

## Caso Marine Harvest: Cuando la Producción Económica no significa Desarrollo Económico

**Autor:** Susan DS Mora

### **Objetivo**

El objetivo del presente artículo es evaluar la diferencia de lo que se podría llamar éxito comercial (logrado por altos niveles de producción económica) y desarrollo económico y social.

### **La Producción Económica versus El Desarrollo Económico y Social**

Siendo conscientes que una “*empresa responsable debe tener una visión amplia y de largo plazo, observando tanto los impactos tangibles como los intangibles, tanto los medibles a corto plazo como los que no se ven los resultados hasta pasado un tiempo*” (BID, 2007) se supone que puede existir una diferencia entre la empresa que no tiene esta visión englobadora y la que sí la tiene y la práctica en sus operaciones en una base cotidiana y desde su planificación estratégica.

Con lo anterior se deja claro que cualquier empresa tiene libertad de emplear sus recursos en la actividad comercial que ejerce, pero esta libertad empieza a encontrar sus limitaciones en el momento que esta práctica deje de generar beneficios tangibles y “aumento de valor” que impacten positivamente en el medio ambiente, el ambiente laboral y la localidad o sociedad donde se encuentre inserta la empresa.

Cualquier empresa tiene el “poder” de ejercer un estímulo dos instancias principalmente: en el comportamiento social y en el ambiental. En el primero por influir en sus colaboradores y estos a su vez en sus familias y relacionados, y en el segundo por la interrelación existente con los involucrados en la cadena de valor. Por esto el gran reto de los negocios se evidencia en que para ser llamados “negocios sostenibles” y estar orientados al desarrollo integral tienen que ser responsables de incorporar a su plan estratégico “*los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente*” (BID, 2007). De manera que una empresa podría convertirse en una entidad más competitiva a nivel global al integrar el compromiso social en sus políticas, prácticas y programas, y así a su operación empresarial. Para decir que se ha

generado desarrollo económico es preciso lograr una relación de beneficio mutuo con la comunidad, el ambiente y la sociedad incluyendo la gestión del “*desarrollo humano, las expectativas legales, éticas y comerciales de la comunidad o país donde se encuentran, la gestión del medio ambiente y la producción empresarial, desde una perspectiva de equidad, transparencia e integración empresarial*

Expuesto lo anterior como base y marco teórico, se realizará un análisis integrador del *Informe de Caso Abusos Laborales y Sindicales en la Transnacional Marine Harvest* (ICAL, 2006). Se procederá a describir cuáles fueron los fallas encontradas a lo largo del ciclo de vida de este proyecto, sus respectivos procesos y la administración (pareciera inexistente) de los programas de RSE respectivamente.

Seguidamente se analizan las fallas encontradas:

### **Falla 1. Omisión de RSE en la definición del Alcance**

Marine Harvest, no tomó en cuenta desde su proceso de iniciación el ser socialmente responsable. De igual forma, fueron omitidos algunos aspectos en su acta constitutiva, en el anunciado de su alcance y en la gestión del Plan de Estratégico y de Proyecto, tales como: la RSE, las responsabilidades y obligaciones de la empresa, la creación de políticas y procedimientos basados en los derechos universales, humanos, laborales, además tampoco se tomó en cuenta el respeto por el medio ambiente ni en la planificación ni mucho menos en los procesos de ejecución. Por esta razón se nota que Marine Harvest no se garantizó “*una inserción en el mercado abierta y libre de actividades fraudulentas*” (Mora, 2009) en este país en vías de desarrollo, y tampoco existió en esta empresa un enfoque de bien común, sino que por el contrario actúa sin ética infringiendo la ley consecutivamente y sacando provecho de esta, de los

trabajadores y del medio ambiente para lograr sus objetivos de financieros.

#### Falla 2. Omisión de la Gestión del Recurso Humano y las Comunicaciones

Marine Harvest debió brindar importancia e integrar a su estrategia una visión empresarial ética y solidaria con su personal (también miembros de la comunidad local donde esta se encuentra), ya que la ausencia de esta visión podría restar a esta empresa un nivel si acaso aceptable de competitividad en el mercado. Asimismo, se puede decir que esta visión englobadora que no fue gestionada abarca tres aspectos principales:

- a. *La importancia social* que podía ejercer en la comunidad, en este país y en toda la cadena de aprovisionamiento y que no reconoció al no crear, además del valor económico, un valor social y al no definir ni integrar acciones estratégicas en la definición de su alcance para influenciar en la sociedad, ni tampoco gestionó su recurso humano y mucho menos consideró el desarrollo integral del mismo.
- b. *La gestión de efectos en la totalidad de la cadena de valor*, este impacto no fue pensado ni evaluado en términos de las consecuencias causadas en el recurso humano, al no cumplir adecuadamente con la ley ni las medidas que los sindicatos iban a tomar reflejadas en denuncias y acusaciones. Dentro de la comunicación que mantiene Marine Harvest es particular que emplean ciertas acciones para “alardear” de los beneficios a sus trabajadores. Sin embargo esta forma de publicidad se podría catalogar como engañosa por tanto estos beneficios no son aplicables para todo el recurso humano, sino para los contratados directamente, con la particularidad que la mayoría del recurso humano son trabajadores subcontratados. Esta estrategia operacional usada por Marine Harvest es empleada con la finalidad de lograr una disminución significativa de costos pagando hasta un 50% menos del salario que tenían los empleados directos. Esta acción, sin embargo, actuó en

detrimento del desarrollo de la calidad de vida de su personal. Además se detecta que la empresa presenta un manejo de intereses conflictivo, entre los propios, los sindicales, los del estado y otros organismos internacionales.

- c. *La comunicación con los involucrados* traducida en continuo diálogo e interacción no fue gestionada adecuadamente, ya que su personal no estaba relacionado con la estrategia operacional ni con los cambios necesarios a efectuar en ella. De esta forma, se puede decir que esta empresa también manifiesta una conducta empresarial no ética debido a que no tomó en cuenta las demandas o necesidades sociales, ni tuvo la capacidad de gestionar la comunicación con la sociedad, y por a tanto no practicó su “responsabilidad pública”.

#### Falla 3. Costos: Sostenibilidad Financiera e Impacto Social

Cierto que Marine Harvest buscó altos niveles de producción, sin embargo no implementó prácticas que buscaran obtener su sostenibilidad financiera contemplando un nivel mínimo de transparencia con todos los involucrados en su cadena de valor, sino que esta empresa se orientó solamente al logro de objetivos relacionados con sus estadísticas de exportación (y que por cierto alcanzaron sumas alentadoras). Este comportamiento empresarial muestra un claro desinterés de impactar positivamente, ya que no existen “valores” corporativos y ni estratégicos que permitan generar una transferencia de valor a la sociedad local. Esta afirmación tiene su fundamento en tres aspectos fundamentales:

- a. a pesar de emplear **tecnología** en sus operaciones esta no tiene ningún impacto social, ya que de ninguna manera se transfieren o difunden conocimientos o beneficios para la comunidad en la sociedad local
- b. la empresa no ha tenido **transparencia** en su gestión ni **valores** que reflejen ética sino que
- c. ha mostrado signos de **corrupción** en su **gobernanza corporativa** ya que no ha respetado la ley laboral con tal de disminuir sus costos operativos.

#### **Falla 4. Carencias en la Gestión del Riesgo**

Debido a todas las fallas descritos, han tenido un impacto categórico y en cadena en otros campos, de manera que también se deja ver que Marine Harvest no gestionó adecuadamente en su etapa de planificación, ejecución y control, los riesgos laborales sino que podrían surgir de abusar consecuentemente de la ley laboral y de no ejercer su poder corporativo responsablemente. Asimismo, tampoco gestionó los riesgos ambientales generados por el uso de sustancias químicas peligrosas y destruir los ecosistemas.

#### **Falla 5. La Gestión inadecuada de las Adquisiciones**

En cuanto a las adquisiciones se puede decir que no se contempla la gestión de la administración de los contratos, ni en el proceso de planificación, ni en la ejecución cuando ya las diversas instancias habían exigido un cambio en el comportamiento y estrategia empresarial. De igual forma no se gestionó corroborar en el seguimiento y control que se estuvieran cumpliendo los compromisos sociales y públicos que Marine Harvest había adquirido anteriormente con las diferentes instancias, por lo que tampoco existe una gestión del “contrato social” al que esta empresa debería estar adscrita.

### ***La Incorporación de Buenas Prácticas de RSE***

Una vez establecidas las fallas que tuvo Marine Harvest en su gestión, se presentan una serie de propuestas orientadas al logro de una gestión empresarial más responsable, que implique desarrollo económico (el cual es integral) y por consiguiente también desarrollo local y social, alejándose de tener una estrategia empresarial enfocada en la obtención de metas financieras solamente.

Dentro de las buenas prácticas de RSE se proponen:

- 1. Compromiso social**, legitimar la actividad comercial instituyendo la RSE como parte del plan estratégico de Marine Harvest. La RSE debe incorporarse a la empresa de forma contextualizada a su realidad empresarial y social, y debe incluir objetivos y acciones

estratégicas que busquen mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Para esto se debe cambiar el tratamiento que se le da a los contratos laborales y que si los beneficios solo pueden ser para los trabajadores directos, por lo menos se vele por el cumplimiento de la ley laboral, la ética empresarial y el respeto por los derechos laborales, humanos y universales.

- 2. Comercio limpio**, garantizar la práctica de actividades comerciales libres de corrupción y enriquecimiento ilícito mediante la instauración de alguna normativa de RSE que esté de acuerdo con la cultura organizacional y que a la vez sirva como un referente de responsabilidad social globalmente aceptado.
- 3. Gestión de las Comunicaciones**, involucrar mediante el diálogo a los relacionados en la cadena de valor y brindar una adecuada comunicación de los planes estratégicos o acciones específicas que permitan una operación más efectiva y la maximización de los recursos.
- 4. Valores y la ética**, esta empresa debe buscar el bien común entre sus objetivos estratégicos financieros y los involucrados en la cadena de aprovisionamiento.
- 5. Prácticas empresariales responsables**, Marine Harvest debería implantar prácticas responsables e integrales, que incluyan dentro de su dinámica económica procesos empresariales sostenibles que hagan uso responsable de sus recursos incluyendo el humano, “que involucren las políticas públicas (o leyes) y que propicien el apoyo entre entidades multisectoriales, incrementando así la competitividad de ellas. De este modo se generarán dos efectos en la empresa: la legitimidad y la productividad” (Mora, 2009), ejerciendo de esta manera un negocio más consciente y por lo tanto más responsable y sostenible.

**6. Iniciativas sociales y ambientales,** Marine Harvest debería, por ética y por su función pública, incorporar al diseño de su plan estratégico empresarial algún programa que busque generar un valor social, y que considere el impacto que ejerce en el ambiente para que identifique necesidades y ayude a contribuir con las demandas sociales más apremiantes de la comunidad local.

### **Conclusiones**

El Informe de Caso Abusos Laborales y Sindicales en la Transnacional Marine Harvest es un claro ejemplo de un negocio que se podría llamar exitoso comercialmente hablando pero no es un negocio sostenible y mucho menos socialmente responsable. Razón, por lo que se puede concluir que la producción de un bien o servicio no necesariamente traerá consigo un estado desarrollo económico y social a la comunidad en la que se encuentre la empresa en cuestión, sino que muchas veces se logran altos niveles de producción y la obtención de los objetivos financieros en detrimento del activo humano, de la comunidad y del medio ambiente.

### **Bibliografía**

**Todas las fuentes de información deben estar citadas en el texto del artículo.**

Austin, J. et al. (2006). *Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica.* Massachusetts:Harvard University Press.

Correa, M. E.; Flynn, S. y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial.* CEPAL, Serie: Medio ambiente y desarrollo, Santiago de Chile. Extraído el 30 de Mayo, 2009 de: [http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf\\_responsabi\\_lgtz.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf_responsabi_lgtz.pdf)

Flores, J.; Ogliastri, E.; Peinado-Vara, E. y Petry, I. (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe.* Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Extraído el 30 de Mayo, 2009 de:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1337282>

Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory". *Journal of Business Ethics*, Agosto.

Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz (2006). Tribunal Permanente de los Pueblos. "*Informe Caso Marine Harvest*". Audiencia sobre Políticas Neoliberales y Transnacionales Europeas en América Latina y el Caribe.

Mora, S. (2009). "Negocios responsables: Compromiso y Reto de Integración Social de la Empresa". Artículo Técnico, UCI.

Paine, L. et al. (2006). "¿Se ajusta la conducta de su empresa a estándares de clase mundial?" Extraído el 28 de Mayo, 2009 de: [http://www.hbral.com/GE/desc\\_px.asp?id\\_noticia=2930&cuerpo=927&edicion=22&sitio=1](http://www.hbral.com/GE/desc_px.asp?id_noticia=2930&cuerpo=927&edicion=22&sitio=1)

Peinado-Vara, E.; Ramos, E. y Villanueva, M. (2007). *Empresas privadas y creación de oportunidades económicas para micro y pequeñas empresas.* Washington: IADB. Extraído el 28 de Mayo, 2009 de: <http://www.iadb.org/csramericas/doc/empresasprivadas.pdf>.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy.* New York: Free Press.

Porter, E. M. y Kramer, R. M. (2008). *Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa.* Harvard Business Review Latinoamerica. Extraído el 28 de Mayo, 2009 de: [http://www.hbral.com/GE/desc\\_px.asp?id\\_noticia=2994&cuerpo=927&edicion=22&sitio=1](http://www.hbral.com/GE/desc_px.asp?id_noticia=2994&cuerpo=927&edicion=22&sitio=1)

Rigou, M.; Moreno, V. (2005). *Las OSCs como intermediarias de la RSE. Las relaciones entre las Fundaciones empresariales y las organizaciones de apoyo de la sociedad civil en el ejercicio de la RSE.* Universidad Argentina de la Empresa Centro de Estudios Avanzados. Extraído el 30 de Mayo, 2009 de: <http://www.comunicarseweb.com.ar/pdfs/relacion es-uade.pdf>

Zadek, S.; Sabapathy, J. y Dossing, H. (2003). *Responsible Competitiveness, Corporate Responsibility Clusters in Action.* Londres:AccountAbility & The Copenhagen Centre. Extraído el 28 de Mayo, 2009 de: <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/CR%20Clusters%20-%20Full%20Report.pdf>