

RSC en la empresa internacional: Cafés Novell

Silvia Ayuso

Estudio de caso nº 8
Diciembre 2015



Cátedra de Responsabilidad
Social Corporativa

Los contenidos de este documento son propiedad de sus autores y de ESCI-UPF, y queda prohibido su uso para finalidades comerciales. Se permite su difusión para finalidades formativas, de promoción y sensibilización, siempre haciendo referencia a la fuente original y autoría.

<http://mango.esci.es>

Depósito legal: B-27111-2015

**RSC en la empresa internacional:
Cafés Novell**

Silvia Ayuso

Escola Superior de Comerç Internacional – Universitat Pompeu Fabra

Càtedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa

Estudio de caso nº 8

Diciembre 2015

Índice

0. Resumen / Resum / Summary	1
1. Introducción.....	2
2. Contexto empresarial: el sector del café.....	3
2.1. Características generales del sector.....	3
2.2. Aspectos relevantes de RSC	5
2.3. Iniciativas de RSC	7
3. Presentación de la empresa: Cafés Novell	10
4. Estrategia y actuaciones de RSC.....	12
4.1. La responsabilidad como valor corporativo.....	12
4.2. Hacia el café 100% responsable	12
4.3. Minimización del impacto medioambiental.....	15
4.4. Comunicación interna y externa del atributo de responsabilidad.....	16
4.5. Apoyo a causas sociales	17
5. Beneficios y retos de la RSC.....	20
6. Conclusiones.....	22
Referencias y notas	24
Información sobre la autora	25
Agradecimientos	25

0. Resumen / Resum / Summary

Resumen: El objetivo de los estudios de caso “RSC en la empresa internacional” es analizar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los centros de trabajo ubicados en otros países. En esta ocasión, se estudia una empresa de mediana dimensión que forma parte de una cadena de valor internacional: el café. El presente documento pretende examinar la estrategia y actuaciones de RSC de Cafés Novell, compañía dedicada a la venta de café, e identificar algunos de los factores de éxito del modelo utilizado por la empresa bajo estudio.

Resum: L'objectiu dels estudis de cas “RSC en l'empresa internacional” és analitzar la trajectòria d'una empresa en el desenvolupament i en la implantació de la seva política de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), tant en el seu país d'origen com en els centres de treball situats en altres països. En aquesta ocasió, s'estudia una empresa de mitjana dimensió que forma part d'una cadena de valor internacional: el cafè. El present document pretén examinar l'estratègia i actuacions de RSC de Cafès Novell, companyia dedicada a la venda de cafè, i identificar alguns dels factors d'èxit del model utilitzat per l'empresa sota estudi.

Summary: The objective of the case studies “CSR in international business” is to analyze the path of a company with regard to the development and implementation of its CSR policy, both in its country of origin as well as in work centers located in other countries. This time, we study a medium-sized company that is part of an international value chain: coffee. The present document aims to examine the CSR strategy and actions of Cafes Novell, a company that sells coffee, and to identify some of the success factors of the model used by the company under study.

1. Introducción

El objetivo de los casos “RSC en la empresa internacional” de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de ESCI-UPF es estudiar la trayectoria de una empresa en el desarrollo y en la implantación de su política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tanto en su país de origen como en los países en los que opera. En esta ocasión, en vez de estudiar una gran empresa multinacional, hemos escogido para el estudio una empresa de mediana dimensión que forma parte de una cadena de valor internacional. Identificar el modelo utilizado por la empresa bajo estudio puede servir de ayuda y de aprendizaje para la implantación de la RSC en otras empresas, sobre todo aquellas que también se ven implicadas en redes de proveedores y de clientes internacionales. La empresa seleccionada para este octavo estudio de caso es Cafés Novell, que como empresa del sector del café se enfrenta a los retos relacionados con la producción y el comercio internacional de este producto.

Para llevar a cabo la investigación se ha utilizado la metodología de estudio de caso. Se trata de una metodología cualitativa descriptiva que parte de un protocolo de investigación previo que guía la recogida y el análisis de datos. En este caso, la realización del estudio ha comprendido la recopilación de información secundaria sobre la empresa, así como una entrevista en profundidad a Josep Novell, Gerente y a Manel Batet, Responsable de Formación y Comunicación.

El presente documento comienza con una descripción del contexto empresarial del sector del café, ofreciendo información básica sobre su problemática con respecto a la RSC y destacando las iniciativas y tendencias más importantes a nivel internacional. A continuación se presenta brevemente la actividad de la empresa estudiada, para dar paso al análisis de la estrategia y actuaciones en RSC, fruto del estudio realizado. Posteriormente se evalúa, si desde el punto de vista de la empresa estudiada, los programas de RSC han generado beneficios y cuáles son los retos pendientes para el futuro. Finalmente, a modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para la empresa asociados al desarrollo y a las actuaciones de RSC.

2. Contexto empresarial: el sector del café

2.1. Características generales del sector

El café reúne varias características que lo convierten en un cultivo con gran impacto desde el punto de vista económico y social. Por una parte, se trata de un producto básico o *commodity* de mayor valor en el comercio internacional, convirtiéndolo en fuente de ingresos por exportación para más de 30 países del mundo, muchos de ellos en vías de desarrollo. Adicionalmente, y en la medida en que buena parte de los productores de café de estos países son pequeñas explotaciones familiares, las exportaciones de café también son una fuente de redistribución del ingreso. Junto con el cultivo, las actividades del procesamiento, comercio, transporte y comercialización del café proporcionan empleo a más de 100 millones de personas en todo el mundo.¹

La obtención de una taza de café implica una serie de etapas que van desde el cultivo del cafeto hasta el producto terminado que se dispone al consumidor en una amplia gama de presentaciones. Cada una de esas etapas implica un valor agregado, el cual es mayor en las fases de procesamiento y comercialización (véase Figura 1). Las etapas de la producción de café destinado a los mercados internacionales están claramente segmentadas entre países productores e importadores. Por lo general, los países productores se encargan del cultivo, cosecha y beneficiado, y empaque del café verde seco en sacos de 60 kg), listo para la exportación. Los países importadores realizan las etapas posteriores, es decir, la torrefacción o tueste, molienda y empaque ya sea para colarlo o procesarse como instantáneo.



Figura 1: Cadena de valor del café procesado

Fuente: Elaboración propia a partir de Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (2014) El mercado mundial del café tostado, PROCOMER/Dirección de Inteligencia Comercial, IC-IM-05-2014, Junio 2014

La producción mundial de café en el año 2014 fue de 141.732 miles de sacos.² Mientras los principales países exportadores (y productores) se encuentran en Sudamérica, Asia y África (Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia y Etiopía), el

consumo de café se centra en los principales importadores mundiales que son Europa, Estados Unidos y Japón.

En España, hasta 1980 el comercio del café estaba intervenido por la CAT (Comisaría de Abastecimientos y Transportes).³ Este organismo fijaba los cupos de café a cada tostador, así como las calidades, los precios de compra y los precios de venta. La comercialización se distribuía por zonas geográficas, abastecidas por tostadores locales. Todo ello hacía que el mercado del café estuviera muy segmentado y que los tostadores tuvieran poca capacidad de crecimiento.

A partir del año 1980 se liberalizó la comercialización del café en España. Se autorizó la venta del café molido envasado y se desarrollaron las nuevas tecnologías que permitieron el envasado al vacío, con la posibilidad de distribución a nivel nacional. A continuación, la Tabla 1 resume los principales datos del mercado español del café en los cuatro últimos años.

Tabla 1: Datos del mercado español de café (t)

Datos	2013	2012	2011	2010
Importaciones de café verde	266.257	267.245	255.046	267.499
Importaciones de café tostado	15.535	15.552	14.262	14.593
Importaciones de café soluble	13.178	7.1392	10.086	9.780
Exportaciones de café verde	22.946	20.359	20.551	28.416
Exportaciones de café tostado	8.661	8.172	8.550	6.080
Exportaciones de café soluble	28.956	26.206	28.254	29.795
ALIMENTACIÓN – Consumo de café tostado	70.344	70.204	68.304	65.308
ALIMENTACIÓN – Consumo de café soluble	10.953	10.893	11.807	11.366
HORECA – Consumo de café tostado	46.677	50.370	52.200	58.313
HORECA – Consumo de café soluble	1.206	1.289	1.414	1.790

Fuente: Federación Española del Café, Información Estadística Sectorial 2013

Tras una caída de la importación neta del café verde en 2008 a causa de la crisis mundial, las cifras vuelven a mostrar una tendencia al alza. Con respecto a los países de origen del café verde importado a España, en el año 2013 el principal país proveedor sigue siendo Vietnam (48,34%), después de Brasil (14,42%), Alemania (11,12%), Colombia (4,99%) y Uganda (3,98%).⁴ Las importaciones de café tostado, en su mayoría de mano de empresas italianas

afincadas en España, se han mantenido relativamente estables en los últimos años, al igual que las exportaciones. En cambio, se han incrementado las importaciones de café soluble, mientras que la exportación de este tipo de café a terceros se ha mantenido estable.

En cuanto a la distribución del consumo por canales de venta, los datos muestran una clara tendencia de crecimiento del consumo en casa: del total del mercado en 2013, el 65,55% del consumo se realiza a través del canal de alimentación, mientras que el 34,45% corresponde a la demanda de la hostelería y la restauración. La caída del consumo en la hostelería observable desde el año 2008 se explica básicamente por el éxito de las cápsulas monodosis y la recesión económica. Mientras las ventas de café en el canal alimentación están dominadas por las principales empresas multinacionales de alimentación, en las ventas para el sector hostelero siguen siendo mayoritarios los tostadores españoles.

2.2. Aspectos relevantes de RSC

A pesar de la gran importancia económica del cultivo y procesado de café en los países productores, el actual sistema de producción y comercio mundial del café también conlleva problemas de carácter económico, social y medioambiental, interconectados entre sí. La Tabla 2 presenta un resumen de los aspectos relevantes para los productores de pequeña escala – que producen alrededor del 70% del café a nivel mundial⁵ - y trabajadores de fincas cafeteras de mayor escala.

Hasta 1989, el mercado mundial del café funcionó en base a un sistema de cuotas de exportación fijadas por la Organización Internacional del Café (OIC). Actualmente, el mercado internacional del café se regula por la ley de la oferta y la demanda, y se caracteriza por la alta volatilidad de precios. Factores que han provocado una severa caída en los precios son, entre otros, la sobreproducción de café proveniente de países como Brasil y Vietnam, y el control del mercado por parte de un pequeño grupo de empresas comercializadores de café. Como resultado, los precios actuales en muchos casos no cubren los costes de producción. Las consecuencias de los bajos precios para los productores son menos ingresos (y la posibilidad de realizar menos inversiones), efectos sociales como limitaciones en educación y salud y precariedad laboral, e impactos ambientales en forma de intensificación de cultivos, destrucción de masa forestal, contaminación del agua, pérdida de biodiversidad etc.

En definitiva, las condiciones económicas negativas de los productores suponen una amenaza para la sostenibilidad del sector, que sólo se podrá conseguir asegurando unas condiciones decentes de trabajo y vida a los agricultores y empleados y conservando los recursos naturales. Además, el

sector se enfrenta al reto del cambio climático, que probablemente reducirá las zonas geográficas adecuadas para el cultivo de café y elevará los costes de producción.⁶

Tabla 2: Retos económicos, sociales y ambientales para los productores de café

	Pequeños productores	Fincas grandes
Asuntos económicos	Volatilidad en los precios del café verde Baja productividad Falta de crédito agrícola Falta de información de mercado Acceso directo al mercado Aumento del costo de vida Envejecimiento de los cafetales Incertidumbre en la tenencia de tierras Acceso limitado a instrumentos financieros Limitados servicios a través de organizaciones de agricultores Bajos ingresos económicos Impuestos	Volatilidad en los precios del café verde. Desempleo Salarios mínimos bajos Subempleo Ausencia de salarios dignos Falta de diversificación de los ingresos (en especial para los trabajadores temporales) Impuestos Libertad de asociación Negociación colectiva limitada
Asuntos sociales	Inseguridad alimentaria Malnutrición Limitado acceso a educación y salud Inequidad de género Avanzada edad de los caficultores en comunidades cafeteras Migración y abandono de los jóvenes en las fincas de café	Abuso laboral Limitado acceso al agua Malas condiciones de vida Discriminación Inequidad de género
Asuntos ambientales	Cambio de uso de suelo, de hábitat de bosque primario hacia agricultura - la deforestación - la pérdida de biodiversidad y la destrucción del hábitat - la erosión y degradación del suelo - el uso de agroquímicos y la escorrentía - degradación de la calidad del agua y el suministro - manejo de aguas residuales limitado - eutrofización - plagas y enfermedades de los arboles de café – monocultivo	

Fuente: Adaptado de Panhuysen, S. y Pierrot, J. (2014) Barómetro de café 2014, Hivos, IUCN Nederland, Oxfam Novib, Solidaridad, WWF.

2.3. Iniciativas de RSC

Los problemas ligados al sistema de producción del café han impulsado diferentes iniciativas de RSC o sostenibilidad en el sector, que han sido consideradas pioneras y muchas veces han servido como ejemplo para otros sectores agrícolas. En este sentido, tienen especial relevancia los programas de certificación y verificación, que garantizan que el café ha sido producido de acuerdo con determinados estándares económicos, sociales y ambientales. Los principales programas de certificación y verificación de café son los siguientes⁷:

- **Comercio justo (Fairtrade):** Fairtrade International es una organización no gubernamental independiente que promueve el comercio justo como una alternativa al comercio convencional, ofreciendo a los productores un trato



más justo y condiciones comerciales más provechosas.⁸

El sello de “comercio justo” se basa en el cumplimiento de los criterios de Fairtrade que garantizan que los productores obtengan precios que cubran los costes de producción sostenible y, mediante una prima Fairtrade, acceso al crédito, relaciones comerciales de larga duración y en el caso de trabajadores contratados, condiciones de trabajo decentes. Las organizaciones nacionales, denominadas Iniciativas del Sello de Comercio Justo Fairtrade, comercializan productos Fairtrade en Europa, Norteamérica, Australia y Nueva Zelanda. Una organización, FLO-CERT, se encarga de la auditoría y certificación del cumplimiento de los criterios de Fairtrade.

- **Café orgánico o ecológico:** Se entiende por agricultura orgánica o ecológica la aplicación de sistemas de gestión de la producción integrales que promueven y mejoran la salud del agroecosistema e incluyen la biodiversidad, los ciclos biológicos y la fertilidad del suelo.



Se trata de procesos de producción en los que se evita el uso de productos sintéticos, como pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales. Los productores de alimentos orgánicos están obligados a usar únicamente ciertos agroquímicos autorizados y no se pueden utilizar para su producción semilla o plantas transgénicas. La Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), fundada en 1972, ha formulado una serie de normas básicas para los productos orgánicos. Estas normas constituyen la base de la legislación adoptada al respecto en la Unión Europea (1992), los Estados Unidos (2000), el Japón (2001) y en varios otros países. La importación y venta de café orgánico deben cumplir con las normativas legales de los países consumidores, es decir, deben certificarse según las normas nacionales correspondientes.

- **Rainforest Alliance:** Rainforest Alliance y otras organizaciones conservacionistas independientes asociadas en la Red de Agricultura Sostenible (RAS) promueven la sostenibilidad ambiental y social de las actividades agropecuarias a través del desarrollo de



normas de buenas prácticas, certificación y capacitación a productores rurales alrededor del mundo.⁹ La certificación Rainforest Alliance está encaminada a mantener la biodiversidad en las zonas de producción, al tiempo que se esfuerza por lograr unas condiciones de vida sostenibles para los agricultores, los trabajadores en las plantaciones y la población local. Esta certificación también garantiza que los agricultores reciban ayuda en cuanto a mejor gestión agrícola, influencia en la negociación y acceso a mercados con prima; que los trabajadores agrícolas sean tratados con respeto, reciban salarios justos, estén adecuadamente equipados y tengan acceso a educación y la atención en salud. Los productores que desean obtener la certificación Rainforest Alliance son auditadas regularmente por técnicos de la RAS.

- **Utz Certified:** UTZ es una organización no gubernamental independiente, dedicada a crear un mercado abierto y transparente para productos agrícolas social y ambientalmente responsables.¹⁰ UTZ ha desarrollado tres



herramientas principales para lograr estos objetivos: el código de conducta, el sistema de trazabilidad desde los productores a los compradores y la cadena de custodia de los documentos. El sistema de certificación UTZ Certified se basa en el cumplimiento del código de conducta que establece una serie de criterios sociales y ambientales para prácticas responsables de cultivo de café y gestión agrícola eficaz, e incluye normas relativas a mantenimiento de registros, uso documentado y reducido al mínimo de productos agroquímicos para protección del cultivo, protección de derechos laborales y acceso a asistencia médica y educación para los empleados y sus familias. Los productores de café que tienen el certificado UTZ Certified están sujetos a inspecciones anuales efectuadas por certificadores independientes para asegurarse de que cumplen los requisitos del código de conducta.

- **Código de conducta 4C:** La Asociación 4C es una asociación de afiliación abierta e inclusiva en la que participan los productores de café, comercializadores (importadores y exportadores), tostadores de café, minoristas y organizaciones de la sociedad civil.¹¹ Juntos,



los miembros de la Asociación 4C, han desarrollado el Código Común para la Comunidad Cafetera (Código 4C), que fija los principios sociales, medioambientales y económicos básicos para una producción y comercio del

café verde sostenibles. El Código 4C comprende 27 principios sociales, ambientales y económicos en la cadena de oferta de café verde, establece requisitos básicos para la producción, procesamiento y comercio sostenible del café y exige la eliminación de 10 prácticas inaceptables. El programa se fundamenta sobre un proceso de autoevaluación y verificación externa. 4C se ha posicionado como un estándar de sostenibilidad básico, que ofrece una base de referencia inicial a los caficultores, desde la que pueden escalar hacia normas más exigentes, entre ellas Fairtrade, Rainforest Alliance y UTZ Certified.

Más allá de estos programas de certificación y verificación de café sostenible, algunas empresas tostadoras han desarrollado sus propias directrices corporativas relacionadas con la sostenibilidad de la producción, las cuales deben ser acatadas por sus proveedores. Los ejemplos más notorios de este tipo de normas lo constituyen los programas *C.A.F.E. (Coffee and Farmer Equity) Practices* de Starbucks y *Nespresso AAA Sustainable Quality* de Nespresso (Nestlé), que en ambos casos tratan sobre la calidad del café, además de consideraciones generales de sostenibilidad. Además, cabe destacar que illycaffè ha obtenido la certificación de Proceso de la Cadena de Suministro Responsable (*Responsible Supply Chain Process*) por parte de DNV Business Assurance.

coffee & climate
enabling effective response

Para dar respuesta a los desafíos planteados por el cambio de las condiciones climáticas en toda la cadena de valor del café, en 2010 una alianza de los sectores privado, de desarrollo y de investigación fundaron la iniciativa para el café y el clima (*Initiative for coffee & climate, c&c*).¹² La iniciativa c&c recopila y consolida las mejores prácticas de adaptación de los caficultores en cuatro regiones pilotos y ha desarrollado la plataforma online “c&c toolbox” con ejemplos de buenas prácticas, directrices, materiales de formación, así como los últimos descubrimientos científicos.

En 2013, las ventas de café sostenible certificado o verificado de acuerdo a alguno de los programas mencionados llegaron al 15 % del consumo total¹³, convirtiéndose en el segmento del mercado de crecimiento más rápido en los países desarrollados. Esto demuestra que los consumidores también están mostrando un interés cada vez mayor en los aspectos económicos, sociales y ambientales de la producción de café.

3. Presentación de la empresa: Cafés Novell

Cafés Novell es una empresa familiar dedicada a la selección, importación, torrefacción y venta de café. La empresa fue fundada en 1958 por Ramon Novell Vivó, y a comienzos de los años 90 la segunda generación Novell – los hermanos Ramon, Dolors y Josep Novell Pujades - tomó el relevo de la dirección con el objetivo de transformar el pequeño negocio de distribución de café en una organización competitiva.

La sede central está situada en Vilafranca del Penedès. La nueva planta productora y las instalaciones complementarias se pusieron en marcha en 1990, y a partir de entonces la empresa empezó su expansión territorial con delegaciones en Madrid, Barcelona, Zaragoza, Valencia, Bilbao, Málaga, Ibiza y Canarias. A partir del 2011 se creó la primera delegación internacional en Italia, a la que están siguiendo otras en Hong Kong, Estados Unidos y Reino Unido.

El negocio inicial centrado en la venta de café al mercado de la hostelería se ha ido ampliado a otras soluciones relacionadas con el café. El grupo Cafés Novell está formado por varias sociedades, que a su vez están orientadas a las distintas unidades de negocio: Hostelería, tanto en cápsulas como en café en grano, Vending a nivel de oficina y de grandes fábricas, Cápsulas para uso doméstico, Catering para la cesión y alquiler de maquinaria para su uso en eventos, y los Clubs del Café, que son las franquicias de Cafés Novell donde degustar unos cafés exclusivos. La empresa cuenta en la actualidad (Julio 2015) con 170 trabajadores y con una facturación de aproximadamente 22 millones de euros.

La marca Cafés Novell se encuentra posicionada en el segmento de mercado de la alta hostelería. Además, la empresa también ha creado distintas marcas para todos los productos complementarios al café que se pueden servir en la hostelería, como té e infusiones, chocolates y otros productos de valor añadido (véase Cuadro 1).

Cuadro 1: Marcas de los productos de Cafés Novell



Fuente: Web Cafés Novell (<http://cafesnovell.com>), 2015.

Algunos de los aspectos clave en los que se fundamenta el éxito y crecimiento de la empresa son la red de distribución propia y el servicio integral prestado a los clientes principales, las cafeterías, mediante asesoramiento, servicio técnico, formación, optimización de los recursos y línea directa de atención integral telefónica. Cafés Novell posee la certificación ISO 9001 de su sistema de gestión de la calidad implantado en su centro de producción de Vilafranca del Penedès (Polígono Industrial Estació de Mercaderies) y en la delegación comercial de Barcelona (Marina, 179).

4. Estrategia y actuaciones de RSC

4.1. La responsabilidad como valor corporativo

Como explica Josep Novell, “el tema de la responsabilidad social ya hace muchos años que lo definimos como valor de la empresa”. En este sentido, la responsabilidad forma parte de la apuesta estratégica impulsada desde el equipo directivo de la segunda generación Novell. A principios del año 2000 se definieron los tres valores principales que debían regir el desarrollo futuro de la empresa: orientación al cliente, innovación y responsabilidad. Este planteamiento y estos valores promovidos por la dirección se han ido trasladando a todo el equipo humano. Manel Batet, Responsable de Formación y Comunicación, lo ilustra mediante el ejemplo de una familia que educa a sus hijos en unos valores que éstos internalizan en su conducta: “aunque lo expresemos con palabras diferentes, todos los que formamos parte de este equipo en esencia aplicamos estos tres mensajes en nuestras acciones que hacemos en el día a día”.

Al igual que la adopción de la política de calidad y la subsiguiente certificación, la incorporación de la responsabilidad como valor responde a una inquietud del equipo directivo y no a un requerimiento del sector de la hostelería o a una presión por parte de la sociedad. Se vincula con el análisis constante las tendencias del mercado y el desarrollo de una estrategia dirigida a potenciar la calidad del producto. Y precisamente porque se inscribe en una visión estratégica del negocio del café, la decisión empresarial desde el inicio fue huir de una orientación filantrópica y enfocar la política de responsabilidad social en la compra de su materia prima: el café.

De momento, Cafés Novell no tiene definida formalmente una política o un plan de RSC (ni objetivos estratégicos), tampoco tienen ningún responsable específico que se encargue de llevarla a cabo ni redacta una memoria de sostenibilidad para comunicar las actuaciones responsables. Josep Novell reconoce que se trata de aspectos a mejorar, pero resalta que en la actualidad no es una prioridad para la empresa, ya que “lo importante es que hagamos estas cosas”.

4.2. Hacia el café 100% responsable

Como importador de café, Cafés Novell conocía de primera mano las condiciones socioeconómicas de los productores y las consecuencias medioambientales de los métodos de producción. Estos hechos preocupaban al equipo directivo, por lo que se planteó la necesidad de establecer ciertos mecanismos de control en la cadena recolector – consumidor para asegurar la responsabilidad en el comercio del café.

Desde el principio la empresa tenía claro que no se trataba de desarrollar una o dos líneas de producto minoritarias, sino de que todo el café comercializado tenía que cumplir los criterios de responsabilidad. Como afirma Josep Novell, “nosotros no queremos ser una empresa que venda productos responsables sino nosotros nos gustaría ser una empresa responsable que venda café”.

Así, se tomó la decisión de que el principal objetivo de la responsabilidad empresarial de Cafés Novell sería aumentar progresivamente el porcentaje de café responsable dentro del conjunto de las ventas hasta alcanzar el 100%. La estrategia definida consistía en avanzar hacia este objetivo cumpliendo tres preceptos:

- a) asegurando la calidad del producto,
- b) asumiendo el sobrecoste del producto, y
- c) basándose en una credibilidad externa.

En este sentido, Cafés Novell tenía muy claro que debía garantizar los estándares de calidad mantenidos a lo largo de los años y no los podía sacrificar a favor de otras características del producto, como la responsabilidad. La empresa también pensaba que el incremento del coste (por ejemplo, por la certificación) no se podía trasladar al consumidor final y se debía asumir a lo largo de la cadena, en gran parte por la empresa misma. Respecto a la credibilidad ante el mercado, creía que debía basarse en una certificación externa, para garantizar el cumplimiento de determinados estándares sociales y medioambientales en la producción del café por parte de organismos independientes.

En 1999, Cafés Novell inició la estrategia de certificación con la búsqueda de sellos disponibles y entidades externas acreditadoras. En este período, la empresa entró en contacto con diferentes organizaciones como Setem, Intermón Oxfam, Fairtrade, Tropical Farm Management, Coffee Kids, Rainforest Alliance y Utz Kapeh.

Hacia el 2002, la empresa comenzó los trámites para la certificación y en octubre de 2004 obtuvo el sello Utz Kapeh (que significa “buen café” en lengua maya). Cafés Novell se convirtió así en el primer representante en España y Portugal en disponer de esta certificación. Utz Kapeh - que más tarde cambió su nombre por UTZ Certified - es un programa que certifica que los productores cumplen con un código de conducta que implica un conjunto de normas sociales, medioambientales y económicas para asegurar una explotación eficiente y una producción responsable del café. Esto ha llevado a Cafés Novell a tener que buscar productores certificados, y en algunos casos ha motivado a los proveedores existentes a obtener el certificado. Aparte del café en grano

responsable acreditado por UTZ Certified, también se comercialicen con esta certificación las monodosis Piccolo y las cápsulas Biodé de Novell. Entre el 2013 y el 2014 ha habido un aumento de este producto certificado de un 8%, y las ventas actuales del café certificado UTZ Certified se sitúan en un 54% del total de café vendido.

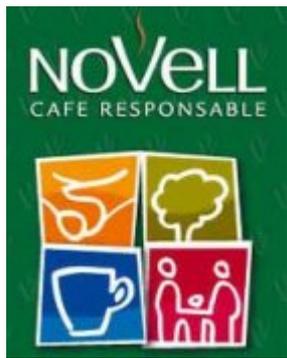
Posteriormente, la empresa inició el proceso de certificación de comercio justo Fairtrade, sello promovido por Fairtrade International (Fairtrade Labelling Organizations International, FLO) con el objetivo de garantizar que los productores reciban precios que cubran los costes de una producción sostenible y obtengan una prima para invertir en proyectos de mejora social, económica y medioambiental. Fairtrade International es la organización paraguas que engloba a las asociaciones Fairtrade nacionales de etiquetado de productos de comercio justo, como Fairtrade Ibérica, anteriormente conocida como la Asociación del Sello de Productos de Comercio Justo. Esta Asociación fue creada en España en 2005, con ayuda de Cafés Novell y en estrecha colaboración con ONG, como Intermón Oxfam y Setem.

En 2006 Cafés Novell obtuvo finalmente la certificación Fairtrade para el café con la nueva marca 'Filosofía Q'. Desde entonces, Cafés Novell se somete a una auditoría anual por parte de la auditora independiente, FLO-Cert GmbH, con sede en Alemania. Además, envía trimestralmente un informe en línea en el que expone el café que se ha producido y el que se ha vendido en relación con el café comprado. Fairtrade Ibérica controla el proceso de comercialización del café de comercio justo: verifica la imagen del producto (embalaje y etiquetaje) y que se efectúe puntualmente el pago del sobrecoste a los productores. En la actualidad, el café en grano vendido con el sello Fairtrade representa el 5% de las ventas de Cafés Novell.

En 2015, al sello de comercio justo de Fairtrade se le ha sumado el sello de café ecológico (Unión Europea) o café orgánico (Estados Unidos) – un criterio muy valorado en los mercados de Inglaterra y del Norte de Europa. Josep Novell explica: “Ahora hemos sacado el café de doble certificación. Nos ha costado relativamente poco porque ya llevamos mucho bagaje y tenemos un nivel de conocimiento de las cooperativas en los diferentes países de origen, y así nos ha sido más fácil.”

Actualmente, el 70% del café que comercializa Cafés Novell dispone de alguna certificación de café responsable (véase Cuadro 2). Cabe destacar que es la empresa líder en volumen de café responsable (UTZ Certified) y de comercio justo (Fairtrade) de la Península Ibérica en el sector de la hostelería.

Cuadro 2: Certificaciones de café responsable obtenidas por Cafés Novell

		UTZ Certified: Sistema de certificación que garantiza que los productores de café llevan a cabo buenas prácticas agrícolas, un manejo profesional y eficiente de las fincas y una producción social y ambientalmente responsable.
		Fairtrade: Sello internacional de comercio justo que establece unos criterios de desarrollo productivo, social, económico y medioambiental para productores desfavorecidos y asegura que reciban un precio justo por el café.
		Sello de la Unión Europea para la certificación de que el café procede de agricultura ecológica en conformidad con las condiciones y regulaciones establecidos por la Unión Europea.
		Certificación de agricultura ecológica (orgánica) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos que acredita que en la producción del café se protegen los recursos naturales, se conserva la biodiversidad y sólo se utilizan sustancias autorizadas.

Fuente: Web Cafés Novell (<http://cafesnovell.com>), 2015.

4.3. Minimización del impacto medioambiental

El crecimiento del mercado de café en cápsulas monodosis ha sido espectacular en los últimos años y ha llevado a la mayoría de tostadores de café, entre ellos Cafés Novell, a desarrollar sus propios sistemas de encapsulado. Sin embargo, estos sistemas - de empleo rápido, limpio y sencillo para el usuario - presentan un inconveniente considerable en materia ambiental. Las cápsulas vacías representan un residuo que con los métodos tradicionales para hacer café no se genera. Además, en España las cápsulas de café no son consideradas envases según la Ley de Envases y Residuos, ya que la cápsula se considera indivisible del producto que contiene.¹⁴ Por este motivo, este residuo no entra dentro de la cadena de reciclaje de envases como las botellas, latas o tetrabriks que se depositan en el contenedor amarillo.

Ante esta problemática, algunas compañías han puesto en marcha programas de recogida y reciclaje de las cápsulas usadas. A diferencia de esta solución “a final del tubo”, Cafés Novell apuesta por una estrategia que busca prevenir la generación de contaminación en la fuente, desarrollando un material para las

cápsulas más respetuoso con el medio ambiente. Las cápsulas Biodé están fabricadas con un polipropileno al que se le añade una enzima que acelera la rotura de las cadenas moleculares y permite que el material se degrade en un período de tiempo relativamente corto (400-700 días), y por lo tanto son cápsulas biodegradables que pueden desecharse en la fracción orgánica de la basura.

Aunque se trata de una de las pocas cápsulas monodosis del mercado elaboradas con materiales 100% biodegradables, Josep Novell no se da por satisfecho: “no hemos llegado al final, no nos sentimos del todo cómodos. Sí, tenemos un producto biodegradable, que no lleva nada de aluminio, pero no lo puedes poner a compostar directamente...a lo que nosotros nos gustaría llegar es a un producto que sea compostable en cápsula”.

De nuevo, ha sido el equipo directivo de Novell que se ha marcado el objetivo de minimizar el impacto ambiental ligado a las cápsulas y no la presión existente en un nicho de mercado en el que priman la comodidad y la calidad. Según explica Josep Novell, se trata de perseguir la coherencia interna, “de creer en lo que haces, estar bien alineados y sentirte fuerte como empresa.”

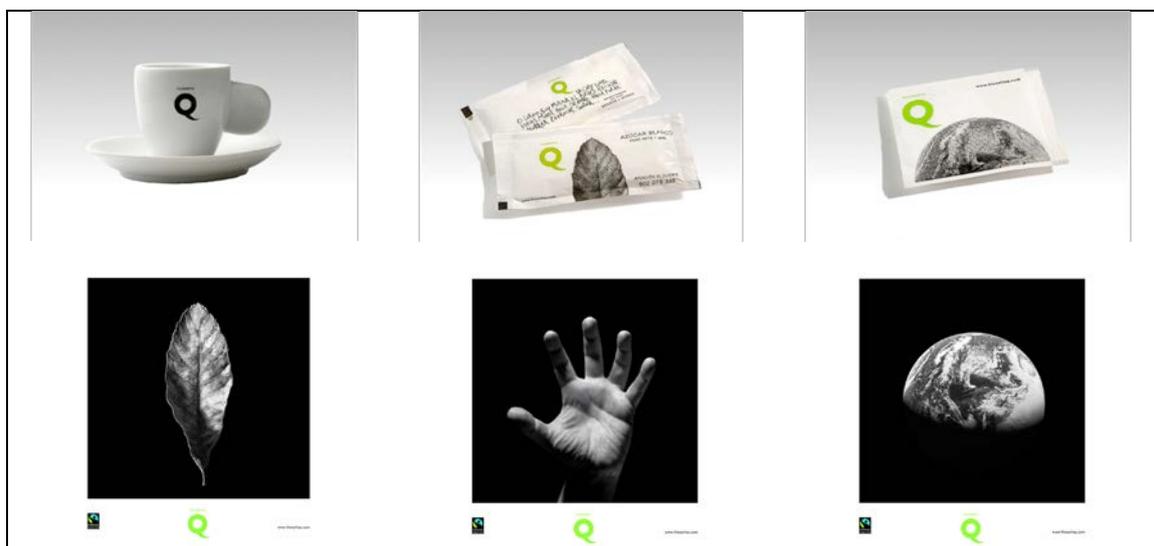
4.4. Comunicación interna y externa del atributo de responsabilidad

La compañía apuesta por la contratación de personal propio y ha experimentado un crecimiento gradual de la plantilla a lo largo de los años. La dirección de la empresa hizo un importante esfuerzo para integrar la responsabilidad en la cultura interna. Como explica Josep Novell, “yo me acuerdo de haber hecho charlas a nivel interno, de explicarlo, de convencer a las personas, y en el primer momento costó un poco. Luego esto es como un efecto boomerang, va y viene, y ahora la gente no entendería el negocio sin este atributo, costaría mucho de entender, se ha convertido en parte de la genética del grupo”. Una iniciativa adicional para implicar al personal de las diferentes áreas de la empresa y transmitir la coherencia del compromiso adquirido, son los viajes organizados para la plantilla a un país productor de café.

Al mismo tiempo, Cafés Novell quiere transmitir a sus clientes todos los esfuerzos realizados en materia de responsabilidad para reforzar el posicionamiento de la empresa y conseguir una diferenciación en el mercado. Sin embargo, rehúye una imagen centrada en la solidaridad. Josep Novell remarca: “nosotros no queremos que nuestros clientes nos compren el café porque es de responsabilidad social. Nosotros consideramos que un producto de esta gama tiene que tener insertado como un atributo más que sea un café responsable.” En consecuencia, en su relación con los clientes de alta hostelería, Cafés Novell considera la responsabilidad como un atributo más, tras la calidad y el servicio integral.

Con el objetivo de facilitar a los establecimientos la comunicación de este conjunto de atributos del café Novell, la empresa pone a disposición de sus clientes una amplia gama de *merchandising* y material gráfico. En el caso del atributo de la responsabilidad, el reto es comunicar al cliente final - la persona que va a la cafetería - que va a consumir café con sellos de café responsable, comercio justo y café ecológico. Ahí, Cafés Novell utiliza diferentes elementos de marketing como la cartelería en el establecimiento, las tazas o los azucarillos, especialmente en relación con la línea de producto 'Filosofía Q' en la que el material pretende evocar en las personas la idea del comercio justo (véase Cuadro 3). Incluso ha tratado de incentivar la compra de café responsable a los clientes de hostelería, vinculando la sustitución de la vajilla al hecho de comprar este tipo de café. En última instancia, se trata de convencer a los clientes del valor añadido del café responsable, sin que sea una imposición.

Cuadro 3: Merchandising y material gráfico de 'Filosofía Q'



Fuente: Web Cafés Novell (<http://cafesnovell.com>), 2015.

4.5. Apoyo a causas sociales

Aparte de la estrecha relación con las ONG relacionadas con el comercio justo, Cafés Novell colabora con otras entidades, apostando sobre todo por actividades de formación, como en la divulgación de la cultura del mundo del café en Centros y Escuelas de Hostelería, las colaboraciones universidad-empresa con FEMCAT o la UOC, y el Programa Tasta'ns, que da la oportunidad a estudiantes de la asignatura de Emprendimiento de 3º de ESO de conocer de primera mano una empresa. Además, ha suscrito convenios con entidades sociales como la Fundació Formació i Treball, la Cooperativa AMPANS de Manresa, la Fundació Catalana de l'Esplai o el Casal d'Infants del Raval. Un proyecto en colaboración con los clientes de hostelería es la iniciativa solidaria Novell Rosé (véase Cuadro 4).

Cuadro 4: Iniciativa Novell Rosé

Novell Rosé es una iniciativa solidaria que tiene como objetivo recaudar fondos para el programa de la Asociación Española Contra el Cáncer (aecc) que presta una atención integral a las mujeres con cáncer de mama y sus familiares. Esta iniciativa nace en Mayo de 2013 con el objetivo de concienciar de la trascendencia del apoyo a esta causa y dar a conocer sobre todo a las mujeres la importancia de la prevención y del diagnóstico precoz del cáncer de mama. Para apoyar esta causa, la firma ha creado dos especialidades de café adaptados a los gustos y preferencias femeninos: Frappé Rosé y Cappuccino Rosé. Estos productos, de edición limitada, están disponibles de forma itinerante en los establecimientos adheridos a esta causa. Con el consumo de los productos Novell Rosé, tanto Cafés Novell como el establecimiento aporta un euro por cada kg de café utilizado durante los 15 días que dure la promoción en su establecimiento. Asimismo, por cada nuevo 'Me gusta' en la página de Facebook, Cafés Novell aporta 0,10 euros a la Asociación Española Contra el Cáncer. Hasta el momento el proyecto se ha desarrollado en 123 cafeterías de las provincias de Madrid, Barcelona y Zaragoza.



Fuente: Web Novell Rosé (<http://www.novellrose.com>), 2015.

Manel Batet, Responsable de Formación y Comunicación, afirma que el compromiso con la responsabilidad les ha servido como criterio para decidir sobre posibles colaboraciones: “siempre que hay una connotación social o de responsabilidad en un proyecto, estudiamos las posibilidades de trabajar juntos.” En este sentido también se intenta premiar a empresas proveedoras con elementos de RSC, en el ámbito de la formación (por ejemplo, Kapacity & Diversity) o de otras actividades – recientemente la empresa se ha asociado con Emprescat, una asociación de empresas de servicios de Cataluña donde, entre otros aspectos, se promociona la inserción laboral de personas con discapacidad.

A pesar de la poca difusión de sus propias prácticas responsables, Cafés Novell viene participando en numerosas actividades de divulgación de la RSC, como la Bienal Internacional de la Arquitectura Sostenible organizada por Habitat Futura y la Semana de la RSE organizada por Ingeniería Social. Su experiencia también ha sido descrita en una colección de casos de RSC en PYMES de ESADE, una recopilación de buenas prácticas de RSC de la

Diputación de Barcelona y en la Guía de Implantación de la RSC en la PYME de la Generalitat de Catalunya. Además, la empresa es miembro de Respon.cat, una asociación empresarial que tiene como objetivo promover la responsabilidad empresarial en Cataluña.

5. Beneficios y retos de la RSC

La apuesta de Cafés Novell por el café responsable tiene un claro beneficio para las comunidades productoras, tanto a nivel económico como social y ambiental. Sin embargo, debido al carácter central en el modelo de negocio, es difícil especificar en qué grado la estrategia de certificación del café ha contribuido a los beneficios y el crecimiento de la empresa en los últimos años. Josep Novell afirma que no se puede cuantificar el rendimiento de esta 'inversión': "Hay toda una serie de cuestiones que tú haces una inversión por posicionamiento y no sabes traducirla en retorno, y no por eso no es una buena inversión. Hacemos las cosas que pensamos que son las más positivas para ser más fuertes en nuestro mercado." Así visto, el principal valor estratégico es la mayor satisfacción y confianza por parte de los clientes, lo que permite un mejor posicionamiento de la empresa y garantiza mejor su sostenibilidad y desarrollo.

Como se ha comentado anteriormente, el sobrecoste del café certificado no es excesivamente significativo y se ha podido absorber a lo largo de la cadena. Hasta el momento, el valor añadido de la certificación ha sido bien aceptado por parte del mercado, tal como explica Josep Novell: "históricamente todos los productos con certificados siempre van creciendo más rápido que los otros. Nosotros ahora tenemos seis cafés, tenemos cuatro que ya están certificados de los seis, y estos cuatro crecen más que los otros dos." Es previsible que los sellos de café responsable, ecológico y de comercio justo faciliten a la empresa entrar en otros mercados, donde estos atributos ya se valoran positivamente por parte de los consumidores, como por ejemplo, Inglaterra, Alemania, Holanda o Suiza.

En reconocimiento a su enfoque de RSC, Cafés Novell ha recibido varias distinciones como el Diploma a la Responsabilidad Social 2006, otorgado por la Associació d'Empresaris del Garraf, l'Alt Penedès i el Baix Penedès y la Placa President Macià 2009, otorgada por la Generalitat de Catalunya. Además, recibe cada vez más solicitudes de participar en diferentes conferencias relacionadas con la RSC.

De cara al futuro, el gran reto según Josep Novell es "buscar la perfección en un producto responsable y sano". Eso quiere decir, por un lado, conseguir el objetivo marcado de llegar al 100% de café certificado en las ventas: "ahora estamos al 70%, tenemos claro que cuando estemos en el ochenta y pico haremos el cambio absoluto, estamos a punto de conseguir el 100% de producto." Por otro lado, la voluntad es seguir trabajando para poder sacar al mercado cápsulas de café compostables en vez de biodegradables.

Otros proyectos que quiere abordar la empresa en el futuro están dirigidos a evaluar y reducir el impacto medioambiental de las actividades, como calcular la huella de carbono, instalar placas fotovoltaicas en la fábrica y usar vehículos eléctricos para los desplazamientos.

6. Conclusiones

El caso de Cafés Novell ilustra algunas consideraciones generales sobre la implantación de prácticas de RSC en las PYMES. A modo de conclusiones, se identifican algunos de los factores de éxito para desarrollar la estrategia y las actuaciones de RSC en relación con una cadena de valor internacional:

- **Compromiso de la dirección:** La responsabilidad forma parte de la apuesta estratégica impulsada desde la dirección (y propiedad) de la empresa. Además, el equipo directivo de la segunda generación Novell ha hecho un importante esfuerzo para integrar este atributo en los valores corporativos y en la filosofía de trabajo, y así crear una cultura organizativa acorde.
- **Integración de la RSC en el modelo de negocio:** Cafés Novell no buscaba solamente realizar actuaciones puntuales de carácter filantrópico o desarrollar una línea de producto responsable, sino incorporar el atributo de responsabilidad en su modelo de negocio y conseguir como objetivo último que todo el café comercializado cumpliera los criterios de responsabilidad.
- **Respuesta a las principales cuestiones sociales y ambientales:** La estrategia de RSC debe priorizar las áreas de actuación más acuciantes desde el punto de vista de la sostenibilidad. En este sentido, Cafés Novell es consciente de que sus principales impactos están ligados al origen del café y las condiciones de los agricultores y las plantaciones en los países productores. En consecuencia se decidió enfocar la política de responsabilidad social en la compra del café y se planteó la necesidad de establecer ciertos mecanismos de control en la cadena recolector – consumidor para asegurar la responsabilidad en el comercio de este producto.
- **Uso de instrumentos de RSC:** A pesar de no utilizar instrumentos formales de RSC para su gestión interna (política, indicadores, memoria de sostenibilidad), Cafés Novell ha recurrido a sistemas de certificación externos independientes (Utz Certified, Fairtrade, agricultura ecológica UE y USDA) para garantizar el cumplimiento de determinados estándares sociales y medioambientales en la producción del café. De esta forma, la empresa refuerza la credibilidad ante sus clientes.
- **Actitud proactiva con el mercado:** La incorporación de la responsabilidad como valor responde a una inquietud del equipo directivo y no a un requerimiento del sector de la hostelería o a una presión por parte de la sociedad. Anticipando tendencias que ya se

vislumbran en otros mercados, Cafés Novell ha mostrado una actitud proactiva para transmitir a sus clientes el valor añadido del café responsable.

Referencias y notas

¹ Rice, R. (2003) Coffee Production in a Time of Crisis: Social and Environmental Connections, SAIS Review, Vol. XXIII No. 1 (Winter-Spring).

² International Coffee Organization (ICO) (2015) http://www.ico.org/trade_statistics.asp (consultado 11/10/2015).

³ Federación Española del Café (FEC) (2015) <http://www.federacioncafe.com> (consultado 11/10/2015).

⁴ Federación Española del Café, Información Estadística Sectorial 2013.

⁵ Panhuysen, S. y Pierrot, J. (2014) Barómetro de café 2014, Hivos, IUCN Nederland, Oxfam Novib, Solidaridad, WWF.

⁶ Centro de Comercio Internacional (International Trade Centre, ITC) (2011) Guía del Exportador de Café, 3ª ed., ITC, Ginebra.

⁷ Se suele distinguir entre dos sistemas para asegurar que se han cumplido determinadas requisitos: mientras la certificación exige la confirmación por terceros independientes (p.ej. a cargo de un auditor acreditado) y permite el uso de una etiqueta o sello como instrumento comercial, la verificación se basa en un proceso de aseguramiento interno (ITC, 2011, op. cit.).

⁸ Fairtrade International (2015) <http://www.fairtrade.net> (consultado 20/10/2015).

⁹ Rainforest Alliance (2015) <http://www.rainforest-alliance.org/es> (consultado 20/10/2015).

¹⁰ Utz Certified (2015) <http://www.utzcertified.org> (consultado 20/10/2015).

¹¹ 4C Association (2015) <http://www.4c-coffeeassociation.org/es> (consultado 20/10/2015).

¹² Coffee & Climate (2015) www.coffeeandclimate.org (consultado 20/10/2015).

¹³ Panhuysen. y Pierrot (2014) op.cit.

¹⁴ Ley 11/1997 de Envases y Residuos de Envases, Artículo 2

Información sobre la autora

Silvia Ayuso: Doctora en Ciencias Ambientales por la Universidad Autónoma de Barcelona, Ingeniera de Tecnología Ambiental por la Universidad Técnica de Berlín y Diplomada en Filosofía por la Universidad Técnica de Berlín. Es la directora académica e investigadora principal de la Cátedra MANGO de Responsabilidad Social Corporativa de la Escola Superior de Comerç Internacional (ESCI-UPF). Antes de trabajar en ESCI-UPF ha sido investigadora post-doctoral en el Center for Business in Society y la Cátedra 'la Caixa' de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo de IESE Business School y colaboradora académica de la Universitat Oberta de Catalunya. También ha trabajado como consultora ambiental y auditora de sistemas de gestión ambiental (ISO 14001). En el ámbito de la investigación académica, su principal área de interés es la responsabilidad y sostenibilidad empresarial, y ha llevado a cabo numerosos proyectos de investigación relacionados con la gestión internacional de la RSC, la gestión responsable de la cadena de suministro y las prácticas de sostenibilidad en PYMES. Recientemente ha participado como investigadora de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras en el proyecto "Medición y valoración de la responsabilidad social de la empresa (RSE) en las empresas del IBEX 35".

Agradecimientos

La elaboración de este estudio de caso ha sido posible gracias a la colaboración y predisposición de Cafés Novell, en especial de Josep Novell, Gerente y a Manel Batet, Responsable de Formación y Comunicación.



ESCI-UPF International Business
Passeig Pujades, 1
08003 Barcelona
Tel.: 93 295 4710
Fax: 93 295 47 20
www.esci.upf.edu