

NUEVAS TENDENCIAS EN LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS SOCIALES: CASOS DE ESTUDIO (II)

Coordinadora: Teresa M^a Monllau Jaques

Tony's Chocolonely

Autores

Ester Oliveras Sobrevias

Profesora agregada, Universitat Pompeu Fabra

Pablo Sánchez

Co-fundador Roots for Sustainability. Director B®Lab Spain.



OBJETIVOS DEL CASO

La finalidad del caso es analizar la estrategia de la empresa para articular su misión social, combinado con la viabilidad económica. El caso sirve también como ejemplo de cadenas de suministro desiguales en entornos internacionales que perpetúan desigualdades económicas norte-sur. Los estudiantes también pueden discutir y evaluar la estrategia de expansión de la empresa y sugerir diferentes opciones.

Tony's Chocolonely¹ es una empresa holandesa fundada por el periodista Teun van de Keuken en 2006 a raíz de una investigación que realizó sobre la cadena de suministro del cacao que se genera con la producción del chocolate y de otros derivados de esta materia prima.

El periodista viajó a África Occidental entre 2002 y 2007 y descubrió que gran parte del chocolate que actualmente se vende en los supermercados está compuesto por cacao que se ha obtenido por agricultores que trabajan en condiciones laborales que podría calificarse de “esclavitud” y que, muy menudo se encuentran niños y niñas trabajando en estas plantaciones. Se calcula que más de 2 millones de niños trabajan en la producción del cacao.

Este caso es adecuado para estudiantes matriculados en asignaturas de innovación social, empresas sociales, negocios inclusivos y estrategia empresarial.

1. <https://tonyschocolonely.com/int/es>

1. INTRODUCCIÓN

Tony's Chocolonely² es una empresa holandesa fundada por el periodista Teun van de Keuken en 2006 a raíz de una investigación que realizó sobre la cadena de suministro del cacao que se genera con la producción del chocolate y de otros derivados de esta materia prima.

El periodista viajó a África Occidental entre 2002 y 2007 y descubrió que gran parte del chocolate que actualmente se vende en los supermercados está compuesto por cacao que se ha obtenido por agricultores que trabajan en condiciones laborales que podría calificarse de “esclavitud” y que, muy menudo se encuentran niños y niñas trabajando en estas plantaciones. Se calcula que más de 2 millones de niños trabajan en la producción del cacao.

La cadena de suministro del cacao tiene su origen en millones de pequeños agricultores. Se estima que existen 2,5 millones de productores en el mundo, y que el 60% de los mismos están concentrados en dos países africanos: Ghana y Costa de Marfil. Este cacao es comprado al precio más bajo posible ya que es negociado por un número muy pequeño de grandes empresas multinacionales que tienen un gran poder sobre los pequeños productores. Las principales empresas fabricantes del mundo son Nestlé, Mars, Ferrero, Lindt & Sprüngli y Hershey (ver anexo 1 para un ranking mundial). Este bajo precio implica que los agricultores se ven obligados a vivir en la pobreza, lo que genera trabajo infantil y una forma de esclavitud moderna entre la población adulta. Además, estas ganancias sitúan a los agricultores al límite de su subsistencia, lo que impide realizar inversiones que mejorarían la productividad, calidad y eficiencia de los recursos utilizados. Al final de la cadena de suministro se encuentran millones de personas consumidoras. Actualmente, el consumo anual de cacao mundial es de 4,7 millones de toneladas y la producción de 4,8 millones de toneladas.

Después de que el periodista Teun van de Keuken constatará que estos grandes fabricantes se negaban a aceptar esta realidad, decidió

2. <https://tonyschocolonely.com/int/es>

crear un producto propio, unas tabletas de chocolate que garantizaran que el cacao es producido y adquirido en unas condiciones laborales dignas: Tony's Chocolonely. El sufijo "lonely" pretende capturar el sentimiento de soledad que sintió Teun al intentar contrastar esta situación con las principales compañías productoras de chocolate. En 2006, la compañía se registra y se compromete con una misión social: erradicar la esclavitud de la industria del chocolate. Y para ello se inspira en tres pilares:

1. Incrementar la conciencia social, a través de acciones de comunicación y difusión que den a conocer la situación actual de esclavitud moderna, tanto en personas adultas como la explotación infantil.
2. Liderar por ejemplo, estableciendo buenas prácticas en la cadena de suministro, producción y distribución.
3. Inspirar a la actuación, para que su manera de funcionar y su mensaje pueda servir de inspiración a otras empresas de la industria del chocolate y también influir en elecciones de consumo más conscientes.

A partir de 2012, la empresa empieza a comprar el cacao directamente a los productores de África Occidental. Actualmente, la empresa trabaja con seis cooperativas de cacao: 2 de ellas situadas en Ghana (llamadas ABOCFA³ y Suhum Union⁴) y 4 situadas en Costa de Marfil (Kapatchiva⁵, ECAM⁶, ECOJAD y SOCOOPACDI).

3. <https://www.uncommoncacao.com/abocfaghana>

4. <https://international-agriculture.com/tag/suhum-krabo-coltar-cooperative-cocoa-farmers-union/>

5. <https://www.facebook.com/FairtradeIreland/photos/kapatchiva-coop-in-cote-d-ivoire-has-567-members-spread-across-5-communities-kapt/10157292732988029/>

6. <https://www.ecam-meagui.com/>

2. LA ESCLAVITUD MODERNA Y EL TRABAJO INFANTIL EN EL SIGLO XXI

El trabajo infantil está muy extendido en el mundo, según los datos de la OIT (Organización Mundial del Trabajo) se estima que existen 152 millones de niños sometidos a este tipo de prácticas laborales, afectando 64 millones de niños y a 88 millones de niñas. Las niñas se ven más afectadas, ya que suelen ser víctimas del comercio sexual y de matrimonios forzosos, una situación que las continuará afectando durante su vida adulta. La distribución geográfica del trabajo infantil también es desigual. La mayor parte se concentra en el continente africano, con 72.100.000 de niños y niñas en esta situación, seguida por Asia y el Pacífico (62 millones), las Américas (10,7 millones), Europa y Asia Central (5,5 millones) y los Estados Árabes (1,2 millones). Aproximadamente una tercera parte de los niños, entre 5 y 14 años, en trabajo infantil está fuera del sistema escolar; y el 38% de los niños entre 5 y 14 años realizan trabajos considerados peligrosos .

La esclavitud moderna en personas adultas suele derivarse de recibir una retribución económica demasiado baja para garantizar el sustento de la unidad familiar, lo que no permite una vida digna o, ser víctima de préstamos con intereses abusivos, los conocidos como *loan sharks*, que las atrapa en una deuda imposible de cancelar. Esto les mantiene en la conocida trampa de la pobreza, un mecanismo que no permite a personas salir de una situación de pobreza. Para estas personas la previsión es que su ingreso futuro sea menor al ingreso actual y, por lo tanto, cada vez son más pobres.

Desde hace varias décadas las organizaciones internacionales establecen guías para erradicar esta realidad. Por ejemplo, los Principios Rectores sobre empresas y derechos Humanos de la Naciones Unidas están fundamentados en el marco desarrollado por el profesor John Ruggie conocido como “proteger, respetar y remediar” a partir del cual se articulan en los siguientes principios:

a. Las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales;

b. El papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos;

c. La necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de recursos adecuados y efectivos en caso de incumplimiento.

Estos principios fueron también adoptados por la OCDE como una Guía para las empresas multinacionales en 2011. Más recientemente, en 2015, se incorporó en los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) el Objetivo 8 hace referencia al trabajo decente y al crecimiento económico y, en concreto, la meta 8.7 hace referencia a formas de esclavitud moderna y explotación infantil:

“Adoptar medidas inmediatas y eficaces para erradicar el trabajo forzoso, poner fin a los formas contemporáneas de esclavitud y la trata de personas y asegurar la prohibición y eliminación de las peores formas de trabajo infantil, incluidos el reclutamiento y la utilización de niños soldados, y, de aquí a 2025, por fin al trabajo infantil en todas sus formas”

En el caso de la industria del cacao, son dos millones de niños afectados y suelen ser las mismas familias de agricultores que se ven obligadas a sacar los niños de la escuela ya que no pueden permitirse pagar los sueldos de trabajadores adultos. El trabajo en las plantaciones de cacao requiere de esfuerzo físico, debido a que deben transportarse cargas pesadas y a manipular machetes para cortar las vainas de cacao, esto tiene un elevado riesgo a sufrir heridas. Además, los niños también están expuestos a sufrir toxicidad química ya que los árboles de cacao son tratados habitualmente con pesticidas y fungicidas.

Aunque los estándares y objetivos descritos por las Naciones Unidas y la OCDE hace décadas que están aprobados, no dejan de tener un carácter voluntario por parte de las empresas y, según las evidencias publicadas es obvio que en muchos casos no se cumplen.

Parte de la actividad de la empresa fundada por Teun van de Keuken, Tony's Chocolonely, es ejercer de lobby para impulsar cambios legislativos que ayuden a la erradicación de la explotación laboral. Esta actividad está vehiculada a través de la fundación vinculada a la empresa: Chocolonely Foundation⁷.

7. <https://chocolonelyfoundation.org/>

Tony's realizó una petición en Noviembre de 2019⁸ para que los gobiernos europeos y americanos aprueben una legislación que obligue a las empresas a adherirse a estos principios y también realiza lobby en los gobiernos productores de Ghana y Costa de Marfil para que modernicen las políticas agrícolas con el objetivo de incrementar su productividad.

El senado holandés ha sido el primero en legislar en este sentido. La Child Labour Diligence Law obliga tanto a las empresas registradas en Holanda como a las empresas internacionales que suministran productos o servicios más de dos veces al año a comprobar si existe esclavitud infantil en su cadena de suministro y debe realizar acciones para combatirla. El plan de acción que la empresa diseñe debe estar alineado con los Principios Rectores sobre empresas y derechos humanos de la Naciones Unidas o bien con la Guía publicada por la OCDE. El incumplimiento de esta ley prevé pena de prisión para la dirección de la empresa o importantes multas económicas. La ley entró en vigor el 1 de Enero de 2020.

3. LA FIJACIÓN DE LOS PRECIOS DEL CACAO

El agricultor es el encargado de cultivar y cosechar las vainas de cacao y de fermentar y secar los granos. Por todo este trabajo recibe un precio fijo por tonelada de cacao: es el llamado precio en origen y que es establecido anualmente por los gobiernos de Ghana y Costa de Marfil pero que también está supeditado a los precios internacionales.

Aunque tanto la producción como el consumo de cacao han experimentado aumentos constantes, el precio ha registrado importantes disminuciones. En los años setenta cada tonelada se pagaba a 4.000 dólares y actualmente, se vende entre 2.400 y 2.500 dólares por tonelada, lo que supone una reducción alrededor del 40 por ciento. Esto supone un ingreso medio para los agricultores de

8. <https://tonyschocolonely.com/petition>

0,78 dólares al día según el Barómetro del Cacao de 2018⁹ elaborado por una red de ONG y sindicatos que defienden el comercio justo de este producto.

En este sentido y, quizás gracias a las actividades de lobby de Tony's, en Junio de 2019, se produjo un desarrollo importante: los países de Ghana y Costa de Marfil decidieron intervenir en la espiral descendente de los precios y fijar una prima de 400 dólares por tonelada por cada contrato vendido. Este anuncio generó mucha volatilidad¹⁰ en la cotización del mercado de futuros del cacao que alcanzó su máximo anual a 2.602 dólares por tonelada¹¹. Una de las posibles consecuencias es que las grandes empresas busquen proveedores alternativos de cacao situados en otros países africanos, como Nigeria o Camerún o bien en países latinoamericanos como Ecuador o Brasil. Sin embargo, la producción en estos países es mucho menor y, no cubre la gran demanda mundial actual.

También han aparecido objeciones razonables que cuestionan que la prima llegue realmente a su destino: los agricultores de cacao. Cabe recordar que estos países situados en el África Occidental tienen índices de corrupción elevados y que su nivel de transparencia es mucho menor que en los países más desarrollados económicamente. Ghana, que es un país más estable, está en la posición 78º - de un total de 180 - en el Ranking del Índice de Corrupción Percibido (año 2018) y que Costa de Marfil está en la posición 105º.

4. CERTIFICACIONES DE COMERCIO JUSTO Y TRAZABILIDAD

Existen diversos sistemas de certificación de comercio justo que intentan paliar esta situación ofreciendo una prima económica a los productores. Los sistemas de certificación son muy parecidos y las diferencias estriban en visión sobre la sostenibilidad y su historia.

9. <https://www.voicenetwork.eu/cocoa-barometer/>

10. https://elpais.com/economia/2019/11/07/actualidad/1573118221_350870.html

11. Organización Internacional del Cacao <https://www.icco.org/>

Los dos más importantes en este momento son: Fairtrade, que es la más antigua y Rainforest Alliance. Los dos sistemas abordan factores sociales – no permiten el trabajo infantil o forzado–, proponen el desarrollo económico y promueven prácticas agrícolas que respeten el medio ambiente.

4.1. Fairtrade sostiene que los agricultores son más fuertes cuando se unen. En consecuencia, los agricultores de Fairtrade deben unirse a una cooperativa, que recibirá una prima monetaria al precio fijado para mejorar las condiciones laborales y productivas de la cooperativa.

4.2. En cambio, Rainforest Alliance trabaja con agricultores independientes y pone más énfasis en la conservación del medio ambiente. Esta organización, absorbió en 2017 otro importante sistema de certificación –UTZ – que también trabaja con agricultores independientes y se centra en la profesionalización y en el aumento de la productividad.

Actualmente, y debido a una mayor sensibilidad social, la mayoría de las empresas multinacionales están implantando sistemas de certificación y trazabilidad propios o trabajan con alguna de estas organizaciones certificadoras. Por ejemplo, Nestlé colabora con UTZ (Rainforest Alliance) y Mars con ambas, Rainforest Alliance y Fairtrade.

Cuando Tony's Choclonely empezó su actividad la única certificación que existía era Fairtrade Netherlands que es la que adoptó, pero que se adapta perfectamente a la misión de la empresa porque garantiza un precio mínimo y trabaja con cooperativas. Sin embargo, para Tony's la certificación se considera una medida necesaria pero no suficiente, ya que los precios continúan siendo demasiado bajos para permitir una vida digna a los agricultores. Además, según Tony's, estas certificaciones han servido durante mucho de tiempo de justificación para eximir de responsabilidad a los compradores de cacao de las prácticas laborales en el suministro del cacao.

La empresa ha desarrollado una fórmula que permite calcular el precio por kilogramo que deberían recibir los agricultores para vivir dignamente. Esta fórmula se basa en el número de personas por hogar, el coste de la vida en el país y el coste de los cultivos. Después de aplicarla, se comprobó que un agricultor debe cobrar 2,10 \$/kg de cocoa en Ghana y 2,20 \$/kg en Costa de Marfil. Esto puede servir de referencia para saber con más exactitud cuál es el Premium adicional que debe pagar Tony's Chocolonely después de pagar la prima de certificación de Fairtrade.

Por ejemplo, para el año 19/20 y para el producto proveniente de Costa de Marfil la prima de Tony's fue de 350 dólares, lo que garantizó al agricultor el precio mínimo.

	Costa de Marfil
Precio agricultor	1 .375 \$ / tona
Fairtrade	475 \$ / tona
Premium Tony's	350 \$ / tona
Total recibido	2.200 \$ / tona

Figura 1. Precio de una tonelada de cacao

Fuente: Cuentas Anuales Tony's Chocolonely

Por último, destacar que en muchas ocasiones el cacao certificado suele mezclarse con el no certificado y las compras de materia prima se realizan conjuntamente con todo el cacao mezclado – certificado y no certificado – por lo que al final, una persona consumidora puede estar pagando por un chocolate que es certificado pero ser otra persona la que lo esté saboreando.

Esta realidad está generando presión a las empresas multinacionales a diseñar sistemas de trazabilidad que garanticen el uso del cacao certificado. Un artículo publicado en el *Washington Post*¹² en Junio

12. <https://www.washingtonpost.com/graphics/2019/business/hershey-nestle-mars-chocolate-child-labor-west-africa/>

de 2019 denuncia que las grandes empresas de la industria de chocolate se comprometieron a acabar con el trabajo infantil hace dos décadas pero que han avanzado muy lentamente. Es más, un estudio independiente realizado por la Universidad de Tulane, Estados Unidos, mostró como el número de niños trabajando en plantaciones de cacao aumentó un 50% entre 2009 y 2014 en Costa de Marfil; mientras que en Ghana disminuyó ligeramente. Según el artículo de *Washington Post*, Mars solamente puede rastrear el origen del 24% del cacao adquirido, Hershey menos de la mitad y Nestlé el 49%. Ahora mismo Tony's Chocolonely es el único que tiene la trazabilidad del 100% de su cacao garantizado.

5. LOS CINCO PRINCIPIOS DE COOPERACIÓN DE TONY'S CHOCOLONELY

La trazabilidad del cacao de Tony's se consigue gracias a relación de la empresa con sus proveedores de Ghana y Costa de Marfil. Esta relación se basa en cinco principios y, la empresa considera que, una vez establecidos, ya no es necesario para los agricultores recurrir a prácticas laborales cercanas a la esclavitud o a la explotación infantil.

A continuación, se describen los cinco principios:

1. Los granos de cacao son comprados directamente a las cooperativas asociadas y, por lo tanto, son trazables. De esta manera, se garantiza que las personas consumidoras estén clientes estén comprando cacao producido en condiciones laborales dignas.
2. Los ingresos netos de los agricultores deben proporcionar un nivel de vida decente para todos los miembros de un hogar promedio.
3. Empoderamiento de los agricultores, invirtiendo en las cooperativas, mostrándoles como funcionar de manera más profesional, ayudándoles a conseguir economías de escala y a mejorar su gestión financiera.

4. Relaciones a largo plazo. Se garantiza un período de colaboración de 5 años. Durante este tiempo los agricultores tienen asegurada la prima por su cosecha y pueden invertir en los activos que consideren necesarios: nuevas plantas, equipos agrícolas o formación.
5. Mayor calidad y productividad. Un agricultor debería poder producir 800 kilos de cacao por hectárea. Actualmente, muchos agricultores solo producen el 30-40%. La prima debe destinarse a incrementar la productividad y la calidad del producto.

La empresa ha decidido abrir este modelo al resto de la industria del chocolate con la esperanza de contribuir a un cambio global¹³ en línea con su misión de “erradicar la esclavitud en la industria del chocolate”. Aquellas empresas que requieren de la adquisición de cacao pueden adherirse a estos cinco principios de cooperación y la empresa proporcionará toda la información y las herramientas necesarias a sus competidores para que puedan copiarlos. La visión de la empresa es que cuantas más empresas copien el mismo modelo, más cerca estarán de poder cumplir con su misión. Esta iniciativa es muy reciente pero ya se han pronunciado algunos productores interesados en adoptar el mismo modelo.

6. LA MISIÓN SOCIAL COMO PRIORIDAD

Tony's Chocolonely recibe peticiones sobre la producción de chocolate orgánico, es decir, cultivado sin el uso de productos químicos y sobre su nivel de compromiso con el medio ambiente. El cambio climático es un tema importante especialmente importante ya que la sequía y el calor extrema pueden reducir la calidad de los granos de cacao. La visión de la empresa es tener en cuenta estas demandas sociales, pero sin ir en detrimento de su principal misión.

13. <https://www.tonysopenchain.com/>

Por ejemplo, la primera cooperativa orgánica certificada en África Occidental es ABOCFA que es actualmente es suministradora de Tony's, pero la agricultura orgánica no es la que genera mejores ingresos para sus proveedores. Este tipo de cultivos requieren de mucha habilidad, conocimiento y de capacidad de inversión. Ahora mismo, esta situación está lejos de la realidad para muchos de los proveedores de cacao, por lo que la agricultura orgánica no garantiza un impacto social positivo. Aunque Tony's compra una parte del chocolate con certificación orgánica ha decidido priorizar el impacto social antes que ofrecer un producto 100% orgánico.

Respecto a la política medio ambiental, la empresa anima a que los agricultores utilicen los métodos de producción más respetuosos con el medio ambiente. La formación que reciben las cooperativas les ayuda a minimizar la utilización de pesticidas y asegura un uso adecuado y económico de los fertilizantes químicos. La empresa ha prohibido la deforestación y está compensando las emisiones de CO² a través de la financiación de proyectos de la plataforma Justdiggit¹⁴. En 2012 modificaron los envoltorios de las tabletas de chocolate, utilizando un papel reciclado con certificación FSC y sin recubrimiento. Por otro lado, la lámina metalizada del interior del envoltorio contiene la mayor cantidad posible de material reciclado y también se ha produce con el mínimo grosor posible.

7. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

El único producto de la empresa es una tableta de chocolate que no está dividida en partes iguales como es habitual. Es una forma de ejemplarizar la gran desigualdad que existe en la industria del chocolate. En algunas de las tabletas pueden adivinarse las formas geográficas de países productores de cacao, como Ghana y Costa de Marfil, pero también otros.

14. <https://justdiggit.org/>



Figura 2. Diseño de una tableta de chocolate
Fuente: página web Tony's Choclonely

A parte de las tableta clásica grande, también producen tabletas pequeñas de 50 gramos. Las tabletas tienen diferentes proporciones de cacao y, en algunas de ellas, también añaden otros sabores o coberturas como el caramelo, la almendra o la sal marina.



Figura 3. Imágenes de la variedad de productos
Fuente: página web Tony's Choclonely

Durante muchos años, la distribución del producto se limitó a una única tienda situada en Ámsterdam, llamada Tony's Supertienda o bien se podía adquirir online en Amazon o en otros e-commerce. El primer foco de la empresa fue establecerse en el mercado nacional, Holanda, dónde ha conseguido un 19% de cuota de mercado y la empresa considera que prácticamente está saturado.

La empresa considera que sin crecimiento económico y financiero es difícil obtener un impacto significativo en la industria. En su informe anual la empresa fija unos objetivos financieros de un crecimiento en ingresos del 50%, un 40% de margen bruto y por lo menos un 1,9% mínimo de beneficios.

La figura 4 muestra el incremento de ingresos durante los últimos seis años.

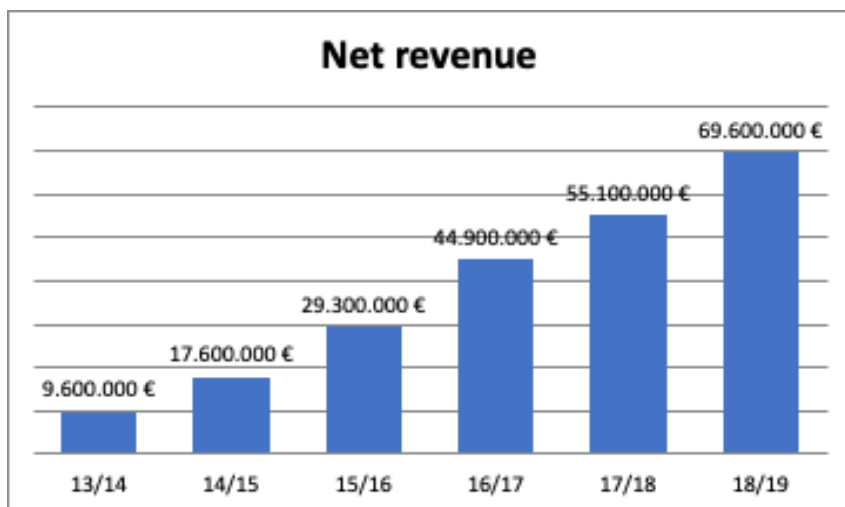


Figura 4. Evolución de los ingresos de Tony's Chocolonely

Fuente. Elaboración propia a partir de las cuentas anuales

La empresa no ha conseguido los objetivos financieros marcados para 2019 y lo justifica en que ha sido un año de inversiones y expansión que darán sus resultados en los próximos años¹⁵. Durante los últimos años se ha enfocado en la internacionalización y su estrategia consiste en dividir el mundo en tres tipos de mercado: Oro, Plata y Bronze. Oro es la parte del mundo que la empresa considera más importante y, es allí, donde establecen oficina y un equipo propio. Esto se ha realizado en Estados Unidos y también en el Reino Unido. En el mercado Plata, han buscado un distribuidor que ha estado formado por la empresa con el objetivo que pueda transmitir su historia y construir la marca. Forman parte de este mercado plata Alemania, Suecia, Bélgica, Finlandia, Noruega y Dinamarca. En los mercados Bronze se buscaran oportunidades a través de su socio de exportaciones.

15. <https://tonyschocolonely.com/us/en/annual-fair-reports/annual-fair-report-18-19>

	9/30/2019	9/30/2018	9/30/2017
Fixed assets	5,654,667	4,303,208	1,871,099
Intangible fixed assets	1,205,695	903,307	734,222
Tangible fixed assets	4,448,972	3,399,901	1,136,878
Inventories	6,515,737	5,833,837	4,766,124
Trade and other receivables	17,457,514	11,003,524	8,846,218
Trade receivables	12,829,706	8,097,800	6,362,773
Other receivables	2,871,596	980,989	783,228
Pre-payments of Tony's additional premium	1,756,212	1,924,735	700,217
Loan CocoaSource	0	0	1,000,000
Liquid assets	1,121	571	2,222
Total Assets	29,629,038	21,141,138	15,485,663
Shareholder's equity	3,003,244	3,214,914	1,417,949
Issued and paid up share capital	37,085	37,112	35,829
Agio reserve	0	209,338	0
Legal reserves	237,285	216,432	216,979
General reserves	2,728,874	2,752,032	1,165,141
Current liabilities	25,217,861	15,631,329	11,641,047
Trade creditors	8,416,541	6,088,606	4,610,195
Taxes and social security premiums	1,300,221	513,975	414,749
Credit institutions	12,227,267	6,146,275	2,651,026
Other payables and accrued expenses	3,273,832	2,882,473	2,965,078
Loan CocoaSource	0	0	1,000,000
Long-term liabilities	1,407,933	2,294,897	2,426,667
Total Liabilities	29,629,038	21,141,138	15,485,663

Figura 5. Balance de Situación de Tony's Chocolonely

Fuente. Cuentas anuales Tony's Chocolonely

Parte de la inversión en activos corresponde a una antigua fábrica de harina en la ciudad holandesa de Zaandam. Este equipamiento está situado frente al mar y tiene un fuerte carácter emblemático y en la zona. El proyecto de Tony's es rehabilitar el espacio para alojar el futuro *Chocolate Circus* que consistirá en una atracción en la que se explicaran las injusticias con las que se elabora el chocolate y simulará el funcionamiento de la cadena de suministro actual de esta primera materia. Esta iniciativa recuerda las películas *Willy Wonka & The Chocolate Factory* (1991) o la versión más reciente de Tim Burton, *Charlie y la Fábrica de Chocolate* (2005) en las que un niño se adentra en un fábrica de chocolate y vive una fantástica aventura. La apuesta por esta inversión está alineada con el primer pilar de la empresa: generar conciencia en la sociedad.

El informe anual de la empresa también detalla los gastos de impacto dedicados a erradicar la pobreza de manera voluntaria: un total de 4 millones de euros que suponen un 6,4% de los ingresos. En la nota que se muestra a continuación, la empresa cuestiona que tenga sentido que esta aportación que se realiza para erradicar la pobreza sea considerado parte de los gastos en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Tony's impact costs
All our voluntary contributions make up what we refer to as our impact costs. We incur these costs for the direct or indirect benefit of the farmers in our partner cooperatives and to promote our mission to make 100% slave free the norm in the chocolate business. We recognized € 4 million in impact costs in the reporting period, which corresponds to slightly over 6.4% of nett revenue. These are the costs that are actually shown in the statement of profit or loss. Does that make sense?

Impact costs	2018-2019	2017/2018	2016/2017	2015/2016
Tony's Premium	2.305.490	1.334.915	1.103.687	558.713
Fairtrade-premium	820.345	623.014	555.600	373.976
Tony's additional premium	1.485.150	711.901	548.086	184.737
Impact project costs	666.699	392.111	363.478	145.542
Fairtrade license fee	334.566	361.107	284.851	206.080
Chocolonely Foundation	700.420	550.520	449.242	293.056
total impact costs	4.007.715	2.638.652	2.201.257	1.203.392

Figura 6. Pagos adicionales de Tony's Chocolonely

Fuente. Cuentas anuales de Tony's Chocolonely

El informe anual también muestra los márgenes obtenidos por la empresa por cada producto. El margen bruto es de casi el 51% lo que permite a la empresa viabilidad económica para continuar con su misión. En color azul las aportaciones adicionales de carácter adicional que realiza la empresa para erradicar la esclavitud.

What is the price breakdown of a bar of chocolate?

Do you know the price breakdown of a chocolate bar? You can see that in this delicious pie:

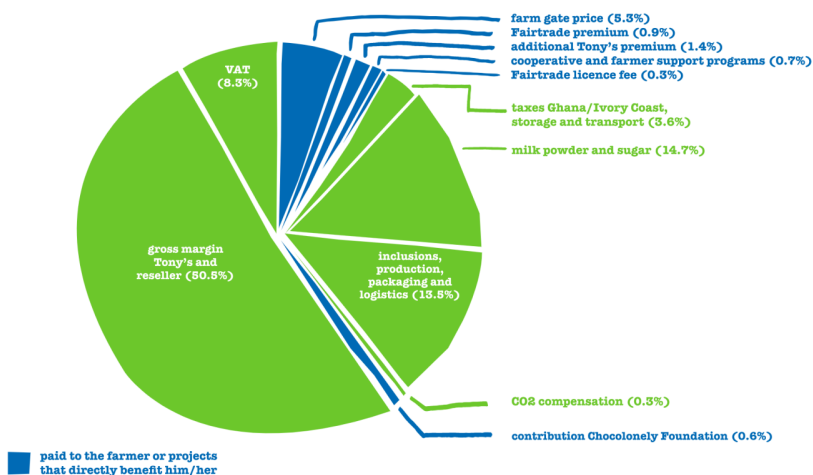


Figura 7. Desglose del precio de una tableta de chocolate

Fuente. Cuentas anuales Tony's Chocolonely

8. PREGUNTAS DE DISCUSIÓN

- ¿Cómo calificarías la estrategia de expansión de la empresa Tony's Chocolonely? ¿Qué otras opciones de expansión se te ocurren para esta empresa?
- Ante los nuevos requisitos de los países de Ghana y Costa de Marfil, ¿cómo crees que debe reaccionar la empresa? ¿Puede mantener la misma prima a los agricultores?
- ¿Crees que la empresa es viable a largo plazo?
- ¿Teniendo en cuenta el precio final de venta de una tableta de chocolate, es significativo el aumento de la prima que reciben los agricultores respecto a este precio de venta? ¿Qué otras estrategias podrían desarrollarse para aumentar los ingresos de los agricultores?

- ¿Des de una perspectiva empresarial, como puede diferenciarse Tony si el resto de la industria del cacao incorpora las mismas prácticas?
- ¿Cómo explicas el elevado crecimiento de Tony's en un mercado maduro y con grandes marcas de cacao? ¿Cuáles han sido las claves y prácticas que han permitido a Tony ser líder de mercado en Holanda?

9. BIBLIOGRAFIA

9.1 WEBGRAFIA

- El cacao amarga a los pobres de África. El País. https://elpais.com/economia/2019/11/07/actualidad/1573118221_350870.html
- Cocoa's Child laborers. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/graphics/2019/business/hershey-nestle-mars-chocolate-child-labor-west-africa/>
- Tony's Chocolonely Annual Report 2018/2019 <https://tonyschocolonely.com/us/en/annual-fair-reports/annual-fair-report-18-19>

9.2 PÀGINES WEB D'INTERÈS

- Pàgina web de Tony's chocolonely <https://tonyschocolonely.com/int/es>
- Chocolonely Foundation <https://chocolonelyfoundation.org>
- Cooperativa ABOCFA <https://www.uncommoncacao.com/abocfaghana>

- Cooperativa Suhum Union <https://international-agriculture.com/tag/suhum-kraboa-coltar-cooperative-cocoa-farmers-union/>
- Cooperativa Kapatchiva <https://www.facebook.com/FairtradeIreland/photos/kapatchiva-coop-in-cote-divoire-has-567-members-spread-across-5-communities-kapt/10157292732988029/>
- Cooperativa ECAM <https://www.ecam-meagui.com>
- Baròmetre del Cacao <https://www.voicenetwork.eu/cocoa-barometer/>
- Organització Internacional del Cacao <https://www.icco.org>
- Tony's Open Chain <https://www.tonysopenchain.com>
- Justdiggitt <https://justdiggitt.org>

ANEXO 1. GRANDES EMPRESAS MULTINACIONALES

Ventas netas mundiales de las principales empresas multinacionales compradoras de cacao el año 2018 (en millones de \$).

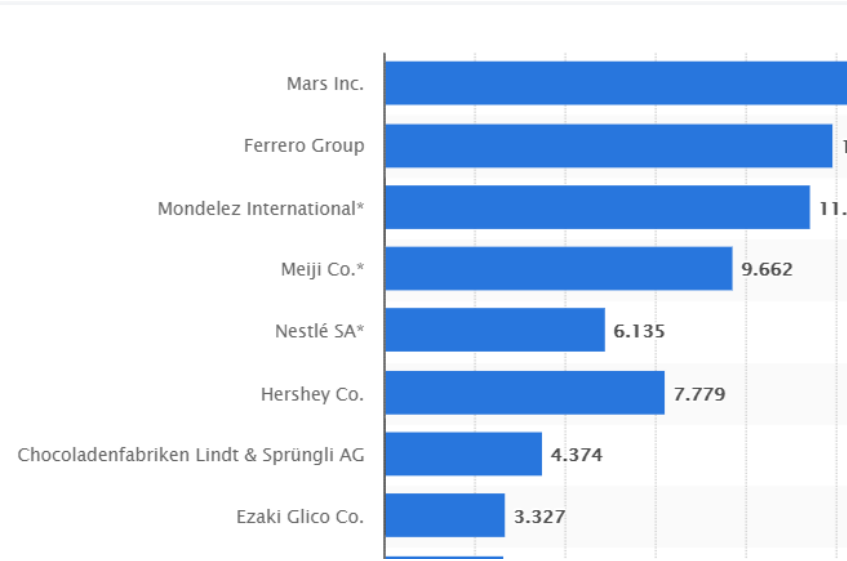


Figura 8. Ventas netas mundiales de las principales empresas multinacionales compradoras de cacao el año 2018. **Fuente:** Statista.

ANNEX 2. TONY'S CHOCOLONELY STATEMENT ON INEQUALITY AND SOCIAL INJUSTICE

At Tony's our main mission is to fight for equality and fairness – it inherently affects how we aspire to do business. This is why we cannot idly stand by and be silent as black people in America and worldwide continue to suffer under the oppressive weight of racism. We must speak out against inequality and violence caused by racism.

It is with a heavy heart that we witness the current events, but it also fills us with hope to see so many people around the world march in solidarity and acknowledge that systemic racism is a global and deeply engrained problem. Systemic racism affects lives in many ways; be it unbalanced chances in the job market, unjust treatment in the justice system or unequal business relations.

These social and economic structures sustain and support structural inequality. They result in poverty and generate wider gaps in society as they are created by businesses that prioritize profit over people and the planet. It is this systematic injustice that Tony's has vouched to change. We focus our efforts on the people working in the cocoa industry. We're far from perfect and we continuously learn along the way while we aim to lead by example in creating more equality in the cocoa sector. Our mission is to end the most dire forms of inequality – modern slavery and illegal child labor – in the cocoa industry.

As Tony's, we know that change starts with creating awareness. Besides supporting via donations we're currently having further conversations how we can become even more active as a brand.

Our main priority remains unchanged: to fight inequality in the cocoa industry. Recent research has shown that illegal child labor is still increasing. But we also have more work to do in all Tony's offices worldwide. The current events made us realize that we need to step up our game when it comes to continuously being aware of our own implicit biases and to pro-actively strive for a much more diverse workforce. There is a lot of work to be done. We are not there yet.

We invite our community to join the conversation and be part of the change, together with us. We want to hear everyone's voices and enable everyone's efforts, so we can make this a better and more equal world for everyone.

Let's keep on raising the bar!

06 February 2020



Ester Oliveras Sobrevias

ester.oliveras@upf.edu

Para disponer de la nota pedagógica del caso,
podéis hacer la consulta vía email.

Entidades colaboradoras

