

Cuidamos de ti, tus cosas y tu entorno

CONTROL

Soluciones en Logística Integral

Responsabilidad Social Corporativa - ¿Oportunidad, amenaza u obligación?

Antes de entrar a valorar si la Responsabilidad Social Corporativa ofrece oportunidades reales o no, debemos tener claro que es exactamente. La mayoría de las definiciones describen este concepto como la integración voluntaria de políticas sociales y medioambientales en las operaciones comerciales y en las relaciones con los *stakeholders* de la empresa. Se trata de operar de manera responsable en la medida de lo posible, reduciendo el impacto negativo en el medioambiente y fomentando un impacto positivo en la sociedad. Al igual que sucedió en su momento con el marketing, la RSC debe ir integrándose en la empresa como un elemento estratégico y no quedarse como un departamento, ya que sus mayores beneficios se obtienen a largo plazo.

Hay muchas investigaciones que intentan analizar los factores clave, como por ejemplo una investigación realizada por Marc Vilanova que concluye que hay diez factores clave para la implantación de la RSC:

1. Visión clara
2. Liderazgo y compromiso (emprendedor)
3. Cultura corporativa que permita su desarrollo
4. Alineación con el negocio (no necesariamente producto)
5. Gestión seria y eficaz de la RSC, aunque falten indicadores
6. Involucrar a los empleados
7. Centrar la RSC en los factores competitivos clave de la organización (conocimiento, clientes, RRHH, reputación, Innovación y calidad)
8. No centrar la RSC en mediciones o resultados tangibles
9. Colaborar con otras organizaciones
10. Branding

Marc Vilanova (2011) – ESADE Business School

Tener una visión clara junto a un claro liderazgo y compromiso son indispensables para establecer las bases de la nueva estrategia y hacer que se actúe en consonancia dentro de la empresa. También es necesario que el negocio esté alineado con los valores de la RSC y que la cultura organizativa sea favorable para su desarrollo.

Otro factor clave es la gestión seria y eficaz a pesar de que no podamos basarnos en indicadores claros, lo cual puede parecer complicado a primera vista. Si no involucramos a los empleados es posible que no consigamos los resultados esperados, ya que al fin y al cabo son éstos los que forman la organización y demuestran los valores compartidos con su manera de hacer las cosas.



Pasando al siguiente punto, resulta lógico y es indispensable centrar la RSC en los factores competitivos clave de la compañía, ya que la RSC debe adaptarse en este aspecto a la estrategia ya existente. Es importante no centrar la Responsabilidad Social en resultados tangibles, porque a menudo esta tarea será complicada y a veces imposible. Por último, hay que potenciar el *branding* y la colaboración con otras organizaciones para asegurarnos por un lado que los proyectos que llevemos a cabo se identifiquen con nuestra empresa y por otro lado aprovecharemos posibles sinergias entre organizaciones.

Una vez ampliada nuestra visión de la RSC que a menudo es equivocada, es común llegar a la siguiente pregunta: ¿Son las empresas conscientes de las oportunidades que les brinda la Responsabilidad Social de la Empresa? Por lo que se ha podido comprobar, una buena parte del tejido empresarial aún no es conocedor de las oportunidades que puede brindar esta disciplina. En algunos casos se están malinterpretando las bases y por lo tanto se está gestionando de manera improductiva.

Son muchas las empresas que destinan grandes cantidades de dinero a proyectos con fines sociales y, sin embargo, no siempre se analizan a fondo los impactos. Por naturaleza, las empresas buscan la eficiencia y la productividad, lo cual traducido a la Responsabilidad Social Corporativa significa buscar el mayor impacto interno y externo con el uso de la menor cantidad de recursos. Si no se busca esta optimización no se estarán maximizando beneficios, que es el objetivo final de la RSC. Por ello, debemos ser críticos a la hora de seleccionar proyectos y realizar únicamente aquellos que aporten valor para el público y para la compañía. El siguiente cuadro ayuda a la comprensión.

		Valor público generado	
		SI	NO
Valor capturado por la compañía	SI	RSE Estratégico	RSE Cosmético
	NO	RSE Filantrópico	RSE Superfluo

Marc Vilanova (2011) – ESADE Business School

Crear valor filantrópico, cosmético o superfluo no ayuda a obtener beneficios de manera sostenida en el tiempo y por ello no son los que ofrecen a priori un mejor ratio “recursos / impacto”, aunque es fácil caer en ellos en las primeras fases de implementación de la RSC y pueden ser un buen comienzo. En cualquier caso, siempre será más interesante un proyecto estratégico que cualquier otro, porque de esta manera estaremos creando valor a corto y largo plazo además de tener el mejor ratio para la empresa.

Una gran amenaza para la RSC es que este concepto no se entienda ni se comparta dentro de la empresa y se destine un dinero a este fin simplemente para cumplir con lo que parece que el entorno nos pide. Esta manera de actuar expone a la empresa a grandes riesgos por la falta de coherencia entre la imagen que la empresa pretende dar y las actuaciones llevadas a cabo.

Por otro lado, ya podemos encontrar bastantes ejemplos de empresas que han conseguido hacer de la RSC una ventaja competitiva. Entre ellas están MRW, Google, Iberdrola, Danone, entre otras.

El caso de Danone es un buen ejemplo de cómo la RSC puede funcionar como motor de la innovación. En 2006, Muhammad Yunus y Danone colaboraron para crear una empresa en India que ofreciera



yogurts a 7 céntimos para que de esta manera sus habitantes pudieran acceder a este bien. Entre sus objetivos se encontraba también dar empleo a los habitantes de la zona y actuar de manera responsable con el medioambiente. El beneficio por unidad estaba ajustado al máximo, pero en este caso se trataba de un negocio en la base de la pirámide y por ello había que adaptar el producto a las nuevas condiciones. Los motivos principales por los que Danone entró en este negocio para favorecer a la sociedad india con su nuevo producto, posicionándose así de manera temprana en este mercado. Se trataba de un proyecto íntimamente ligado a la RSC y con unas perspectivas de futuro cuanto menos interesantes.

Lo interesante del caso es que a medida que la empresa tuvo que ir adaptando su método productivo a las condiciones del país, iban surgiendo nuevas ideas que en el mundo más desarrollado jamás se hubieran planteado. De esta manera, buscando soluciones contra los cortes de luz y otros problemas de suministro de la planta en India se iban desarrollaron nuevas técnicas que finalmente están siendo implantadas en el resto de plantas productivas de la empresa a lo largo del planeta. Gracias a este proyecto, Danone ha conseguido un triple beneficio, ya que se ha implantado en un mercado de 1.160 millones de personas, ha innovado para mejorar sus sistemas productivos y además está ofreciendo la oportunidad a muchos indios de disfrutar de un alimento con muchos nutrientes a un precio contenido.

La Responsabilidad Social Corporativa es un fenómeno relativamente reciente y como es lógico necesita un periodo de adaptación dentro del tejido empresarial. Lo que para muchos es hoy un departamento sin sentido, para otros es una oportunidad. Según las palabras de Simon Zadeck en 2006, *“Responsible Competitiveness is the only way to create a positive relationship between productivity growth, human development and environmental responsibility.”* Por ello, parece que en el futuro la RSC será un elemento indispensable dentro de la estrategia organizacional.

Miguel Llanos Díaz

