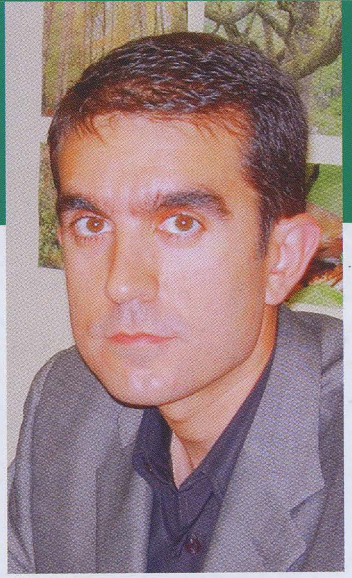


Roberto Fernández Gago

Doctor en Ciencias Empresariales y profesor de la Universidad de León

Relación entre **RSC** y **estrategia empresarial**

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se ha convertido en un elemento decisivo en el diseño de toda estrategia empresarial, tanto en su acepción corporativa como competitiva. De hecho, la asunción de Responsabilidad Social de la empresa en muchos casos tiene más que ver con la consecución de sus objetivos estratégicos que con el altruismo o cuestiones morales.

La estrategia corporativa es la que identifica el conjunto de actividades en las que va a participar una empresa. Siempre con el objetivo de mejorar la rentabilidad de esta, la RSC deberá tenerse en cuenta a la hora de decidir los negocios por los que optará la compañía. Habrá actividades que desde el punto de vista de la Responsabilidad Social serán rechazables y, por lo tanto, no deberían formar parte de la cartera de negocios. Resulta difícil calificar de antemano los negocios en dos categorías independientes, separando los socialmente responsables de los que no lo son. Tal distinción implicaría un consenso público y la emisión de un juicio de valor representativo de la opinión general de la sociedad. Dado que tal consenso no existe, puede recurrirse a los fondos de inversión socialmente responsables, los cuales, en cierta medida, están desempeñando una labor de portavocía social al conformar la cartera de empresas en las que invertir de acuerdo con unos criterios de RSC exigidos desde parte de la sociedad. Así, las empresas serán aceptadas o rechazadas en estos fondos según los negocios a los que se dediquen y la forma de poner éstos en práctica . De acuerdo con el Social Investment Forum (SIF), organización estadounidense no lucrativa dedicada a promocionar el concepto y crecimiento de la inversión socialmente responsable, se vienen aplicando unos filtros de selección que condicionan el tipo de actividad empresarial admitido. De esta forma, es habitual la exclusión total o parcial de compañías dedicadas a la fabricación y/o comercialización de productos derivados del tabaco, bebidas alcohólicas y servicios relacionados con el juego. También suelen excluirse total o parcialmente a empresas en las que una parte significativa de sus ingresos procedan de la fabricación y/o comercialización de armas de fuego o munición para uso civil y armamento militar o que posean plantas de energía nuclear.

Aparte de la limitación negativa en el desarrollo de negocios que se acaba de comentar, lo cierto es que el compromiso social también puede ser origen de atractivas oportunidades empresariales. Concretamente, la base de la pirámide poblacional en la que se encuentran los habitantes de los países en desarrollo conforma un mercado potencial de enormes dimensiones que hasta ahora permanece en su mayoría oculto, pero que algunas empresas multinacionales ya han comenzado a percibir. Aunque los ingresos individuales de la población objetivo pueden ser bajos, el poder agregado de compra de estas comunidades es realmente grande. Por otro lado, tienen una escasa propensión al ahorro con vistas a grandes inversiones futuras y están ávidos de bienes menores que mejoren su calidad de vida de manera inmediata. Finalmente, el crecimiento demográfico en estos países es especialmente alto y hay una gran concentración de la población en grandes núcleos, lo que posibilita un cómodo acce-

so a millones de potenciales nuevos consumidores. A esto se añade el hecho de que las nuevas tecnologías de la información e infraestructuras de comunicación constituyen una gran ayuda a la hora de establecer el comercio y crear canales de distribución en las áreas rurales.

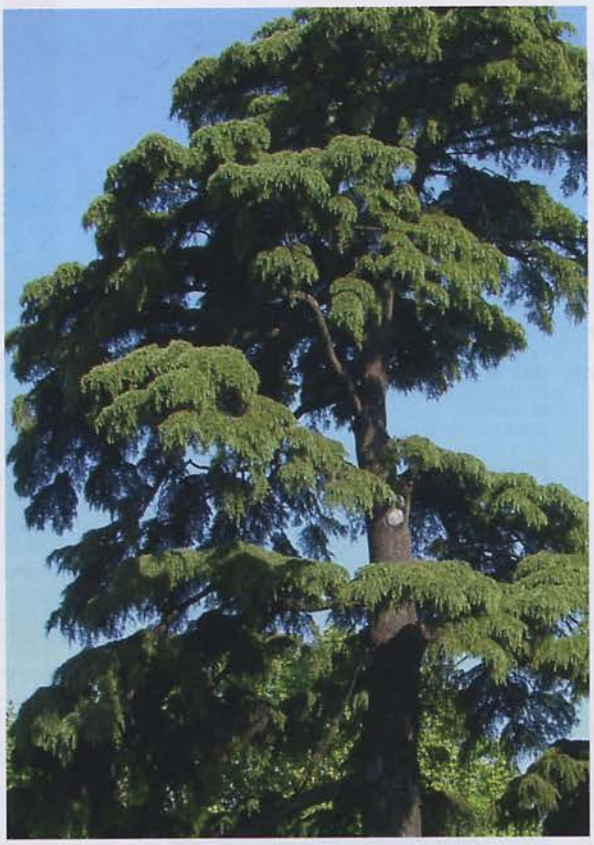
En cualquier caso, para poder aprovechar convenientemente las oportunidades que estos nuevos mercados ofrecen es necesario desarrollar unas habilidades directivas específicas, así como potenciar los acuerdos y alianzas con otras compañías multinacionales, posibles socios locales y organizaciones no gubernamentales.

DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA

La estrategia competitiva o de negocio de una empresa determina la forma en que va a competir con aquellas otras compañías que pretenden cubrir necesidades similares en los mismos mercados. De las dos fuentes principales de ventaja competitiva existentes, liderazgo en costes y diferenciación, la RSC se relacionará especialmente con la segunda de ellas. Es posible que acciones socialmente responsables como, por ejemplo, el uso de energías renovables y el reciclado o políticas de personal solidarias, integradoras y respetuosas con los empleados, se traduzcan en una reducción de costes y aumento de la eficiencia. No obstante, las ventajas a nivel competitivo derivadas del mayor compromiso social de la empresa suelen corresponderse más con la diferenciación que con el liderazgo en costes.

La Responsabilidad Social asumida por la empresa puede condicionar ciertos atributos tangibles de los productos y, especialmente, sus atributos intangibles. Así, por ejemplo, decisiones tales como la utilización de materiales y procesos que no tengan un impacto nocivo para el medioambiente, el empleo de componentes reciclados o la negativa a subcontratar actividades a empresas de dudosa reputación social, condicionarán las características físicas del producto y, en muchas ocasiones, supondrán un incremento en su coste de fabricación. No obstante, probablemente el efecto más importante de estas y otras acciones tiene lugar sobre los atributos intangibles puesto que, al ser conocidas, dotarán al producto de una imagen o proyección diferenciada, lo que podrá traducirse en mayores ventas y fidelidad, así como precios y márgenes superiores.

Para que esta estrategia de diferenciación con base en la RSC tenga éxito se requiere de unos estándares objetivos y fiables que sirvan de referencia para que consumidores y público en general puedan comparar convenientemente empresas y productos. En este sentido, tanto las iniciativas dirigidas a la homogeneización y certificación de prácticas empresariales de RSC (ISO y EMAS, en materia medioambiental; SA8000 sobre relaciones laborales, GRI para la elaboración de informes de RSC, etc.) como los distintivos y denominaciones acreditativas de los productos (ecoetiquetas y etiquetas sociales) contribuirán con su consolidación a la diferenciación definitiva en los mercados.



A modo de resumen, baste reconocer que mientras comportarse de una forma socialmente responsable a menudo conlleva sacrificios a corto plazo, también con frecuencia origina ganancias en el largo plazo. Habrá quien considere que este enfoque de "filantropía estratégica", por el que se llevan a cabo acciones que pueden considerarse buenas tanto para la sociedad como para la propia empresa y que han sido pensadas y ejecutadas con el propósito de alcanzar unos determinados objetivos estratégicos, es demasiado egoísta y que los compromisos sociales por encima de lo establecido en la costumbre y ley no debieran en ningún caso verse manchados por intereses económicos.

Sin embargo, pensando así las empresas están renunciando a grandes oportunidades de crear un mayor valor para la sociedad y para sí mismas. Además, tal vez esta conciencia de que se está actuando en interés de los demás pero también en el suyo propio sea lo necesario para conseguir un compromiso más decidido y generalizado que ayude realmente a resolver parte de los graves problemas a los que se enfrenta la humanidad. ■