

Jornada Técnica 10 de febrero de 2012: Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa en Empresas de Distribución Comercial

Interés de la Jornada



La Responsabilidad Social Corporativa ó Responsabilidad Social de Empresa representa una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de la empresa. Va más allá del cumplimiento de la legislación vigente, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. Una empresa no puede alegar Responsabilidad Social sino cumple con la legislación vigente para su actividad y fomenta una cultura interna con una serie de valores compartidos dentro de la organización (por ejemplo, respeto a las personas y al medio ambiente y conciencia de coste para la sociedad). Los detallistas no sólo son responsables por su actividad sino también por las acciones de otros miembros del canal de distribución como los fabricantes. Por ello, las empresas detallistas, en su relación con los proveedores, plantean prácticas de Responsabilidad Social como las siguientes: desarrollo y cumplimiento por fabricantes y distribuidores de códigos de buena conducta (servir a la sociedad con productos útiles, aceptables condiciones de trabajo, calidad del proceso productivo y de los materiales empleados, compromiso con la salud y la seguridad, respeto a los derechos humanos,

racionalización de recursos naturales y energéticos con el objetivo de preservación del medio ambiente, desarrollo de normas de buen gobierno corporativo y de comportamientos éticos); realizar visitas regulares a los fabricantes y a los proveedores de los mismos llevando a cabo auditorías (implicando a consultores externos) sobre las normas establecidas y, si fuera oportuno, establecer las correspondientes acciones correctoras; publicar informes de sostenibilidad para lograr la confianza en la marca y en el valor añadido que la empresa aporta, así como la satisfacción de los consumidores y de la sociedad.

Dentro de la Responsabilidad Social adquiere un papel relevante las Fundaciones. No obstante, la filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada exclusivamente a una Fundación, cada vez más forma parte de la estrategia que contribuye a realizar el objetivo social de la empresa.

En este contexto, desde la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial, se lleva a cabo una Jornada Técnica cuya finalidad es reflexionar sobre qué importancia tiene la estrategia de Responsabilidad Social para las empresas de distribución comercial y qué canales se pueden emplear para desarrollar este compromiso socialmente responsable. De modo práctico, se pretende mostrar de qué manera diferentes grupos de distribución comercial implementan su estrategia de Responsabilidad Social.

Conclusiones de la Jornada

“Importancia de la Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa en Empresas de Distribución Comercial”

D. FRANCISCO JAVIER MARTÍN CAVANNA

Presidente de la Fundación Compromiso Empresarial

Profesor en el Área de RSC en el Instituto de Empresa

Licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra, P.D.G por el IESE, diplomado en “Strategic Perspectives in Non-profit Management” por la Harvard Business School (Massachusetts) y en Microfinanzas por la Universidad de Boulder (Colorado). En su trayectoria profesional destaca la Dirección General de la Fundación Codespa y la Dirección de Desarrollo Corporativo de la Escuela de Negocios IESE. En la actualidad es Presidente de la Fundación Compromiso Empresarial, Editor de la Revista Compromiso Empresarial y Profesor en el Área de Responsabilidad Social Corporativas en el Instituto de Empresa.



D. Francisco Javier Martín Cavanna centró su intervención en la evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa considerando varias etapas donde se han desarrollado diferentes conceptos: filantropía, reputación, sostenibilidad, *stakeholders* y valor compartido.

Es un hecho que la Responsabilidad Social Corporativa ha existido desde siempre, por lo general las empresas han tratado de atender las necesidades del entorno en el que operan pero sin esperar una compensación por ello. Esta visión inicial se corresponde con una idea más bien *filantrópica* del concepto de Responsabilidad Social Corporativa. La evaluación del impacto de este tipo de actividades se centra en el dinero desembolsado y el departamento responsable suele ser el de relaciones externas. En ocasiones las sucesivas peticiones trasladadas por los agentes de relaciones externas, contribuían a la aparición de una figura, las Fundaciones, que reportaban a las empresas numerosos beneficios en forma de exenciones fiscales.

Posteriormente surgió el concepto de *reputación*, con el siguiente planteamiento: ya que la empresa estaba haciendo cosas buenas para su entorno, es adecuado buscar una contraprestación: necesidad de comunicar lo que se hace, que las actividades de Responsabilidad Social Corporativa sean visibles para todos, ayudando así a mejorar la imagen externa de la empresa. El retorno que obtiene la empresa se mide por prescriptores externos: índices de reputación, informes de la prensa especializada, líderes de opinión, ONGs. El departamento responsable es el

de comunicación, siendo muy importante la elaboración de Memorias de Responsabilidad Social Corporativa.

Otro hito en la evolución de la Responsabilidad Social Corporativas ha sido el concepto de sostenibilidad, que refleja la preocupación de las empresas por el impacto que sus actividades tienen sobre el entorno en general y el medioambiente en particular. En particular, el impacto de las actividades primarias y las actividades de apoyo en la cadena de valor de las empresas. Se trata de llevar a cabo iniciativas vinculadas con la reducción del impacto de diversas actividades primarias de la empresa como la logística de entrada (emisiones de los medios de transporte), operaciones (gestión de residuos, biodiversidad, uso del agua y de la energía, seguridad laboral), logística de salida (gestión de embalajes y residuos), marketing y ventas (información al consumidor, privacidad) y servicio postventa (eliminación de productos obsoletos). También se fomentan iniciativas de sostenibilidad centradas en actividades de apoyo relativas a la infraestructura de la compañía (prácticas de buen gobierno, transparencia), la gestión de recursos humanos (seguridad laboral, ausencia de discriminación) y desarrollo de tecnologías (reciclaje, conservación de materias primas, seguridad de los productos). En definitiva, en esta etapa hay una mayor conciencia de los impactos negativos externos y de su vinculación con las diferentes actividades de la empresa. Las organizaciones son conscientes de que existe un retorno de las actividades de Responsabilidad Social Corporativa que llevan a cabo, por una parte materializado en términos de reputación, y por otra en los ahorros en los costes y en la eliminación de externalidades (negativas). Por tanto, se elaboran mapas de riesgo de las actividades primarias y de apoyo de la empresa y se nombra un responsable de sostenibilidad para atender a las demandas sociales.

Como otro escalón en esta evolución del concepto de Responsabilidad Social Corporativa, surge la consideración de la demanda de diversos grupos de interés o *stakeholders*. La empresa se hace consciente de que no se encuentra sola y aislada en el mercado, sino que a su alrededor se encuentran una serie de grupos de interés. Pues bien, la labor que debe emprender es la de identificarlos y establecer una jerarquía entre ellos para posteriormente decidir cómo va a gestionar sus preocupaciones e intereses. La empresa amplía sus grupos de interés: ONGs, medios de comunicación, empleados, sociedad. Además de identificarlos, desarrolla canales de comunicación permanente con los mismos. Adquiere un mayor peso los empleados como uno de los principales *stakeholders*. El reto de las empresas es

como metabolizar los compromisos sociales y medioambientales. Existe un mayor compromiso por la Alta Dirección, con un papel destacado de los Consejos de Administración.

El último eslabón de la evolución está marcado por la aparición del concepto denominado *valor compartido*. En un artículo publicado por Kramer y Porter en la revista *Harvard Business Review*, que lleva por título “*Creating Share Value*”, se resume la esencia de dicho concepto: “crear valor económico de manera que también se cree valor para la sociedad ayudándola a abordar sus principales problemas y retos; no son iniciativas periféricas ni a corto plazo de la actividad empresarial, sino pertenecientes al núcleo de su negocio; hay que recuperar la conexión entre el progreso económico y la sociedad”. En resumen, Kramer y Porter señalan la necesidad de crear valor compartido, esto es, la función de la empresa es crear valor económico pero de manera que también se cree valor para la sociedad. Este valor compartido se puede obtener de tres formas: redefiniendo la productividad en la cadena de valor (por ejemplo, un distribuidor que crea valor económico y social mediante el rediseño de sus embalajes y de las rutas de transporte), redefiniendo productos y mercados (servir a la sociedad con productos útiles, considerar las necesidades de nuevos clientes como los inmigrantes), y mejorando el entorno y la capacidad local (por ejemplo, mediante la formación y capacitación de pequeños agricultores para que salgan de la pobreza y pueden vender sus productos a grandes superficies, la potenciación la venta de productos con proyectos de comercio solidario, y el desarrollo de programas de voluntariado social y corporativo).

A modo de reflexiones finales, Francisco Javier Martín Cavanna plantea la necesidad de que las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa también consideren la existencia un mercado no atendido, el denominado *mercado pobre* (menos de 4 dólares para vivir al día, un segmento pobre pero muy numeroso) o los *negocios con la base de la pirámide*. De acuerdo con las conclusiones de Prahalad y Hart, en su trabajo titulado “*The Fortune at the Bottom of the Pyramid*”, las claves son: mirar el desafío de la pobreza desde una lógica empresarial y no filantrópica, observar la pobreza como la falta de acceso a oportunidades, y buscar las oportunidades de Responsabilidad Social Corporativa a lo largo de la cadena de valor (proveedores, empleados, vendedores, clientes) para adaptar la oferta y los productos existentes a este segmento. En definitiva, los negocios con la base de la pirámide es un tema fundamental para el desarrollo y el crecimiento económico, es

una nueva oportunidad de negocios y un instrumento eficaz para dar cumplimiento a los planes de acción social empresarial. La base de la pirámide es un mercado más allá de lo aparente, Atender a este mercado es una tarea difícil, pero se puede, y así lo han comprobado numerosas empresas que ya han introducido a este segmento en su estrategia comercial.

Como indica Francisco Javier Martín Cavanna nadie discute las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa. Lo importante es asumir los retos que supone principalmente en cuanto a como llevarla a cabo y cómo medir sus efectos y resultados.

“Las Fundaciones como Herramienta Clave de RSC en Empresas de Distribución Comercial”

D. MARTA REY GARCÍA

Directora Cátedra INDITEX de RS de la Universidad de La Coruña

Profesora Comercialización e Investigación de Mercados Universidad de La Coruña

La profesora Marta Rey García es Licenciada en Ciencias de la Información y en Ciencias Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, donde se doctora en el Departamento de Historia de la Comunicación Social. MBA por la Universidad de Columbia (Nueva York), ha realizado igualmente estancias formativas y de investigación en *The London School of Economics*, *The American University*, *The Salzburg Seminar*, *Real Colegio Complutense at Harvard University* y la *Harvard Kennedy School*. Inició su carrera profesional colaborando con diversos medios de información económica y como “Marketing Intern” en el Solomon R. Guggenheim Museum de Nueva York. Entre 1996 y 2008 fue directora de la Fundación Pedro Barrié de la Maza, siendo en la actualidad Profesora en el Área de Comercialización e investigación de Mercados de la Universidad de a Coruña. En consecuencia, la profesora Marta Rey es una reputada especialista en gestión de entidades no lucrativas, en general, y de fundaciones en particular. Ello le ha llevado a participar como docente en diversos programas universitarios de postgrado y de formación de directivos de entidades no lucrativas en España y otros países europeos, a ser autora de publicaciones sobre gestión de entidades no lucrativas, sociedad civil y filantropía, comunicación social y marketing no lucrativo y a asumir la dirección de la puesta en marcha en el año 2010 del Instituto Estratégico de Fundaciones (INAEF), promovido por la Asociación Española de Fundaciones.



Marta Rey centró su intervención en dos cuestiones de gran actualidad. En primer lugar, la definición e importancia de las Fundaciones. Desde esta perspectiva, se puede consultar el Informe sobre *El Sector Fundacional Español: Datos Básicos* publicado en 2011 por el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) y la Asociación Española de Fundaciones. En el mismo se abordan las características básicas de las Fundaciones españolas, así como su impacto social, económico y sobre el empleo. En segundo lugar, se aborda la cuestión de si las Fundaciones son útiles y por qué. En este ámbito se puede consultar el trabajo de Marta Rey y Nuria Puig titulado *Understanding the Organized Philanthropic Activity of Entrepreneurial Families* publicado online en *Business and Economic History*.

Inicialmente, Marta Rey plantea que el concepto de Fundaciones no es homogéneo en todos los países, si bien se aprecia la existencia de tres rasgos comunes: (a) las Fundaciones no tienen miembros ni socios, no son, por tanto, asociaciones; (b) las Fundaciones no tienen propietarios, lo que las aleja del concepto de sociedad mercantil; (c) en la gran mayoría de los países, las Fundaciones tienen un tratamiento fiscal favorable.

En opinión de Marta Rey, las Fundaciones son una herramienta habitual de Responsabilidad Social, aun cuando ésta puede implementarse sin necesidad de recurrir a estas instituciones. Un análisis de la realidad permite observar cómo las Fundaciones comienzan siendo instrumentos para canalizar la filantropía de grandes empresarios y terminan siendo la vía que absorbe la filantropía de las empresas.

Hay tres tipos de roles que pueden adoptar las Fundaciones. Estos roles se corresponden a su vez con tres modelos diferentes de Responsabilidad Social:

- Las Fundaciones beneficiarias, se relacionan con la Responsabilidad Social de tipo asistencial, es decir, llevan a cabo un mecenazgo ocasional sin un fin estratégico.
- Las Fundaciones aliadas, ponen en práctica una Responsabilidad Social táctica, vinculada a programas de marketing con causa.
- Las Fundaciones corporativas, tienen un vínculo estable y permanente con la empresa, encajan en un modelo de Responsabilidad Social estratégico.

Una vez establecidos estos conceptos, la profesora Marta Rey centró su exposición en las Fundaciones corporativas reflexionando sobre su utilidad. Se

trata de Fundaciones que crean y gobiernan las propias empresas y cuyos ejecutivos provienen a menudo del negocio base. Muchas de estas Fundaciones están vinculadas a la familia inicialmente propietaria del grupo empresarial. De esta forma, las Fundaciones ayudan a las familias a mantener el control sobre la empresa. Un caso paradigmático en este sentido es la Fundación Ikea. No sólo es la mayor Fundación en el sector de la distribución comercial sino que, además, es la mayor fundación del mundo. Esto es posible ya que es propietaria del 100% del *holding* bajo el que se sitúa el grupo Ikea. Se encuentra ubicada en Holanda que es el país con el régimen fiscal más favorable a las Fundaciones en todo el mundo. Es pues una estructura óptima desde el punto de vista jurídico y garantiza el control sobre el grupo.

Las posibilidades de utilizar las Fundaciones como herramientas de control empresarial están, no obstante, limitadas por las legislaciones de los diferentes países. Además de este posible control, una segunda utilidad de las Fundaciones en el sector de la distribución comercial es que pueden ser una fuente de ventaja competitiva. Permiten que el gasto en fines de interés general retorne a las propias empresas.

Como indica Marta Rey “tangibilizan lo intangible”, ponen cara y forma a las acciones de Responsabilidad Social de la Empresa. Además, propone una explicación adicional de la prevalencia de las Fundaciones en el sector de la distribución comercial. Se trata de su implementación como parte de una estrategia seguidora de las prácticas de las empresas que compiten en el sector.

Como reflexión final, la profesora Marta Rey subrayó la relevancia de tener en cuenta que la Responsabilidad Social puede ejercerse sin necesidad de Fundaciones. Es preciso, por tanto, tener claro cuál es el motivo real al que responde la creación de estas instituciones.