



**IBM Global Business Services**

*IBM Institute for Business Value*

**Responsabilidad Social  
Corporativa**

**Cómo alcanzar  
el crecimiento  
sostenible  
mediante la  
responsabilidad  
social  
corporativa**



### **IBM Institute for Business Value**

IBM Global Business Services, a través de IBM Institute for Business Value, pone a disposición de sus clientes una amplia selección de estudios sectoriales, investigaciones y análisis sobre las tendencias que están marcando el rumbo de las organizaciones públicas y privadas. El presente informe ejecutivo se basa en un minucioso estudio realizado por el equipo de investigación del mencionado Institute for Business Value. Es parte del compromiso adquirido por IBM Global Business Services de proporcionar análisis y puntos de vista para ayudar a las empresas a desarrollar su valor comercial. Puede ponerse en contacto con los autores o enviar un mensaje de correo electrónico a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) para obtener más información.



# Cómo alcanzar el crecimiento sostenible mediante la Responsabilidad Social Corporativa

De George Pohle y Jeff Hittner

**La Responsabilidad Social Corporativa es la forma en la que las empresas gestionan sus negocios para producir un efecto positivo general en la sociedad mediante acciones económicas, ambientales y sociales.**

*Cada vez tenemos más pruebas de que las empresas pueden hacer las cosas bien haciendo el bien. Muchas empresas de reconocido prestigio ya han demostrado que es posible que su marca y reputación, así como sus productos y servicios, se distingan del resto asumiendo su responsabilidad en el bienestar de las sociedades y medios en los que están presentes. Estas empresas están aplicando la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de un modo muy rentable para su negocio.*

## Introducción

Internet ha cambiado para siempre la estructura de la industria y la forma de crear valor de las empresas. Hoy día, la ubicuidad del acceso a Internet está creando nuevas relaciones entre empresas, clientes, empleados y socios. Ahora tenemos acceso a enormes cantidades de información (y de opiniones) sobre productos y prácticas empresariales. Dicha información está disponible en todo el mundo veinticuatro horas al día.

Pero Internet no sólo ofrece información. También es un punto de reunión donde intercambiar opiniones y organizar actividades para provocar un cambio social. Como resultado, la sostenibilidad, tanto de la sociedad como de las empresas, solo podrá

alcanzarse mediante la responsabilidad de ambas partes, estableciendo una relación en la que su colaboración, más estrecha, les permita compartir sus conocimientos y prosperar.

Dicha colaboración tiene lugar en un momento de mayor visibilidad de las acciones corporativas: un momento en el que la *percepción* que los clientes tienen de las empresas y las *pautas* de consumo correspondientes están cambiando completamente. Y dado que esto tiene importantes consecuencias financieras para las empresas, la RSC ha dejado de ser considerada un gasto obligatorio o voluntario más y ha empezado a verse como lo que es: una inversión rentable.

Nuestra encuesta, en la que han participado 250 líderes empresariales de todo el mundo, nos demuestra que las empresas no están perdiendo el tiempo tratando de interpretar lo que implica todo esto, sino que han pasado a la acción: cuando las empresas hablan de la RSC, suelen relacionarla con la filantropía. Pero nuestra encuesta nos indica que, en realidad, las empresas han asimilado una idea mucho más estratégica: el 68 por ciento ya considera que la RSC es una oportunidad y una excelente base para crecer, y como tal la utiliza.

Basándonos en nuestras conversaciones con los líderes empresariales y en nuestra propia percepción de sus acciones y expectativas, nos parece evidente que los directivos de las empresas están empezando a ver la RSC como una estrategia de crecimiento sostenible.

Es igual de cierto que esta concepción de la RSC, más avanzada, exige un importante compromiso a largo plazo y la definición (o redefinición) de los valores de la empresa. También puede requerir un cambio total en la forma de funcionar de las empresas.

Por último, se necesita un conocimiento preciso de las preocupaciones de los clientes. Un dato de nuestra encuesta que resulta preocupante es que el 76 por ciento de los líderes empresariales entrevistados admitió que no comprendía bien las expectativas sobre RSC de sus clientes.

## La encuesta sobre RSC

La encuesta mundial de IBM tenía como fin evaluar el grado de penetración de la preocupación por la RSC en el núcleo de la empresa: sus estrategias y su funcionamiento. Entrevistamos a más de 250 directivos de empresas de todo el mundo.

Nuestro análisis nos mostró tres dinámicas que las empresas deberían comprender y seguir al ocuparse de la RSC. Estas dinámicas son las siguientes:

- *Consecuencias para la empresa: de los costes al crecimiento*
- *Información: de la visibilidad a la transparencia*
- *Relaciones: de la contención al compromiso.*

En este estudio examinaremos cada una de estas dinámicas por separado y haremos algunas recomendaciones que ayudarán a las empresas a alcanzar el crecimiento sostenible mediante la RSC.

### **Conectividad en acción**

**Las nuevas tecnologías de la comunicación están modificando las relaciones entre las empresas y la sociedad en todo el mundo de una forma radical y sorprendente. Incluso en las sociedades más cerradas, la conectividad puede desbaratar los planes de una empresa. En Xiamen (China), y armadas solo con teléfonos móviles y mensajes de texto, varias asociaciones ciudadanas obligaron al gobierno y a las empresas locales a suspender el desarrollo de una planta petroquímica. La manifestación parecía espontánea pero, entre bastidores, los activistas habían utilizado teléfonos móviles para organizarla.<sup>1</sup>**

# Cómo alcanzar el crecimiento sostenible mediante la responsabilidad social corporativa

## Consecuencias para la empresa: de los costes al crecimiento

Desde siempre, los gobiernos han actuado en gran parte como mediadores de las relaciones existentes entre la sociedad y las empresas y, en su aspecto más rudimentario, la RSC puede verse como el simple cumplimiento de las leyes y normativas gubernamentales. Aunque la legislación puede tener un gran valor social, las empresas consideran su cumplimiento como un gasto necesario para hacer negocios, y una posible fuente de costes asociados a litigios y pérdida de reputación.

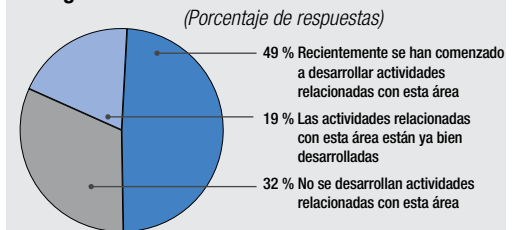
A medida que las empresas se han internacionalizado (ya sea porque han accedido a nuevos mercados donde ofrecer sus productos y servicios o porque trabajan con nuevos proveedores extranjeros), los costes derivados del cumplimiento de dicha legislación han aumentado rápidamente. El hecho de no respetar las normas internacionales y locales puede destruir la reputación y las marcas de las empresas, pero el simple cumplimiento de dichas normas no sirve para crear marca. Ni ofrece las mismas oportunidades de crecimiento que las marcas y reputaciones consolidadas.

Muchas empresas se han aferrado a esta limitada idea de la RSC como simple cumplimiento de la normativa durante décadas. Pero últimamente las empresas han empezado a modificar sus ideas sobre lo que significa ser responsable social y ambientalmente.

Actualmente existe una sorprendente cantidad de empresas que ya considera que la responsabilidad social corporativa es una oportunidad para crecer y diferenciarse de los demás.

- Más de dos terceras partes (el 68 por ciento) de los líderes empresariales entrevistados por IBM están dedicando sus esfuerzos a diseñar actividades de RSC para crear nuevos flujos de ingresos (consulte la Figura 1)
- Más de la mitad (el 54 por ciento) cree que las actividades de RSC de sus empresas ya las están colocando en una situación de ventaja con respecto a sus principales competidores.

**FIGURA 1.**  
**Centrándose en la RSC para crear nuevos flujos de ingresos.**



Fuente: IBM Institute for Business Value.

Las empresas están empezando a darse cuenta de que la RSC, cuando está en consonancia con sus objetivos empresariales, les permite marcar la diferencia respecto a la competencia, acceder a nuevos mercados y disfrutar de una posición ventajosa en la batalla por el talento.

## ¿Cómo se desarrolla una estrategia de RSC?

Nuestro método consiste en comparar las actividades y objetivos de una empresa con la Curva del valor de la RSC (consulte la Figura 2), que refleja el cambio de mentalidad que supone pasar de ver la RSC como un gasto o como un esfuerzo para reducir riesgos a considerar que la RSC es un objetivo estratégico que ofrece nuevas posibilidades de conseguir ingresos.

Cuando las empresas van más allá del mero cumplimiento de las leyes, empiezan a recorrer un camino continuo que se describe en dicha curva. Los resultados de nuestra encuesta mostraron que, sorprendentemente, sólo unas cuantas empresas están teniendo en cuenta lo que parece ser un factor fundamental para conseguir una buena reputación. Dicho factor es la filantropía estratégica, una forma de armonizar la generosidad y la estrategia empresarial, las capacidades de la empresa y las necesidades del mercado. Estos esfuerzos de compromiso social de las empresas obtienen una recompensa inmediata que suele tener forma de buena voluntad y también, indirectamente, de beneficios financieros.

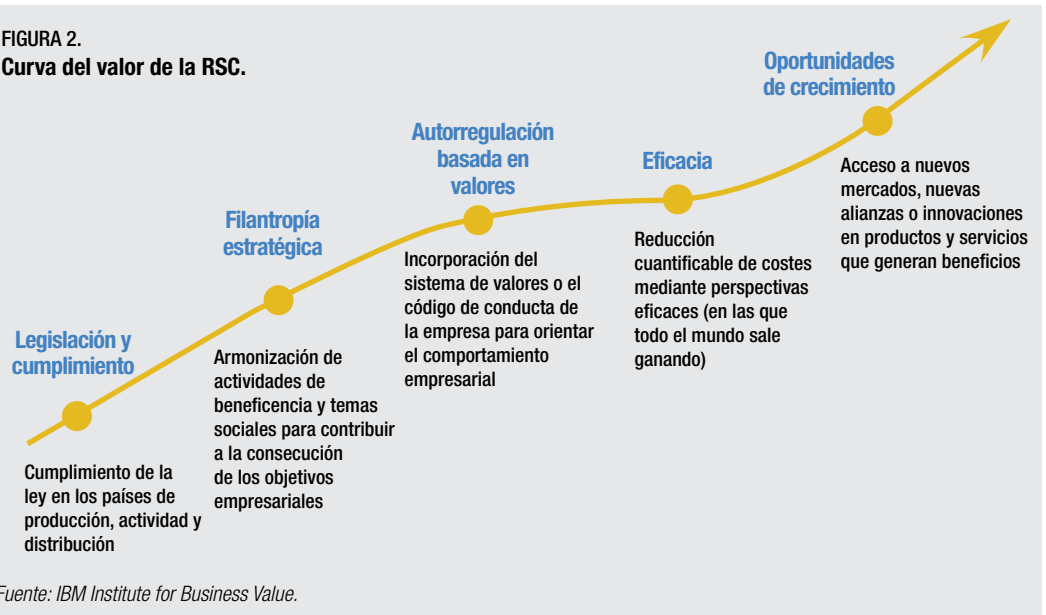
Por ejemplo, IBM colabora con entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro para poner World Community Grid a disposición de un gran grupo de voluntarios formado por más de 397.436 personas que donan la capacidad de proceso sobrante de sus ordenadores personales para crear un “superordenador virtual” dedicado exclusivamente a la investigación en beneficio de la humanidad. Este programa es fundamental en la estrategia de IBM, pues demuestra que las tecnologías de última generación que está desarrollando nuestra

empresa pueden afrontar importantes retos a nivel mundial, y aporta valiosa información sobre el rendimiento de dichas tecnologías en aplicaciones del mundo real.

Como los beneficios financieros de la filantropía tradicional suelen ser indirectos, este tipo de esfuerzos no siempre tiene continuidad. Pero si queremos que sus consecuencias sobre la sociedad y la empresa sean duraderas, dichos esfuerzos deben continuarse y ser aprovechados. De modo que cuanto más integrada esté la filantropía en los fundamentos de la estrategia de su empresa, más sencillo le resultará continuar con los mencionados esfuerzos.

La demostración de que es posible reducir costes es otra forma de mantener el apoyo necesario. Las empresas están descubriendo que muchas iniciativas relacionadas con la RSC, incluidas las que reducen el consumo de energía y benefician al medio ambiente, ayudan a reducir los costes generales o a aumentar la productividad. Por ejemplo, Catalyst Paper Corporation, una empresa papelera canadiense, utiliza sus propios subproductos (la biomasa) como fuente de energía. También recupera parte del flujo de calor para calentar el agua que utiliza en sus procesos, reduciendo así aún más sus emisiones de dióxido de carbono.

**FIGURA 2.**  
**Curva del valor de la RSC.**

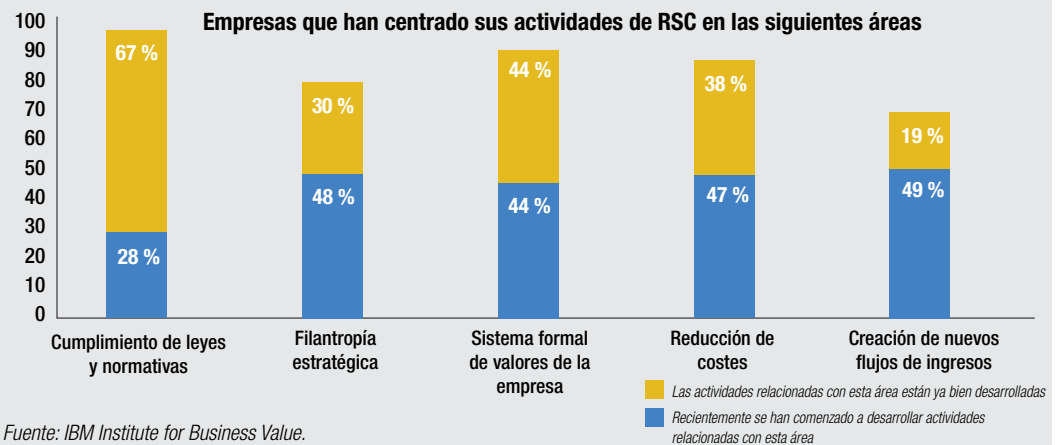


***A medida que las empresas se mueven de izquierda a derecha por la curva del valor, se obtienen mayores beneficios al integrarse más la RSC en los fundamentos de la estrategia empresarial.***



**FIGURA 3.**  
**La RSC cobra fuerza.**

(Porcentaje de respuestas)



Además de mejorar su eficacia y cambiarse al gas natural, esta empresa ha reducido las emisiones de gases que provocan el efecto invernadero en un 70 por ciento y su consumo de energía en un 21 por ciento desde 1990. Solo en 2005 y 2006, la empresa ahorró 4,4 millones de dólares estadounidenses gracias a una reducción del dos por ciento en el consumo de combustible.<sup>2</sup>

Las ventajas de la oportunidad que supone la RSC se aprovechan al máximo cuando todas las actividades de la Curva del valor de la RSC se integran en una sola estrategia,

con liderazgo por parte de los altos ejecutivos y compromiso total por parte de los empleados, socios comerciales y clientes.

Como muestra la Figura 3, los líderes empresariales de nuestra encuesta ya centran sus actividades de RSC en el desarrollo de capacidades en muchas áreas de la Curva del valor de la RSC. Resulta interesante que más de la mitad de sus actividades haya alcanzado su pleno desarrollo en un momento bastante reciente, lo que indica un aumento de su importancia y la continuidad de esta oportunidad.

### El perfil de la RSC de las principales empresas

Las empresas que dicen tener resultados sensiblemente mejores que los de sus competidores ya están aprovechando las ventajas que supone contar con una estrategia de RSC integrada en el núcleo de sus actividades empresariales. Nuestra encuesta nos demuestra que estas empresas tienen más del doble de probabilidades de:

#### Colaborar

- Comprender bien las expectativas sobre RSC de sus clientes
- Haber aumentado la cantidad de información que proporcionan sobre el origen, composición e impacto de sus productos, servicios y actividades
- Colaborar con los consumidores y con sus socios comerciales en sus iniciativas de RSC
- Conseguir que todos sus empleados participen voluntariamente en sus objetivos de RSC.

#### Integrar

- Conceder una importancia fundamental a los procesos logísticos de la RSC, y considerarse muy eficaces en la realización de dichos procesos
- Considerarse muy eficaces en el desarrollo de productos y servicios con un impacto positivo sobre la sociedad o el medio ambiente
- Conceder una importancia fundamental a la armonización de la filantropía y las prioridades empresariales, y considerarse muy eficaces en dicha armonización.

**Tres cuartas partes de las empresas admiten que no comprenden bien las expectativas sobre RSC de sus clientes.**

## **Información: de la visibilidad a la transparencia**

Las empresas son más visibles y están más expuestas que nunca, especialmente cuando amplían su campo de acción y sus mercados. Los organismos de control se esfuerzan por ofrecer información sobre las actividades de las empresas.

Desde 1990, Internet ha estimulado la creación de más de 100.000 nuevas asociaciones ciudadanas dedicadas a temas sociales y políticos.<sup>3</sup> Y el torrente de información que circula por Internet está transformando las expectativas de los consumidores, ya que ahora pueden acceder en cualquier momento a planes de acción de especial interés y a evaluaciones externas que puntúan las prácticas medioambientales y el comportamiento ético de las empresas. De hecho, es muy fácil que las empresas pierdan el control de sus propias marcas y reputaciones.

Los clientes se están uniendo a organizaciones no gubernamentales y asociaciones de defensa, que ya no necesitan ir de puerta en puerta ni manifestarse para atraer la atención de los ciudadanos de todo el mundo sobre el medio ambiente y el comercio justo. Utilizan blogs, podcasts, mensajes de texto, MySpace y YouTube para distribuir sus mensajes. El aforismo “caveat emptor” (tenga cuidado el comprador) se ha convertido en “caveat venditor” (tenga cuidado el vendedor).

### ***Los clientes quieren saber más***

Comparados con sus predecesores de la generación anterior, los consumidores de hoy día son devoradores de información. Algunos se ponen al día de los datos nutricionales y sanitarios de los productos que consumen navegando por páginas web con la misma frecuencia con la que leen los ingredientes en las etiquetas. Otros investigan sobre el impacto ambiental de los materiales utilizados para crear los productos que pretenden comprar.

Esta búsqueda de información se está intensificando. El 57 por ciento de los consumidores del Reino Unido y el 59 por ciento de los consumidores estadounidenses afirman que su conocimiento sobre el contenido de los alimentos que consumen ha aumentado durante los dos últimos años.<sup>4</sup>

La mayor visibilidad de las empresas no es un fenómeno exclusivo de las economías más desarrolladas. Los ciudadanos de China y la India están dejando de ser productores para convertirse en consumidores, y creen firmemente en la responsabilidad social de las empresas. Las expectativas sobre RSC en China están creciendo rápidamente y llegando a niveles occidentales, en la India ya están a ese nivel y en Brasil lo superan ampliamente.<sup>5</sup> Es más, en muchas economías emergentes se están formando opiniones sobre empresas multinacionales por primera vez, lo que hace de la reputación de hoy un factor clave para el crecimiento futuro.

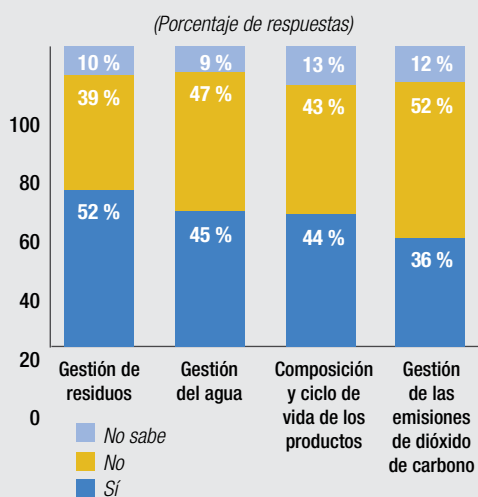
La visibilidad va más allá de los productos, y llega también a las prácticas empresariales. Los consumidores están mirando con lupa las políticas de compra y contratación de proveedores. Examinan todas las prácticas comerciales, la composición y la gestión del ciclo de vida de los productos. Tienen en cuenta el impacto global de sus decisiones en toda la cadena de suministro, desde las condiciones laborales en las empresas subcontratadas hasta las políticas de crédito de las instituciones financieras con las que trabajan.

Esta exposición también está llegando a las relaciones empresariales. Las empresas están investigando con más cuidado las actividades de sus socios, queriendo conocer sus emisiones de dióxido de carbono y el impacto de los componentes peligrosos de la cadena de suministro (consulte la Figura 4).



Dada la extraordinaria búsqueda de información que están llevando a cabo los clientes, es todavía más sorprendente que las empresas parezcan saber tan poco: tres cuartas partes de las empresas admiten que no comprenden bien las expectativas sobre RSC de sus clientes.

**FIGURA 4. Obligados por los socios comerciales a adoptar medidas medioambientales.**



Fuente: IBM Institute for Business Value.

### La transparencia y la visibilidad se dan la mano

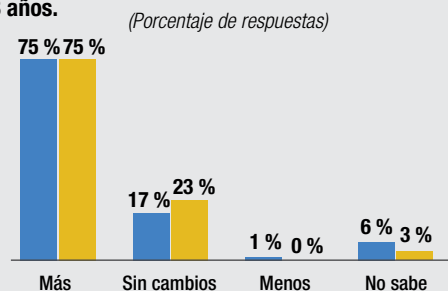
¿La mejor respuesta ante toda esta exposición pública? En el abierto entorno de hoy día, las empresas empiezan a considerar que es necesario sacar a la luz la información que antes consideraban confidencial o exclusiva. Debido a la implacable presión de los organismos de control, las restricciones sobre la “necesidad de saber” tienden a desaparecer. Así que la mejor forma de afrontar la visibilidad es un continuo intercambio de información, que llamamos transparencia.

Los resultados de nuestra encuesta indican un marcado aumento tanto de la información solicitada por las asociaciones de defensa como de la información facilitada por las empresas, lo que muestra que la transparencia está siguiendo los pasos de la visibilidad (consulte la Figura 5).

- El 75 por ciento afirmó que el número de asociaciones de defensa que solicita información sobre sus empresas ha aumentado durante los últimos tres años
- También el 75 por ciento ha aumentado la cantidad de información facilitada sobre sus proveedores y sobre el impacto social y ambiental de sus productos, servicios y actividades durante los últimos tres años
- Un 63 por ciento de los líderes empresariales cree que tiene información suficiente sobre el origen y composición de sus productos y servicios para satisfacer la curiosidad de sus clientes
- Y, a pesar de ello, dos terceras partes de esos mismos líderes admiten que no comprenden bien las inquietudes sobre RSC de sus clientes.

Esta incongruencia nos sugiere que la mayor parte de las empresas simplemente confía en su capacidad de cumplir la normativa o, en el mejor de los casos, se dedica a adivinar lo que esperan los clientes.

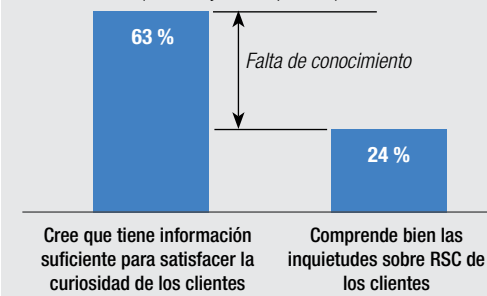
**FIGURA 5. Explosión de la información durante los últimos 3 años.**



- El número de asociaciones de defensa que solicita y elabora información sobre su sector, empresa o productos
- Cantidad de información que las empresas proporcionan sobre el origen, composición e impacto de sus productos, servicios y actividades.

Fuente: IBM Institute for Business Value.

FIGURA 6.  
**¿Pueden quedar atrapadas las empresas?**  
 (Porcentaje de respuestas)



Fuente: IBM Institute for Business Value.

### **Cómo dar relevancia a la información**

Lo que parece una sed insaciable de información es en realidad una búsqueda de información relevante que pueda hacer más sencillas y cómodas las decisiones a la hora de comprar.

Por ejemplo, las fechas de caducidad de los envases de comida están pensadas para facilitar información de forma que sea fácil de comprender. Pero cuando nos encontramos con un huevo podrido, siempre nos preguntamos si también tenemos que tirar el resto del cartón. EggFusion es una empresa que facilita un código de información sobre la frescura y el ciclo de vida de los huevos, proporcionando así respuestas específicas sobre cada huevo: cada uno recibe un código exclusivo antes de ser envasado. El consumidor puede introducir ese código numérico exclusivo en una página web y averiguar cuándo y dónde se envasó el huevo, y también conocer la fecha de caducidad de dicho huevo en concreto.<sup>6</sup>

Imagínese las posibles aplicaciones futuras de este método: ¿qué vitaminas aportaba la alimentación a la gallina que puso el huevo? ¿Tiene hormonas? ¿A qué temperatura se almacenó y durante cuánto tiempo?

Las empresas que sepan dar *relevancia* a la información se ganarán la confianza de los consumidores, y tendrán muchas posibilidades de crecer.

### **Sistemas inteligentes**

“No se puede hacer un producto más ecológico... sin hacerlo más inteligente,” comenta Thomas Friedman al describir la política de precios variables para resolver la congestión de redes.<sup>7</sup> Para ser abierto es necesario facilitar la información de un modo innovador: contadores inteligentes, sistemas de alimentación inteligentes, coches inteligentes y bandas inteligentes para detectar bacterias en los alimentos. Todo estará basado en datos obtenidos en tiempo real.

La tecnología permitirá que las empresas puedan ofrecer a las partes interesadas el tipo de información que están esperando para poder tomar decisiones rápidas. Una empresa de servicio público, por ejemplo, puede permitir seleccionar las fuentes de energía basándose en datos sobre la disponibilidad de las fuentes de energía más ecológicas obtenidos en tiempo real. Los teléfonos móviles pueden leer los códigos de barras de los productos y mostrar a continuación la información sobre dichos productos que haya definido previamente el usuario.

### **Transparencia y colaboración**

El grado en el que una empresa quiera y pueda abrirse y someterse al escrutinio de las partes interesadas será un factor cada vez más decisivo para alcanzar los objetivos de la RSC. De hecho, las empresas que permitan que más personas conozcan su funcionamiento serán capaces de anticiparse a problemas que, de otro modo, resultaría muy caro solucionar.

Algunas empresas están respondiendo de forma innovadora: por ejemplo, publicando en Internet sus listas de fabricantes subcontratados para que todos podamos examinarlas y estudiarlas. Este comportamiento abierto facilita el diálogo con las organizaciones no gubernamentales que pretenden acabar con las malas prácticas laborales y medioambientales. En lugar de resistirse a esos esfuerzos, las empresas están consiguiendo su ayuda para controlar la cadena de suministro. Como resultado, obtienen el apoyo de colaboradores valiosos y expertos en vez de una mala publicidad.

El sector hostelero, por ejemplo, sigue luchando contra el concepto de transparencia, oponiéndose a los intentos de la legislación gubernamental por ofrecer una información nutricional más completa. Así, el sector abre la puerta a una tromba de publicidad negativa relacionada con la abrumadora demanda de transparencia por parte de los consumidores.

De hecho, una encuesta realizada en 2005 por la empresa de servicios alimentarios Aramark mostró que el 83 por ciento de los clientes quería recibir información nutricional en los restaurantes a los que iban.<sup>8</sup> Como la mayoría, el sector hostelero tiene en cuenta la dificultad de satisfacer estas expectativas y argumenta que los clientes en realidad no pedirían los saludables platos que dicen desear. En lugar de tomar la iniciativa y colaborar con los clientes para reafirmar los valores que dicen tener, estas empresas optan por el riesgo de someterse de forma continua a un escrutinio y a unas normas hostiles.

En el extremo opuesto de este ejemplo, si una empresa se compromete claramente a cumplir las normas, define con franqueza unos objetivos para mejorar las capacidades con las que ya cuenta y, al mismo tiempo, invita a participar y a implicarse a los clientes y a otras partes interesadas, la transparencia mejorará de verdad las relaciones que antes eran problemáticas.

### ***El dilema de la información***

A medida que las empresas se hacen más internacionales y complejas, y más implicadas en las actividades de los socios de su cadena de valor, surge una preocupación muy real sobre la posibilidad de que la creciente demanda de transparencia en la información pueda superar la capacidad de facilitar dicha información. Incluso las empresas más abiertas y proactivas se enfrentan a un dilema: con demasiada frecuencia, simplemente no saben cuánto saben. Y cuando lo saben, no saben qué información deben facilitar.

La compañía estadounidense de calzado Timberland creó una etiqueta insólitamente abierta para sus productos. Basándose en el diseño gráfico de una etiqueta nutricional, la etiqueta de Timberland indica el nombre y la localización de la fábrica en la que se hicieron los zapatos, la cantidad de energía consumida para su producción y el porcentaje de energías renovables utilizadas. Incluso muestra el porcentaje de fábricas sancionadas por incumplir el código de conducta y el número de horas que sus empleados han dedicado a trabajar como voluntarios en beneficio de la comunidad.<sup>9</sup>

Demasiada información... ¿o la adecuada?

Las estrategias de información tienen que adaptarse a las preocupaciones, expectativas y preferencias de los clientes. Los clientes determinarán la cantidad y el tipo de información que necesitan, y la empresa tendrá que encontrar la mejor manera de proporcionar dicha información. Todas las empresas necesitan compartir un único concepto de la verdad en toda su amplia cadena de suministro. Y para ello tendrán que encontrar métodos innovadores para garantizar la cooperación y el cumplimiento de sus objetivos y normas comunes. Como muestra el estudio de MediaCo en la página 10, los sistemas automatizados que se basan en análisis avanzados garantizan el cumplimiento de las normas comunes e incluso predicen dicho cumplimiento.

Un único concepto de la verdad es la base para poder facilitar dicha información, pero las empresas también necesitan mantener relaciones interactivas para saber qué es lo importante y lo relevante en cada momento para los clientes y para otras partes interesadas.

El activo más valioso de una empresa es su capacidad para convertir el poder de su marca en decisiones de compra del cliente. Solo las empresas que faciliten información de confianza podrán convertirse en el "socio por la sostenibilidad" de los clientes que estén dispuestos a comprar.

**Aunque MediaCo no pretende auditar las 40.000 fábricas personalmente, ya está en situación de aplicar avanzadas técnicas de análisis para obtener una eficaz cobertura del 100 por ciento.**

### **MediaCo protege su marca**

Para una empresa cuyos principales clientes son las familias, el efecto de una campaña sobre derechos humanos del tipo del “hecho por niños para niños” puede ser devastador. Reconociendo su responsabilidad en la tarea de conseguir que se respete el derecho laboral internacional, una importante empresa de medios y entretenimiento familiar, MediaCo, quería poner a punto un sistema que le permitiese supervisar el comportamiento de su red internacional de proveedores y distribuidores y el funcionamiento de miles de fábricas. Diseñado para que los distribuidores y proveedores respetasen la legislación laboral, el sistema no resultaba adecuado para adaptarse a los planes de crecimiento, que implicaban doblar el número de plantas en diez años, y la mayoría de esas plantas estarían en países donde el riesgo de incumplimiento de las normas es máximo.

MediaCo se dio cuenta de que necesitaba otra forma de gestionar los riesgos asociados a un sistema mundial de proveedores. No solo tenía que basarse en una constante aplicación proactiva de su política respecto a la legislación laboral, sino que la información debía ser accesible y sencilla para que pudiesen utilizarla los titulares de licencias y los proveedores. Es decir, su política tenía que ser la transparencia dentro y fuera de la empresa.

Después de tres intentos frustrados de actualizar el sistema, la empresa decidió probar suerte con un comité directivo formado por ejecutivos de las distintas unidades de negocio. Combinaba un enfoque “verticalista,” basado en objetivos, con un punto de vista “de abajo arriba,” basado en los problemas diarios, que incluía talleres y otras técnicas de colaboración que permitían identificar rápidamente los procesos de negocio y los avances estratégicos existentes y necesarios.

La complejidad y la fragmentación hacían que el sistema antiguo, que se basaba en más de 500 políticas concretas, fuese difícil de gestionar y que su ampliación fuese prácticamente imposible. Se utilizaban más de 50 documentos, sin gestión centralizada, reglas empresariales ni sistema de alertas. Los formularios de auditoría eran complejos y carecían de datos cuantificables y de capacidad multilingüe. MediaCo se dio cuenta de que el objetivo de un programa de RSC no era vigilar a sus socios y proveedores con rigurosos protocolos de auditoría, sino garantizarles la autonomía y el acceso a las herramientas y recursos necesarios para funcionar de acuerdo con las normas éticas de la fabricación.

La capacidad para compartir datos y la de conservar su integridad son dos puntos fundamentales. Ninguna de las partes interesadas tenía la posibilidad de compartir la información, ni interna ni externamente. Los datos los introducían manualmente especialistas legales sin relación alguna con el sistema de la empresa, y no había forma de poder utilizarlos para alcanzar acuerdos ni para detener la producción si no se cumplían las políticas correspondientes.

Colaborando de forma interna entre distintos puestos y de forma externa en toda la cadena de suministro, MediaCo fue capaz de reducir sus 500 políticas a 170 normas integradas. Ocho documentos clave sustituyeron a los 50 anteriores.

Haciendo el sistema de información accesible y fácil de utilizar, fue posible repartir la responsabilidad en el proceso de recogida de datos, pasándosela a los titulares de licencias y proveedores y liberando al reducido equipo de MediaCo. Ya podían crecer de forma rápida y responsable, pues tenían registros empresariales de confianza a disposición de las unidades de negocio, los titulares de licencias y los proveedores. Para cumplir las normas relacionadas con la propiedad intelectual, la base de datos se diseñó con las limitaciones de acceso necesarias para cubrir los requisitos contractuales.

Aunque MediaCo no pretende auditar las 40.000 fábricas personalmente, ya está en situación de aplicar avanzadas técnicas de análisis para obtener una eficaz cobertura del 100 por ciento. Es posible crear un motor de riesgo para cuantificar, aceptar y normalizar auditorías de fuentes diversas. De este modo, los niveles de riesgo pueden clasificarse, calificarse y ordenarse según su importancia para reducirlos en la medida de lo posible mediante intervenciones en forma de auditorías directas, visitas o formación personalizada. Las evaluaciones y los indicadores clave de rendimiento pueden actualizarse continuamente para generar informes internos y externos.

## Relaciones: de la contención al compromiso

Cuando las estrategias de RSC son eficaces, la transparencia, tal como vimos en la sección anterior, va de la mano con el compromiso de las partes interesadas, con dos condiciones importantes. En primer lugar, no se puede llamar transparencia al simple hecho de arrojar información al mercado o inundar a sus clientes con algo que no es más que un montón de datos. Eso hasta podría ser contraproducente. Una verdadera comunicación no sólo necesita un contexto, sino una buena interacción entre las partes que dan y reciben información. En segundo lugar, intentar atraer a las partes interesadas sin una transparencia total es, en el mejor de los casos, una falta de sinceridad.

Aun así, la mayor parte de las empresas ha limitado las formas de interacción directa con los clientes y otros elementos constitutivos sobre temas de RSC. Normalmente, su compromiso empieza y termina con las funciones de ventas, marketing, atención al cliente y relaciones públicas.

### Consecuencias de la intimidad con el cliente

Las empresas que comprenden bien las inquietudes sobre RSC de sus clientes:

- Tienen más éxito que la competencia aumentando beneficios y reduciendo costes a consecuencia de su estrategia de RSC
- Tienen más probabilidades de centrarse en conseguir que sus productos y servicios se distingan del resto y de considerar que son eficaces haciéndolo
- Tienen más confianza en su eficacia que en la de la competencia a la hora de mejorar las prácticas laborales, adoptar políticas éticas y ecológicas en sus procesos de compra, fabricación y logística, armonizar la filantropía y las prioridades empresariales y adoptar formalmente un sistema de valores para la empresa
- Tienen más probabilidades de conseguir que los empleados participen en los objetivos de RSC de la empresa.

Pero para conseguir transparencia se necesita que todos interactúen mucho más con los clientes, desde los directores ejecutivos hasta los dependientes. Y en todos estos puntos de contacto, las empresas tendrán que ser abiertas y garantizar que todos sus empleados están preparados para entablar un diálogo con los clientes.

A las empresas les queda mucho por hacer. Solo el 17 por ciento de los participantes en nuestra encuesta respondió que realmente se implicaba y colaboraba con los clientes en las actividades de RSC. Y las cifras no son mucho mejores en lo que respecta a socios comerciales y comunidades: el 23 por ciento y el 20 por ciento respectivamente (consulte la Figura 7).

La única forma de poder conocer mejor las expectativas de las partes interesadas (y de construir objetivos comunes) es forjar una relación basada en un compromiso continuo.

FIGURA 7.  
Empresas que casi siempre colaboran con las partes interesadas en las iniciativas de RSC.



Fuente: IBM Institute for Business Value.

Imagínese la siguiente situación: una empresa internacional se esfuerza por controlar las condiciones laborales y las leyes medioambientales en su cadena de suministro del Sudeste asiático. Al mismo tiempo, las organizaciones no gubernamentales se dedican a reforzar los derechos humanos y garantizar los recursos ambientales de las comunidades locales. Mediante la colaboración mutua, las organizaciones no gubernamentales y la empresa pueden trabajar por unos objetivos comunes. La empresa puede aprovechar los recursos de las organizaciones no gubernamentales para controlar, modelar y mejorar las condiciones de sus proveedores (en este caso, yendo más allá de la

transparencia y convirtiendo lo que era una relación de rivalidad en una asociación que también permita a las organizaciones no gubernamentales alcanzar sus objetivos sociales).

Tal y como demuestra el siguiente estudio sobre la cadena británica Marks & Spencer, colaborar con los clientes, los proveedores y las organizaciones no gubernamentales supone muchas ventajas. De hecho, la colaboración con las organizaciones no gubernamentales es una de las estrellas de nuestra encuesta: el 48 por ciento de las empresas afirma que ya se está asociando con las organizaciones no gubernamentales o los gobiernos locales para fines empresariales.

### **Marks & Spencer: diferenciación basada en la confianza**

“Hace quince años, puede que los consumidores británicos fuesen los más confiados del mundo,” comenta Mike Barry, encargado de la responsabilidad social corporativa en la cadena británica Marks & Spencer.

Pero a principios de los 1990s una serie de escándalos alimentarios debilitaron tanto su fe que en 2000 el escepticismo de los consumidores ya afectaba a otros productos: desde la madera utilizada para fabricar muebles hasta las sustancias químicas de la ropa. “Creo que podría decirse que de 2000 a 2002 las tiendas como Marks & Spencer funcionaron en modo de gestión de crisis,” afirma Barry.

Con este telón de fondo, y en respuesta a la preocupación del público por la sostenibilidad y la trazabilidad, M&S tenía muchas ganas de enfrentarse al problema y llegar a comprender mejor la causa de las inquietudes y el comportamiento de los consumidores. Su análisis reveló que existían cuatro tipos de consumidores:

- Al 25 por ciento no le interesaban en absoluto los temas ecológicos y sociales: la mayoría de los clientes de este tipo tenía pocos ingresos y preocupaciones más acuciantes
- Al 38 por ciento le interesaban hasta cierto punto los temas ecológicos y sociales, pero no sabía si podría hacer algo para que las cosas fuesen distintas. Estos clientes querían saber con seguridad si, por ejemplo, el hecho de que reciclasen en sus casas supondría alguna diferencia
- El 25 por ciento estaba completamente comprometido con estos temas, pero no estaba dispuesto a renunciar a los buenos precios ni a la calidad
- El 12 por ciento estaba formado por verdaderos paladines: fervientes defensores de la sociedad y la naturaleza deseosos de que Marks & Spencer se convirtiese en uno de ellos.

Básicamente, dos terceras partes de los consumidores británicos querían que M&S les facilitase las cosas.

“La única decisión que realmente están dispuestos a tomar es la de entrar o no en nuestras tiendas,” afirma Barry. “No tienen por qué pensar en ello. Es muy sencillo.”

Teniendo en cuenta esta información, M&S lanzó la campaña “Detrás de la etiqueta,” que mostraba a sus 16 millones de clientes todo lo que la empresa estaba haciendo en el campo de los problemas medioambientales y sociales. El programa fue un éxito, pero la competencia también estaba trabajando mucho para ganarse la confianza de los consumidores.



**“La lucha por las ideas es como las del Lejano Oeste. Tienes que conseguir notoriedad para que empresas con ideas distintas puedan conocerte y acercarse a ti.”**

Para distinguirse claramente de la competencia, M&S lanzó el año pasado el Plan A, un impactante “ecoplán” de 200 millones de libras esterlinas que afecta a todos los ámbitos de actuación de la empresa. Con 350 millones de prendas de vestir y 2,3 mil millones de productos alimentarios producidos con su etiqueta, M&S reconocía que tenía que colaborar con las partes interesadas de un modo distinto. Para ello necesitaba un método de intercambio de información abierto e innovador.

#### ***Colaboración con proveedores y clientes***

En lo referente a los proveedores, lo principal era la colaboración y la trazabilidad. “Si no sabes a quién le estás comprando, no puedes controlar estos temas,” afirma Barry. En M&S, la información sobre la carne utilizada en los sándwiches y los platos incluye incluso la vaca de la que se obtuvo. La trazabilidad de la ropa llega hasta los primeros eslabones de la cadena de valor: las tintorerías y las fábricas de tejidos. Aunque la complejidad de la cadena de suministro, especialmente en el caso de los textiles, sigue representando un importante desafío, también ofrece oportunidades de innovar.

“La lucha por las ideas es como las del Lejano Oeste. Tienes que conseguir notoriedad para que empresas con ideas distintas puedan conocerte y acercarse a ti,” comenta Barry.

Como parte del Plan A, M&S creó un servicio de intercambio con los proveedores destinado a definir unas prácticas recomendadas comunes. Según Barry, “se trata de cerrar el círculo, tomando distintas partes del modelo empresarial (pedacitos que siempre habían estado desperdigados, sin relación entre sí) y conectándolas.” Por ejemplo, los ganaderos, que han aprendido a utilizar la digestión anaerobia para crear biogases a partir de los residuos de su granja, ahora le venden a M&S electricidad ecológica además de carne de ternera. Un fabricante de Taiwán que transforma las botellas en poliéster está manteniendo conversaciones con los compradores de una planta de poliéster que, a su vez, están manteniendo conversaciones con los compradores de M&S.

Otro de los objetivos fundamentales de la empresa era implicar a los clientes. Según Barry, “lo que de verdad se busca es que los consumidores participen en el cambio, y no que se limiten a ser los destinatarios de dicho cambio”. Para ello, la empresa buscó la forma de colaborar con distintas organizaciones no gubernamentales. Oxfam reunía todas las condiciones necesarias. Juntos, la cadena y la organización no gubernamental han creado una alternativa para no tener que tirar la ropa vieja a la basura. Los clientes que llevan las prendas usadas de M&S a las tiendas de beneficencia de Oxfam obtienen un descuento al comprar ropa nueva en M&S. Programas como éste dan a los compradores la oportunidad de aprender cosas sobre el consumo sostenible al mismo tiempo que realizan acciones beneficiosas para la sociedad.

Barry nos advirtió rápidamente que un método basado en la colaboración (con los clientes, los proveedores y las organizaciones no gubernamentales) requiere paciencia. “Esta batalla se ganará o se perderá dentro de tres, cuatro o cinco años, no en los próximos seis meses,” comenta. “Y cualquiera que piense que va a posicionarse a corto plazo se va a llevar una sorpresa muy desagradable. Estamos hablando de un posicionamiento a largo plazo.”

### **El compromiso empieza por uno mismo**

¿Qué sucede cuando un cliente entra en una tienda, un banco, una sala de exposiciones o incluso una fábrica y pregunta si los productos que se encuentran allí proceden del comercio justo o de una fuente sostenible? ¿Los empleados disponen de esta información? ¿Están preparados para responder a preguntas relacionadas con las prácticas laborales y el consumo de energía de la empresa o con la eliminación de los productos? Normalmente no.

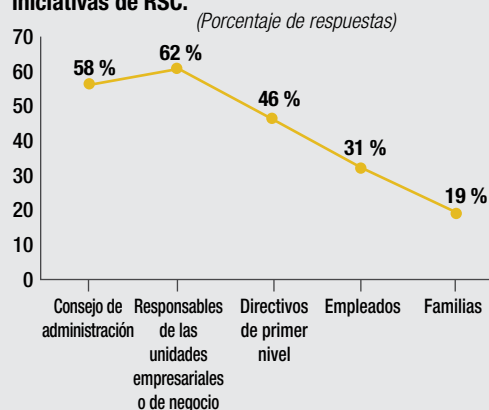
¿Están preparados para tener un diálogo de verdad, uno en el que sean capaces de aprender algo sobre las necesidades de los clientes? No con la frecuencia necesaria, según los participantes en esta encuesta.

En el mundo empresarial sucede con demasiada frecuencia que el Director expone su visión y solo provoca en el empleado medio perplejidad o indiferencia. Gracias a la RSC, esto puede cambiar. Las investigaciones de Marks & Spencer, por ejemplo, muestran un mayor compromiso con las medidas de RSC por parte de los empleados que de los clientes.

El desarrollo y la implantación de una estrategia de RSC es una oportunidad única para cohesionar la empresa. De todos modos, y tal como muestran los resultados de nuestra encuesta, solo el 31 por ciento de las empresas consigue que sus empleados participen en los objetivos e iniciativas de RSC de la empresa. Esto es una importante pérdida de oportunidades (consulte la Figura 8).

Algunas empresas consiguen que sus empleados se comprometan planteándoles grandes retos, en los que distintos grupos colaboran con el objetivo común de desarrollar un producto o servicio que beneficie a la sociedad o al medio ambiente. Otras empresas ofrecen incentivos a las acciones individuales de sus empleados que realmente marcan la diferencia. El Programa de prevención de la polución (3P) de 3M

**FIGURA 8.**  
**Compromiso de la empresa con los objetivos e iniciativas de RSC.**



Fuente: IBM Institute for Business Value.

recompensa a los empleados que aportan ideas innovadoras para eliminar de raíz la polución. Desde el inicio de este programa, casi 6.000 proyectos del 3P han evitado la creación de más de 10 millones de toneladas métricas de agentes contaminantes y han permitido el ahorro de casi mil millones de dólares estadounidenses, y eso solo en el primer año de vida de dichos proyectos.<sup>10</sup>

Cada empresa tiene que encontrar su propia manera de conseguir que los empleados, los clientes, los socios y las organizaciones no gubernamentales se impliquen. Pero el éxito de todos estos programas dependerá de la profundidad y la vitalidad de las interacciones que impliquen. Quienes combinen permanentemente la mayor transparencia con la interacción más profunda tendrán más oportunidades de fomentar la sostenibilidad en las empresas y en la sociedad.

La implicación de los empleados en las iniciativas de RSC pueden tener otro efecto positivo: puede ser una poderosa herramienta para la contratación y conservación del personal en un entorno en el que la batalla por el talento está sacudiendo a todos los sectores. Un estudio reciente ha revelado que el 44 por ciento de los profesionales jóvenes afirma que no trabajaría para un empresario de mala reputación.<sup>11</sup>

Es más, existen numerosos estudios y encuestas que sugieren que las últimas promociones de estudiantes, más comprometidas social y medioambientalmente, no se conforman con entrar en una empresa de buena reputación en lo relativo a RSC, sino que quieren formar parte de un movimiento que haga posible un mundo mejor, y hacerlo desde dentro del mundo empresarial. Eso significa involucrarse en la identificación de oportunidades de crecimiento basadas en la RSC, ser creativo a la hora de aplicar soluciones innovadoras y acercarse a los clientes.

### **Conclusión**

Los directivos han sido los únicos responsables durante mucho tiempo ante un variado grupo de partes interesadas en la empresa: empleados, comunidades e inversores. La naturaleza de estas relaciones está cambiando de un modo que afecta significativamente al rendimiento de las empresas. Debido en parte al surgimiento de Internet y a la imparable globalización, se empieza a responsabilizar a las empresas por los problemas laborales y las condiciones de trabajo en las actividades de sus socios, y no solo en las propias. Para alcanzar el crecimiento sostenible mediante la RSC, las empresas deben:

- *Armonizar e incorporar la RSC y su estrategia empresarial, e integrarla en todas sus funciones operativas, simplificando así la tarea de invertir (no de gastar) los fondos necesarios para alcanzar sus objetivos*
- *Implantar una estrategia abierta de información para compartir la información de un modo más transparente con todas las partes interesadas*
- *Aprovechar la transparencia para aumentar el grado de implicación de los principales elementos constitutivos y clientes.*

Cuando estas actividades se combinan, la RSC puede llegar a ser una de las dimensiones de una buena estrategia competitiva para una empresa. Si se hace bien, permite que las empresas mejoren sus relaciones con sus principales elementos constitutivos, consigan clientes más fieles, reduzcan sus gastos, obtengan mayores ingresos y, en general, mejoren su posición en la sociedad.

## Acerca de los autores

George Pohle es Vicepresidente y Responsable Internacional de IBM Business Strategy Consulting Practice. Tiene más de 20 años de experiencia en gestión de línea y consultoría, y ha ocupado cargos estratégicos y operativos tanto en pequeñas como en grandes empresas. Puede ponerse en contacto con él escribiendo a la dirección [pohle@us.ibm.com](mailto:pohle@us.ibm.com).

Jeff Hittner es Consultor Senior en IBM Institute for Business Value. Colabora con numerosos sectores y clientes para estudiar la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa en los fundamentos de la estrategia empresarial. Puede ponerse en contacto con él escribiendo a la dirección [jhittner@us.ibm.com](mailto:jhittner@us.ibm.com).

### Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Guy Blissett, Stephen Rogers y Kevin Thompson.

## Acerca de IBM Global Business Services

Con expertos en negocios en más de 160 países, IBM Global Business Services proporciona a sus clientes un profundo conocimiento empresarial, procesal y sectorial de 17 sectores, utilizando la innovación para identificar, crear y ofrecer valor con mayor rapidez. Nos apoyamos en la amplia gama de capacidades de IBM para, basándonos en nuestros consejos, ayudar a los clientes a innovar e implantar soluciones diseñadas para que les proporcionen resultados empresariales sostenibles y con consecuencias de largo alcance.

## Referencias

- <sup>1</sup> Cody, Edward. "Text Messages Giving Voice to Chinese," *Washington Post*, 28 de junio de 2007.
- <sup>2</sup> Catalyst Paper Corporation. "Environment Manufacturing Principles." Richmond (Canadá). Diciembre de 2007. [http://www.catalystpaper.com/socialresponsibility/socialresponsibility\\_environment\\_manufacturingprinciples.xml](http://www.catalystpaper.com/socialresponsibility/socialresponsibility_environment_manufacturingprinciples.xml)
- <sup>3</sup> Sheila, M., Lenny T. Mendonca y Jeremy M. Oppenheim, "When Social Issues Become Strategic," *The McKinsey Quarterly*, 2006, número 2.
- <sup>4</sup> IBM Online Traceability Survey, 2007.
- <sup>5</sup> Corporate Social Responsibility Monitor 2007, GlobeScan Incorporated, junio de 2007.
- <sup>6</sup> [www.eggfusion.com](http://www.eggfusion.com)
- <sup>7</sup> Friedman, Thomas. "The Green Road Less Traveled." *The New York Times*, 15 de julio de 2007.
- <sup>8</sup> Hellmich, Nanci. "Diners want more info and smaller entrees." *USA Today*, 19 de octubre de 2005.
- <sup>9</sup> [www.timberland.com](http://www.timberland.com)
- <sup>10</sup> [www.3M.com](http://www.3M.com)
- <sup>11</sup> Vorster, Gareth. "Corporate social responsibility is more important than salary when choosing a job," *Personnel Today*, 2 de agosto de 2007.





**IBM United Kingdom Limited**

PO Box 41  
North Harbour  
Portsmouth  
Hampshire  
PO6 3AU  
Reino Unido

Tel: 0870 010 2503

**ibm.com**/services/uk

**IBM Ireland Limited**

Oldbrook House  
24-32 Pembroke Road  
Dublin 4

Tel: 1890 200 392

**ibm.com**/services/ie

**IBM South Africa Limited**

Private Bag X9907  
Sandhurst  
2146  
Sudáfrica

Tel: 0860 700 777

**ibm.com**/services/za

El sitio web de IBM está disponible en **ibm.com/es**

IBM, el logotipo de IBM e **ibm.com** son marcas comerciales de International Business Machines Corporation en Estados Unidos y/o en otros países.

Otros nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicio de terceros.

Las referencias efectuadas en esta publicación a productos, programas o servicios de IBM no implican que IBM tenga intención de comercializarlos en todos los países en los que opera. Las referencias a productos, programas o servicios de IBM no pretenden dar a entender que solo puedan utilizarse dichos productos, programas o servicios de IBM. En su lugar, puede utilizarse cualquier programa, producto o servicio funcionalmente equivalente.

Los productos de hardware de IBM se fabrican a partir de componentes nuevos o de componentes nuevos y usados revisados. En algunos casos, es posible que el producto de hardware no sea nuevo y haya sido instalado anteriormente. Independientemente de ello, se aplican las condiciones de garantía de IBM.

Esta publicación sólo tiene carácter de orientación general. La información está sujeta a cambios sin previo aviso. Póngase en contacto con su representante comercial o distribuidor de IBM local para obtener la información más actual acerca de los productos y servicios de IBM.

Este documento contiene direcciones de Internet que no pertenecen a IBM. IBM no se hace responsable de la información que se encuentre en esos sitios web.

© Copyright IBM Corporation 2008  
Reservados todos los derechos.