

La RSC+D y el papel de las empresas en la resolución de los problemas sociales

Basado en la participación de María Jesús Pérez, Directora de Investigación e Innovación Social en el *Doing Good Doing Well*, organizado por el IESE Business School el 2 de marzo de 2012

Fundación CODESPA

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) parte de la reflexión sobre cuál es el rol de las empresas en el mundo globalizado. Las compañías son los principales actores sociales y económicos del siglo XXI. Al incrementar su poder su responsabilidad social incrementa también en consecuencia¹.

Las empresas pueden ser promotoras de tendencias sociales positivas así como de tendencias y modos de hacer que generan impactos negativos. En respuesta a esta realidad, las compañías responsables deciden asumir su rol como ciudadanos corporativos que desean gestionar de manera explícita los impactos (tanto positivos como negativos) y el valor compartido que pueden generar hacia los grupos de interés.

Este acto mayoritariamente voluntario de asumir un rol más responsable puede enfocarse desde una actitud “reactiva”, de ‘autoprotección’, o de “cumplimiento de unos mínimos de comportamiento aceptable”². Sin embargo, es mucho más relevante, retador y apasionante, abordar esta reflexión sobre el rol de la empresa desde la perspectiva de que existe una oportunidad para maximizar el valor global (tanto económico como social y medioambiental) que la actividad

empresarial tiene ocasión de generar en nuestra sociedad.

Paralelamente, es evidente que estamos en un mundo globalizado e interconectado. En esta realidad global, los graves problemas de miles de personas terminan por incidir en nuestra realidad más cercana e influyen en el entorno de los negocios y las oportunidades de mercado. También, de manera nada desdeñable y alentada por las redes sociales, en las apreciaciones, opiniones y preferencias de los consumidores. En este sentido, la pobreza extrema y la exclusión social son probablemente los problemas más relevantes que nuestro mundo enfrenta. Son desafíos urgentes que requieren una respuesta conjunta e inmediata.

Algunas compañías, sobre todo aquellas influidas por sus operaciones en países emergentes, están tomando conciencia del hecho de que la sostenibilidad en el largo plazo y el crecimiento solo se puede lograr en sociedades sanas y que ellas, como agentes económicos de principal magnitud, son una pieza clave para incidir en los problemas sociales de su entorno. Las políticas y acciones de RSC pueden ser una herramienta clara y fácil para articular la participación de la empresa en la resolución de estos problemas al tiempo que se convierten en ejes de innovación y ventaja competitiva³.

¹ En 1960, Keith Davis enunció la Ley de hierro de la RSC en la cual afirmaba que “las responsabilidades sociales de los empresarios necesitan ser equiparadas a su poder social”

² Nelson, J 2004, *Leveraging the development impact of business in the fight against poverty*, Corporate Social Responsibility Initiative, Working Paper N. 22

³ Kramer, M.R & Porter M.E 2008, *Strategy & Society The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, Harvard Business Review

Las acciones donde las actividades de RSC de la empresa se alinean de manera más explícita con el alivio de la pobreza y el desarrollo a largo plazo son generalmente conocidas como Responsabilidad Social Corporativa para el Desarrollo (RSC+D) o ‘Acciones de Empresa y Desarrollo’.

En la práctica, muchas empresas no saben realmente cómo dar pasos en esa dirección. Sin embargo, desde CODESPA descubrimos que cuando se encuentra la forma de hacerlo, es fácil que la empresa adquiera un compromiso realmente importante para generar un gran impacto social. Cuanto más se conoce la pobreza y la forma en que puede combatirse, más atractiva y sorprendente resulta la acción de RSC+D. Esto se vuelve aún más interesante cuando la empresa descubre que para luchar contra la pobreza no necesita hacer cosas completamente diferentes a las que sabe hacer sino que es posible utilizar sus principales competencias, activos y conocimiento, para diseñar soluciones sostenibles a problemas sociales.

Para hacer esto se necesitan dos cosas esenciales. Por un lado, líderes empresariales con un alto sentido de la responsabilidad global y con consciencia del potencial real que la humanidad y las empresas tienen para revertir esta situación. Al mismo tiempo, que sean lo suficientemente valientes como para creer que es posible aliviar la pobreza, incluso desde el mismo centro de su estrategia empresarial y llevar sus ideas a la práctica. La buena noticia es que cada vez son más los líderes empresariales que se dan cuenta de que la maximización de los beneficios económicos no es la única manera de medir el éxito de un negocio y que es factible buscar otros beneficios compartidos con la sociedad, especialmente beneficios que afectan a los más pobres. En el siglo XXI podemos decir que los objetivos sociales son más que compatibles con los beneficios

económicos y hay líderes empresariales (y sociales) que lo están demostrando⁴.

Por otro lado, se necesita la colaboración con otros actores, especialmente la sociedad civil y las ONG, quienes conocen y entienden de primera mano las necesidades asociadas a la pobreza y saben cómo trabajar para aliviarlas de una manera constructiva, participativa y que de resultados a largo plazo.

Desde nuestro trabajo somos testigos de que los líderes empresariales pueden ser promotores muy importantes de iniciativas relevantes en la lucha contra la pobreza y que pueden alentar a otras empresas a tomar medidas pertinentes en este sentido.

CODESPA publicó en 2005 un libro de casos llamado *Business and Poverty: Innovative Strategies for Global CSR*⁵ en el que se recogen nueve casos de empresas que muestran que la empresa puede contribuir al desarrollo socio-económico de los pobres, y que combinar los objetivos sociales, económicos, y medioambientales no sólo es posible, sino que es una ventaja competitiva. Este libro es un ejemplo de las múltiples actividades que CODESPA desarrolla para ayudar a aquellas empresas que quieren dar el paso de involucrarse activamente en la lucha contra la pobreza.

Diferencia entre la RSC y la filantropía

En la práctica, muchas empresas entienden que sólo pueden contribuir a la resolución de problemas sociales mediante la acción social

⁴ Nelson, J. & Prescott, D. 2008, *Business and the Millennium development Goals: a framework for action*, International Business Leaders Forum.

⁵ Fundación CODESPA e ICEP 2005, *Business and Poverty: Innovative Strategies for Global CSR*, http://www.codespa.org/images/stories/publicaciones/code_spa-global-csr.pdf

o la filantropía (entendiendo ésta como las contribuciones económicas o de otra índole a causas sociales, probablemente no relacionadas directamente con el negocio, pero relevantes en términos de solidaridad). Otras piensan que hablar de una RSC más estratégica y alineada con el negocio prácticamente justifica el `abandono´ de las acciones sociales de tipo filantrópico o asistencial. En opinión de CODESPA, la filantropía es absolutamente necesaria y parte de la responsabilidad moral hacia la sociedad que cualquier ciudadano u organización debe asumir. Al mismo tiempo es una parte de la RSC; una parte muy importante y que no debe ser abandonada en ningún caso. Hay muchas causas sociales que nunca obedecerán directamente a una proposición económica de ganar-ganar. Estas acciones deberían realizarse solo por el hecho de que la solidaridad y el altruismo son deberes ineludibles para cualquier organización y persona individual.

Pero, al mismo tiempo, la filantropía es una acción insuficiente para aquellas empresas que quieren defender un comportamiento socialmente responsable. En la práctica, es inútil que una empresa haga cosas buenas para la sociedad en términos de acción social, si al mismo tiempo está generando importantes impactos negativos con sus actividades comerciales.

En este sentido, la RSC resulta ser una oportunidad para combinar acciones filantrópicas con acciones que llevan a que las empresas puedan integrar la búsqueda de impactos positivos (en sus grupos de interés y la sociedad) en el núcleo de sus negocios, por lo que su impacto global puede ser mayor y más sostenible.

Así, la RSC puede convertirse en un conductor de negocios estratégicos que realmente generen más inclusión y crecimiento sostenible. Muchas empresas tienen por delante el reto de explorar cómo

sus recursos y sus competencias pueden ser aprovechadas para combatir la pobreza. Esto tiene un potencial que debería ser explotado, y con lo que se podrían obtener importantes impactos en la reducción de la pobreza. Además, ¿estamos seguros que la felicidad global y la satisfacción de las compañías como organizaciones humanas crecerían!

“CODESPA cree que la RSC puede convertirse en un conductor de negocios estratégicos que realmente creen más inclusión y crecimiento sostenible. Además, estamos seguros que la felicidad global y la satisfacción de las compañías como organizaciones humanas crecerían”

La RSC +D en la práctica. Algunos ejemplos

Cualquier empresa que quiera hacer frente al problema de la pobreza a través del núcleo de su negocio (por ejemplo, llevar a cabo una iniciativa de RSC+D), tiene que conocer bien las necesidades y los problemas de las personas que viven en esa situación, con el fin de encontrar la forma más adecuada de alinear su negocio con una solución eficaz que ayude a resolver un problema que les afecta. Esto es clave y crucial para el éxito. Y es exactamente lo que una ONG hace. Las ONG proporcionan un profundo conocimiento sobre las necesidades y también la manera de acercarse y desarrollar participativamente estrategias dirigidas a reducir la pobreza de comunidades de bajos recursos. En términos prácticos, ellas saben y entienden `qué´ pasa y `cómo´ se llega a dicha población. Ellas pueden fácilmente obtener la llamada `licencia para operar´.

Las asociaciones entre ONG y empresas, como estrategia para el desarrollo de acciones de RSC+D pueden adoptar varias formas. A continuación, utilizaremos, a modo ilustrativo, varios ejemplos del trabajo desarrollado por CODESPA con algunas empresas:

(1) Desarrollo de productos para la Base de la Pirámide (BdP)⁶

Consiste en desarrollar productos o servicios adaptados a las necesidades y demandas de poblaciones en situación de pobreza. Para algunas empresas, puede constituir un nicho de mercado inexplorado pero con gran potencial. Las asociaciones con ONG permiten identificar las necesidades y las características que debe tener el producto o servicio para que sea aceptado por la población. Para hablar de productos para la BdP como negocio inclusivo que genera un retorno social, es necesario evaluar los beneficios generados para los nuevos consumidores. Crear productos para la BdP no tiene que ver con crear nuevas necesidades de consumo sin más, sino con proveer productos y servicios que garantizan un beneficio social adicional a la gente que los adquiere. Dicho de otra manera: lograr impactos sociales a través del acceso a nuevos productos por parte de gente excluida no es lo mismo que entregarles nuevos productos. No todos los productos diseñados para la BdP tienen un impacto social positivo. Y no pueden estar clasificados bajo el paraguas de las acciones de RSC+D.

En nuestras iniciativas de desarrollo que contemplan productos dirigidos a la BdP, CODESPA garantiza que éstos tengan impactos sociales y económicos para las personas de bajos recursos, y además,

garantizamos la medición y sostenibilidad de estos impactos.

Un ejemplo de esto es la iniciativa que CODESPA desarrolló en República Dominicana, con la creación de un microseguro 3x1 de vida, accidentes y últimos gastos. El objetivo final era proporcionar protección a personas que estaban excluidas de los seguros tradicionales y sin acceso a un sistema de Seguridad Social para así reducir el impacto negativo de los riesgos a los que estas personas están expuestas y reducir su vulnerabilidad.

“En nuestras iniciativas de desarrollo que contemplan productos dirigidos a la BdP, CODESPA garantiza que éstos tengan impactos sociales y económicos para los consumidores de bajos recursos, y además, garantizamos la medición y sostenibilidad de estos impactos”.

Este producto se diseñó en base al conocimiento extenso de CODESPA y el Banco ADOPEM sobre las necesidades y características de mujeres microempresarias y, a raíz de un proceso de negociación exitoso con una empresa de seguros local, interesada especialmente en el potencial en cuanto al número de clientes de esta organización microfinanciera y al mismo tiempo, en el beneficio social que se podía lograr con el nuevo producto.

El producto se diseñó de forma muy adaptada al cliente de ADOPEM, lo cual ha sido la clave de su éxito. Para empezar, se combinaron fundamentalmente tres productos en un mismo paquete (seguro de vida, accidentes, y gastos por defunción). Además, la aceptación del producto residió

⁶ El término BDP (o BOP en inglés) fue acuñado por el economista hindú, C.K Prahalad, en su libro *La Fortuna en la Base de la Pirámide*.

mayormente en el precio tan competitivo y sus amplias coberturas. Por sólo 4 euros anuales se proporcionaba una cobertura de casi 1.000 euros (406 euros para gastos funerarios y 507 por muerte), siendo ésta la cobertura mínima que supera en 225 veces, la inversión anual realizada.

“Los beneficios obtenidos mediante la cobertura de esta póliza son de por lo menos 225 veces la inversión anual realizada”.

Como se detalla en la publicación en la que CODESPA ha descrito la metodología de creación de este microseguro 3x1⁷, éste es un producto sencillo, ágil y muy accesible para cualquier persona, cliente o no de ADOPEM.

El microseguro se diseñó a través de un convenio de desarrollo cofinanciado con fondos de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), durante los años 2002-2006. Actualmente, continúa dentro de la cartera de la organización microfinanciera y a enero de 2012, cuenta con casi 19.000 personas que lo han contratado.

“CODESPA puede afirmar que con este microseguro se ha reducido -de forma totalmente sostenible- la vulnerabilidad de personas pobres y ha conseguido un impacto social y económico en casi 20.000 personas”.

7 Fundación CODESPA 2010, *Innovación social en microfinanzas Metodología de desarrollo de nuevos productos: Microseguro 3x1 y Préstamo para creación de empresas de ADOPEM*
http://www.codespa.org/images/stories/publicaciones/sistemizacion_adopem.pdf

(2) Desarrollar cadenas de suministro incluyentes

Consiste en integrar como proveedores o distribuidores a personas en situación de vulnerabilidad a una cadena de suministro de una empresa. Esto se logra vinculando sus actividades económicas a través de los contratos de provisión de insumos o servicios asociados al negocio de una empresa en un país en desarrollo⁸. Normalmente, además de los contratos, se desarrollan acciones paralelas que permiten fortalecer las capacidades de estas empresas para que puedan realizar su rol eficazmente (estas acciones se denominan ‘acciones de desarrollo de proveedores’).

“El enfoque de cadenas de valor y los negocios inclusivos son una de sus principales estrategias para combatir la falta de acceso al mercado de comunidades pobres”

Como ejemplo del trabajo desarrollado por CODESPA en esta línea, se puede mencionar la experiencia con la distribuidora de origen francés Carrefour, con la que se creó una línea de productos agrícolas andinos cuyos proveedores eran comunidades campesinas en situación de escasos recursos. En este caso, se vinculó la experiencia de CODESPA de trabajo con cadenas de valor campesinas con los negocios inclusivos.

Este caso de éxito está recogida en la publicación *Business and Poverty*, previamente mencionada, y surge de la participación de la empresa en el programa de Voluntariado Corporativo de CODESPA llamado ‘Profesionales para el Desarrollo⁹’ que cuenta ya con más de 10 años de vida.

8 Commission on the Private Sector and Development 2004, *Unleashing Entrepreneurship: Making Business Work for the Poor*

9 Mayor información sobre el programa ‘Profesionales para el Desarrollo’ en:



A través del proyecto, CODESPA fortaleció a pequeños productores ecuatorianos en aspectos organizativos, técnicos y empresariales para que se unieran en consorcio y pudieran exportar sus productos agrícolas (como la quinua, avena, caña de azúcar) a los lineales de Carrefour en España. CODESPA aseguraba que se desarrollaban las habilidades necesarias dentro de las organizaciones de productores y se incrementaba su productividad y competitividad, al tiempo que lograban beneficios sociales adicionales por el incremento de renta derivada de su vinculación como proveedores a Carrefour.

La viabilidad de este proyecto de comercio 'nostálgico' estaba asociada a la creciente inmigración ecuatoriana en España y a los hábitos de consumo de esta población (que ya había sido identificada como un nicho de mercado por Carrefour). En la primavera de 2006, llegaron los primeros 11 productos del 'comercio nostálgico' accesibles en 50 de los 154 hipermercados en el país. En abril de 2007, Carrefour había vendido productos de comercio justo por valor de 146.000 euros y la demanda continuaba aumentando.

Al cabo de cuatro años, CODESPA había terminado su trabajo de fortalecimiento de los productores, y después de un proceso de salida por parte de la organización, éstos continuaron vendiendo en los lineales de Carrefour así como otras empresas distribuidoras directamente. La clave del éxito: la experiencia piloto con Carrefour, enmarcada en un proyecto de RSC+D, permitió a las organizaciones campesinas desarrollar suficientemente sus capacidades de comercialización como para operar solos en el mercado.

<http://www.codespa.org/proyectos/archivos/codespa-profesionales-para-el-desarrollo.pdf>

Como resultado de esta acción de 'comercio nostálgico' Carrefour y CODESPA han contribuido al desarrollo socioeconómico de comunidades campesinas a la vez que a la evolución del modelo de negocio de Carrefour.

(3) Los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo, en coordinación con una ONG, ayudan a aprovechar los conocimientos técnicos y el *know-how* de la empresa para proveer asistencia a proyectos de desarrollo a través de la participación de sus empleados

Estos programas tienen un gran potencial. Por un lado, son una herramienta que ayuda a las empresas a integrar directamente a los empleados en las actividades de RSC de la compañía. Por otro lado, la empresa puede obtener beneficios en términos de impacto social y de recursos humanos. Los programas de Voluntariado Corporativo para el Desarrollo permiten a la compañía entender las necesidades de la gente de escasos recursos, por lo que hay un margen interesante para la innovación social y una retroalimentación relevante por incrementar el impacto de la RSC en actividades de desarrollo.

En todas estas diferentes acciones, la gestión social o gestión de los beneficios sociales es esencial. En el ámbito del voluntariado corporativo, CODESPA ha desarrollado junto a Boston Consulting Group una herramienta de medición de impacto¹⁰.

¹⁰ Mayor información sobre la 'herramienta de valoración de impacto sobre el Voluntariado Corporativo para el Desarrollo':

<http://www.codespa.org/proyectos/archivos/herramienta-medicion-vc-para-desarrollo.pdf>

Factores de éxito de la colaboración entre ONG y empresa para la RSC +D

Desde la perspectiva de la empresa, encontrar una ONG que realmente ofrezca un tipo de conocimiento social es muy relevante para la acción que se va a desarrollar. Además, hacen falta una serie de factores de éxito en la colaboración¹¹:

- Claridad acerca de los objetivos de la colaboración así como de las premisas básicas que cada parte debe cumplir para garantizar que los intereses y limitaciones del otro son tenidos en cuenta. Los objetivos y las acciones requeridas para lograr los objetivos (el proyecto) deben contar con recursos humanos y financieros comprometidos; los necesarios para que el proyecto se desarrolle con éxito.
- El reconocimiento mutuo de los puntos fuertes que ofrece cada uno dentro de la alianza, el respeto mutuo y la confianza en las capacidades de ambas partes.
- Buena y fluida comunicación a lo largo de todo el proceso y transparencia en ambos lados. Esto se ve favorecido si se formalizan espacios periódicos de coordinación y comunicación.
- Interlocutores claramente definidos, así como roles, plan de trabajo, recursos e impactos esperados (es importante no entusiasmarse en el corto plazo y ser realista; los

impactos irán creciendo exponencialmente).

- Las ONG deben adoptar un rol muy didáctico, abrir los ojos a la empresa hacia el potencial de la colaboración. Es importante pensar en términos de cómo el programa puede convertirse en una acción estratégica para la compañía y cómo un mayor impacto se puede lograr en el largo plazo. Las ONG tienen la posibilidad de sensibilizar a las empresas, sobre el papel que éstas pueden tener a favor del desarrollo.

Todo ello, podría ser de mutuo beneficio para ambas partes (situación ganar- ganar) y con un gran impacto para contribuir en la lucha contra la pobreza. Y especialmente, es importante ser paciente. Las alianzas estratégicas entre ONG-empresas, en muchos casos, requieren bastante tiempo y los resultados se aprecian en el mediano-largo plazo.

Un camino por recorrer, pero cada día estamos más cerca

Todavía nos queda un largo camino por recorrer, pero desde CODESPA seguimos trabajando para promover la participación de la empresa española en la lucha contra la pobreza, y esperamos que la sociedad en su conjunto pueda promover que estos cambios ocurran antes que después, con el fin de hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Estamos seguros de que el interés de las empresas será creciente a medida descubren que estas acciones son una posibilidad asequible y real y que además, los consumidores, cada día mejor informados, premiarán cada vez más, y en un futuro cada día más cercano, a las empresas que persiguen un crecimiento más incluyente y solidario.

¹¹ Mayor información sobre 'La relación estratégica entre ONG y empresa. Alianzas para el desarrollo': http://www.codespa.org/images/stories/formacion/relacion_ong_empresa.pdf