

Treball de fi de grau

Títol

AutorDe

XXXXX TutorDe

Grau

Data

Full Resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Autor/a:

Tutor/a:

Any:

Titulació:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

À

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i la signatura:

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar una còpia en mà al tutor abans la presentació oral**

RESUMEN

El auge de la Responsabilidad Social Corporativa ha puesto en el punto de mira de los consumidores a las empresas, evaluándolas desde su más crítico aspecto. Pero, ¿cómo son las empresas socialmente responsables?

El ámbito de la RSC es un tanto confuso, se encuentra poca homogeneidad de información y no existe un estándar obligado que las empresas sigan para cumplirla y verificarla.

La RSC se vincula a la ética empresarial, a la sostenibilidad y al bienestar social, entre otros conceptos, pero debe entenderse como una estrategia empresarial transversal y no confundirla con acciones sociales puntuales, tales como donaciones o colaboraciones con organizaciones sin ánimo de lucro.

Conseguir equilibrio social, medio ambiental y económico tendría que ser el ideal de toda empresa, y a través de la implantación de esta estrategia en la organización, es posible alcanzarlo.

Obteniendo una mejor reputación y mejores relaciones con los stakeholders de la empresa, pocas son las desventajas que puede suponer utilizar esta herramienta de gestión.

Este proyecto tiene por objetivo estudiar la RSC en su más amplio concepto; investigar sus inicios, clarificar que es y que no es la responsabilidad social y conocer una manera de identificar si las empresas lo son o no.

Por ello, teorías, certificados, herramientas y conceptos clave tendrán su lugar en esta investigación con la finalidad de enmarcar la RSC. Así, se conseguirá una pequeña guía de los puntos clave más importantes en cuanto a la aplicación de esta estrategia empresarial.

Nestlé España S.A servirá de ejemplo práctico como empresa socialmente responsable y se le aplicará la guía ya mencionada. De la misma manera, se profundizará en el pasado social de la empresa y en el establecimiento formal de la RSC en su estructura interna. De esta manera se conseguirá una perspectiva global de la realidad de la RSC.

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Marco teórico.....	7
2.1. Teorías relacionadas con la RSC	7
2.1.1. Teoría de los Stakeholders.....	8
2.1.2. Teoría de la Legitimación.....	9
2.1.3. Teoría de los Recursos y Capacidades	10
2.2. Ser socialmente responsable.....	11
2.2.1. La ética y la ética empresarial	11
2.2.2. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	13
2.2.2.1. Aproximación conceptual.....	13
2.2.2.2. Objetivos	15
2.2.2.3. Dimensiones y ámbitos de aplicabilidad	16
2.2.2.4. Principios de la RSC.....	19
2.2.2.5. Marketing social, marketing con causa y RSC.....	21
2.2.2.6. Cuadro Resumen	24
2.2.3. Marco Institucional.....	25
2.2.4. Antecedentes.....	27
2.2.5. Medición de la RSC	30
2.2.5.1. GRI (Global Reporting Initiative)	30
2.2.5.2. DowJones Sustainability.....	31
2.2.5.3. Merco Responsables.....	32
3. Metodología.....	33
3.1. El estudio de caso	33
3.2. Objeto de estudio y objetivos.....	34
3.3. Metodología	35
3.3.1. Guía utilizada.....	35
3.3.2. Elección del caso de estudio	37
3.3.3. Herramientas utilizadas	37
3.3.4. Estructura de la investigación de campo.....	38
4. Investigación de campo	39
4.1. PARTE I	39
4.1.1. Contextualización	39
4.1.2. La RSC en Nestlé.....	41

4.1.2.1.	El concepto de RSC	41
4.1.2.2.	Inicio de la RSC.....	43
4.1.2.3.	Objetivos de la RSC	43
4.1.2.4.	Localización de la RSC en la empresa	44
4.2.	PARTE II	45
4.2.1.	Aplicación del Cuadro resumen	45
9.	Conclusiones	64
10.	Bibliografía y Webgrafía.....	66
11.	Anexos	71

*“No hay empresa exitosa en una sociedad fracasada así como
ninguna sociedad será exitosa con empresas fracasadas”*

Stephan Schmidheiny

1. Introducción

Cada vez más, las empresas apuestan por la ética.

No deben tener en cuenta solo el aspecto económico, el de generar beneficios, sino también deben cuidar y prestar atención a las relaciones que establece con su entorno y hacerlo de manera responsable. Y con entorno no nos referimos solamente a los factores externos de la empresa. No. Nos referimos al entorno social, laboral y medioambiental.

Aquí entra el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

En las últimas décadas, está ganando una fuerte importancia en las estrategias que los altos directivos implantan en sus actividades del día a día. Y no es para menos ya que cada vez más es la misma sociedad quien reclama, no siempre de forma pasiva, este cambio. Se ha pasado del *beneficio* como único y principal objetivo empresarial a exponer la cara humana de las marcas.

Antes de darse a conocer como una empresa socialmente responsable se debe tener en cuenta que por hacer una acción social puntual no merecemos esa distinción y reconocimiento. La RSC debe entenderse como una nueva (o no tanto) filosofía transversal que las empresas deben adoptar para responder a las nuevas necesidades de la sociedad.

Este auge de la RSC ha sido impulsado, en parte, por grandes escándalos internacionales que empresas renombradas han sufrido: problemas de calidad, estafas, grandes contaminaciones, etc.

Es el caso de Nestlé y la crisis del aceite de palmera de Guinea, que revolucionó las redes sociales en 2010; o, centrándonos a nivel nacional, el caso Bárcenas y Operación Malaya. El caso Prestige conmocionó al mundo y fue un salto muy importante hacia la preocupación medioambiental por parte de la sociedad. Estos, entre otros, han ayudado a que la confianza de los consumidores hacia las empresas y organismos decaiga preocupantemente.

De esta manera, la RSC se convierte en un activo muy deseado para influir en la buena reputación de la empresa de cara a la sociedad y demás stakeholders de la organización.

Aún así, sigue existiendo cierta confusión sobre lo que es ser socialmente responsable. Se han escrito múltiples libros, estudios y artículos que referencian esta temática. Ellos ponen en común algunos aspectos básicos, pero en otros aspectos, no siempre otorgan la misma importancia.

Procede de aquí el principal objetivo de este trabajo. Se intentará identificar que es ser socialmente responsable, se acotarán términos y aspectos relevantes para acabar teniendo una visión global de lo que representa.

A través de la revisión de múltiple literatura y autores especializados en el campo, se establecerá una guía con los puntos básicos necesarios para poder considerarse una empresa socialmente responsable. Para después, aplicarlo a un caso práctico.

Se pretende también, hacer un recorrido a lo largo de la historia de la RSC para conocer sus inicios y antecedentes y demostrar que aunque el concepto es relativamente nuevo, su filosofía ha estado presente desde siglos atrás, donde empresarios, en aquel entonces innovadores, empezaron a aplicarlo a sus propias actividades.

Las iniciativas gubernamentales así como el marco regulador de la RSC también tendrá su lugar en el trabajo, ya que son muchas, aunque no obligatorias las que las organizaciones deben tener presentes.

En cuanto a la parte práctica se profundizará en un caso de RSC: Nestlé España S.A., empresa multinacional del sector de la alimentación. La investigación se hará a nivel nacional, aunque se debe considerar que muchos de los puntos son aplicables a escala global.

En primer lugar, se prestará atención a cómo define la empresa su RSC, la llamada Creación de Valor Compartido, y cuáles son sus objetivos. Se observará además, donde se encuentra la RSC dentro de la empresa: quién es el responsable, en qué departamento se encuentra, etc.

En segundo lugar, de la guía establecida a partir de la información del marco teórico, se determinará si la empresa cumple o no cumple con los requisitos/condiciones que se han considerado básicos.

De esta manera se conseguirá tener una visión integral de la RSC, teniendo la comparación de lo que la teoría dice y lo que es en la realidad de Nestlé.

El interés por el objeto de estudio surgió en parte por la sensación de falta de formación en este campo. Al estudiar Publicidad y RRPP, la RSC sí que ha estado presente en el programa curricular de la carrera aunque solo de manera puntual.

En mi opinión es esencial disponer de una base formativa es este tipo de estrategias, ya que actualmente hay una fuerte tendencia por parte de las empresas a comunicar este lado humano de las marcas.

Además, el número de agencias de comunicación y consultorías que ofrecen servicios de RSC y comunicación de la misma también está aumentando. Es decir, hay un nuevo perfil dentro del sector de la comunicación que cada vez será más demandado.

2. Marco teórico

2.1. Teorías relacionadas con la RSC

Garriga y Mele (2004) dicen que el campo de la RSC está compuesto por diferentes enfoques que llegan a ser contradictorios, complejos y hasta pocos claros. Es por ello que la contribución que intentan realizar es cartografiar las principales teorías y aproximaciones que se encuentran en torno al concepto de la responsabilidad social de las empresas; y lo hacen organizándolas en cuatro grupos (Toro, D. 2006, p.338):

TEORÍAS INSTRUMENTALES	TEORÍAS INTEGRADORAS
TEORÍAS POLÍTICAS	TEORÍAS ÉTICAS

- Teorías Instrumentales: Para este primer grupo, las empresas buscarían desarrollar actividades de RSC siempre que éstas estén ligadas a la obtención de mayores beneficios económicos para sus accionistas. Bajo este enfoque, encontramos una relación directa entre RSC y creación de riqueza. Sólo el aspecto económico de la interacción entre la sociedad y la empresa es el que importa en el momento de llevar a cabo el negocio. Autores relacionados: Friedman, 1970; Murray y Montanari, 1986; Litz, 1996; Porter y Kramer, 2002; entre otros. (Cancino del Castillo y Morales, 2008, p.14)
- Teorías Integradoras: En este grupo encontramos una serie de trabajos que buscan explicar el desarrollo de actividades de RSC por el deseo de integrar diversas demandas sociales. Entre estas demandas destaca el cumplimiento de las leyes, políticas públicas y la gestión balanceada de los intereses particulares de los grupos de interés de una empresa. Autores relacionados: Carroll, 1979; Jones, 1980; Vogel, 1986; Wilcox, 2005. (Ídem)
- Teorías Políticas: Estas teorías enfatizan el poder social que adquiere la compañía en la medida que se ve insertada en una sociedad. Particularmente, los diferentes estudios explican que existe una relación o contrato social entre las empresas y la comunidad en que participa, el cual viene dado por el poder e influencia que tiene cada empresa sobre la economía. Autores relacionados: Davis, 1960; Donaldson y Dunfee, 1994; Wood y Lodgson, 2002. (Ídem)
- Teorías Éticas: Las conforman las teorías sobre Ética y Moral en los Negocios. En este enfoque se estudia el desarrollo de actividades de RSE en respuesta al cumplimiento

de derechos universales, como el respeto por los derechos humanos, los derechos de la fuerza de trabajo, el respeto por el medio ambiente, la preocupación por un desarrollo sustentable, considerando actividades de negocio que presten atención al progreso tanto de las generaciones presentes como las futuras. Autores relacionados: Freeman, 1983; Kaku, 1997; Annan, 1999; Chomali y Majluf, 2007. (Ibídem, p.15)

Los autores que apoyan esta visión de acuerdo a Garriga y Melé son Porter y Kramer (2002), Hart (1995), Linz (1996), Prahalad y Hammond (2002), Hart y Christensen (2002) y Prahalad (2003). (Toro, D., 2006, p.342).

En cuanto a teorías específicas, tal y como comenta Truñó i Gual, J. (2007) en su trabajo de investigación “no existe un marco teórico de referencia para las investigaciones sobre la responsabilidad social de las empresas” (p. 13). Aún así, en la literatura revisada sí se encuentran algunas teorías que podrían constituir la base de esta tan nueva práctica/tendencia empresarial.

En siguiente tabla presenta las tres teorías que algunos autores han utilizado para explicar las bases de la RSC:

Referencias consultadas	Teoría utilizada
Argadoña, A. (1998) Truñó i Gual, J. (2007) Medina, M., Ramírez, J. y Hernández, A. (2010)	Teoría de los Stakeholders
Medina, M., Ramírez, J., y Hernández, A. (2010)	Teoría de la Legitimación
Truñó i Gual, J. (2007) Marín, L., y Rubió, A. (2008)	Teoría de los Recursos y Capacidades

2.1.1. Teoría de los Stakeholders

Seguramente la más aceptada y común a la hora de explicar la base de la RSC.

Fue publicada por primera vez en el libro Strategic Managment: A Stakeholder Approach en 1984 por Edward Freeman, en el cual identifica los grupos de personas que son un “interesado” de una empresa. Ponía, además, de manifiesto la necesidad de mantener un diálogo constante y honesto con ellos.¹

En este libro definía los stakeholders como *“Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación”*.²

¹ Consultado en Compromiso Empresarial (2005). *Entrevista Edward Freeman*. Recuperado el 15/04/2014 de: <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2005/09/edward-freeman-la-etica-consiste-en-hacer-cosas-por-los-demas-y-por-uno-mismo/>

² Consultado en: IESE Business School. (Noviembre 2005). *La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman*. Newsletter nº5 – Otro punto de vista. Recuperado el 15/04/2014 de:

La teoría de los stakeholders se ha presentado tanto en el marco de las teorías de la organización (Freeman, 1984; Freeman y Gilbert, 1988, 1992; Freeman y Reed, 1983, Mitroff, 1983) como en el de la ética de la empresa (Carroll, 1989). Goodpaster (1991) habla de la existencia de tres niveles en la teoría de los stakeholders: 1) el estratégico, que aconseja “tener en cuenta” los intereses de los implicados (no propietarios) como medio para conseguir los objetivos (económicos) de la empresa, pero sin contenido moral; 2) el multifiduciario, que, ya en el plano moral, atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos los stakeholders, propietarios o no, en igualdad de condiciones, y 3) la “nueva síntesis” que propone el autor, que distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados. (Argandoña, A., 1998, p.7)

En Altman (1999) se considera que las relaciones con los grupos de interés y con la comunidad han adquirido mayor importancia en las acciones de los ejecutivos. En este estudio afirma que estas nuevas relaciones proporcionan una mejor reputación de la empresa y un incremento de la moral de los trabajadores, cuyo efecto puede representar una mayor lealtad y a la vez un incremento de la productividad. (Truñó i Gual, J., 2007, p.13)

Aún así, Argandoña, A. (1998) opina que esta teoría “es más atractiva, desde el punto de vista ético, pero carece de fundamentos sólidos que la hagan aceptable para diversas escuelas de pensamiento” (p. 2). Es aquí donde menciona la relación de la teoría del bien común para acabar de ayudar a entender la primera teoría.

Según García y Melé (2004), puede leerse desde la perspectiva ética, instrumental e integradora.

Entonces la relación de la RSC con esta teoría la encontramos en el hecho de que se deben entender las distintas relaciones de la empresa con su propia dimensión social, y además procurar que cada interesado o partícipe de la empresa reciba de la empresa aquello que espera de ella y que merece por su contribución. (Medina, M., Ramírez, J., y Hernández, A., 2010, p.4).

2.1.2. Teoría de la Legitimación

La legitimación en los *business ethics* está presente en la organización cuando los objetivos y modos de operar son acordes con las normas sociales de la comunidad. La empresa, bajo esta idea, se configura y expresa con un enfoque institucional considerada como organización social coordinadora de recursos y con capacidad de influencia. En esta teoría se dice que, las actividades empresariales se ajustan a partir del sistema de valores de la sociedad donde se ha establecido la organización, considerando una visión amplia de sus precedentes y expectativas autenticando las actuaciones que las organizaciones habrán de considerar entre sus objetivos con identificación total a su entorno. (Medina, M., Ramírez, J., y Hernández, A., 2010, p.4-5)

Es muy importante señalar que, al igual que en la teoría de los partícipes (stakeholders), la organización debe manifestar su legitimación a través de la emisión de resultados que puedan ser por todos conocidos. Así, las memorias de RSE son rigurosamente esenciales para revalidar su actuación con legitimidad (Ibídem, p. 5).

2.1.3. Teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de Recursos y Capacidades (Grant, 1991) permite identificar la RSC como un recurso a disposición de las empresas (Marín et al., 2005; Rueda y Aragón, 2005; Surroca y Tribó, 2005).

Entre los recursos con los que cuenta la empresa para competir se encuentra la reputación corporativa, entendida como un concepto que recoge la imagen que se va formando de la empresa en el mercado y que sirve de apoyo para predecir su comportamiento futuro (Fernández *et al.*, 1999)³.

Aquellas empresas que intentan ser más socialmente responsables, tendrán una mayor reputación corporativa (Fombrun y Shanley, 1990)⁴.

La teoría de los Recursos y Capacidades ha representado un nuevo enfoque estratégico, en el que el interés por las propiedades y atributos de las empresas ha aumentado para convertirse en fuentes de ventajas competitivas (Truñó i Gual, J., 2007, p. 14). La RSC se concibe pues, como una fuente de ventaja competitiva, que muestra la habilidad de una compañía en el desempeño de su actividad superior al resto de competidores (Porter y Kramer, 2002)⁵.

La RSC, siguiendo esta teoría, puede ser considerada como un recurso más en la empresa que contribuirá al alcance del éxito de la compañía.

³ Consultado en Marín, L. y Rubio, A. (Febrero – Mayo 2008) *¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social en pymes*. Tribuna de Economía. Revista ICE nº 842. p. 178. Recuperado el 13/04/2014 de: http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_842_177-193_C47E466F982AF171BAC98D40354FF29D.pdf

⁴ Consultado en Truñó i Gual, J. (2007). *La RSC: Aproximación cualitativa a la gestión de un activo intangible*. Trabajo de investigación. Departamento de Economía de la Empresa. UAB. p.14 Recuperado el 13/04/2014 de: <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/jordi%20tru%C3%B1o.pdf>

⁵ Consultado en Marín, L. y Rubio, A. (Febrero – Mayo 2008) *¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social en pymes*. Tribuna de Economía. Revista ICE nº 842. p.178 - 179 Recuperado el 13/04/2014 de: http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_842_177-193_C47E466F982AF171BAC98D40354FF29D.pdf

2.2. Ser socialmente responsable

2.2.1. La ética y la ética empresarial

La RSC se funda en la afirmación de que las empresas, en la medida en que actúan libre y voluntariamente [...], también tienen ética, y también pueden construir un carácter mediante la adopción de hábitos (buenos o malos). Sus reglamentos internos y pautas de conducta ayudan a sus trabajadores a tomar decisiones morales. Son por lo tanto, responsables (Navarro, F. 2010, p.52).

Cuando se habla de ser socialmente responsable se da excesiva importancia al término *ética empresarial* (o *business ethics*), y aunque Lozano, J.M. (1999) asegura que no deben confundirse términos (p. 43), es interesante iniciarnos en la materia a partir de este concepto.

La definición de ética según la RAE⁶ es la siguiente: “*parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre*”. Navarro, F. (2012), explica en su libro que la ética es el estudio filosófico de la moral, y éste, a su vez, podemos subdividirlo en 5 apartados (p. 46):⁷

- Estudio general de bien
- Estudio general de las acciones moralmente correctas
- Ética aplicada
- Psicología moral
- Metafísica de la responsabilidad moral

De la clasificación anterior nos interesa el sub-estudio de la Ética aplicada, ya que aquí se encuentra de lleno la ética en los negocios, la ética empresarial.

La ética aplicada constituye una de las áreas más prolíficas y actuales de la filosofía contemporánea. En ámbitos como la bioética, la ética empresarial, la ambiental, la legal, la ética de la comunicación, etc. se lleva a cabo un intento de tratar con problemas éticos que surgen de la vida cotidiana. Éstos constituyen el objeto de estudio de la ética aplicada. (Buxarrais, M., 2004, p.44)

Las funciones de la ética aplicada son, según Cortina, A. (1993), las siguientes: 1) dilucidar en qué consiste lo moral en las situaciones específicas, distinguiendo esto de los restantes campos prácticos como el jurídico, político o religioso. 2) Intentar fundamentar lo que es moral, aportando las razones para que haya moral o bien denunciar que no la hay. 3) Intentar la aplicación de los principios éticos a los distintos ámbitos del campo profesional (p.164).⁸

Así pues, la ética empresarial podría definirse como el estudio de la ética aplicada a las empresas de los sectores público, privado o mixto. La ética empresarial es un

⁶ Real Academia Española. Consulta 23/02/2014.

⁷ Basado en la clasificación del Diccionario de Filosofía (AUDI, Ribert, Ed, Aka, 2004) consultado en Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad social Corporativa: Teoría y Práctica*. Cap.1; p. 46. Ed: ESIC. 2º edición. Madrid.

⁸ Consultado en: Morales, V. (2008) *La ética profesional de los investigadores en Tecnología de la Información*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado en Abril de 2014 de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/vms/etica-aplicada.html>

campo de estudio que ha ido adquiriendo creciente importancia durante los últimos años (Rodríguez, M., 2005, p.33)⁹.

Verstraeten, J. (1998) afirma que la ética empresarial es “una investigación de las opiniones, valores y modelos de comportamiento de los empresarios gerentes y empleados, así como de las consecuencias de los comportamientos éticos o no éticos de las empresas” (p.112).¹⁰

La demanda tan creciente de esta disciplina en las organizaciones y en las formaciones de futuros altos directivos (escuelas de negocios), hace pensar que nos encontramos delante una tendencia. Sin embargo, moda o no moda, esta demanda refleja una preocupación auténtica por una problemática aún no resuelta. (Lozano, J.M., 1999, p. 15)

Esta demanda viene dada por los motivos que Brooks (1989)¹¹ sintetiza como: a) la crisis de confianza de la sociedad respecto a las actividades de las empresas; b) la demanda de una mejora calidad de vida, que incrementan las expectativas que se dirigen a las empresas; c) la exigencia hacia los directivos que no actúen sólo buscando el beneficio de los propietarios; d) el reconocimiento del poder de las empresas y la necesidad de regular y articular públicamente los diversos grupos de intereses existentes en una sociedad; e) el mayor peso que tienen en la opinión pública estas cuestiones y la mejor divulgación que se hace de ellas; f) la mayor complejidad de los objetivos que se pueden plantear las empresas, que ya no se puedan reducir a la búsqueda de beneficios a corto plazo.

Estos motivos son muy similares a los motivos de aparición de la responsabilidad social de las empresas, lo que nos lleva a deducir que la integración de ambas en las organizaciones está muy unida.

La conciencia de lo que determinamos que es ético y lo que no, viene determinado por nuestro entorno y por el contexto en el que nos encontramos.

Cada época tiene una conciencia social. Es evidente que ésta varía con el tiempo. El respeto al medio ambiente no es percibido igual ahora que a principios del s. X. De la misma forma, el respeto y la protección del patrimonio histórico y cultural ha evolucionado notablemente durante los últimos siglos. Los paradigmas empresariales han evolucionado durante los últimos 100 años desde las primeras teorías centradas en la producción al paradigma del marketing y de este al de la calidad y medioambiente, para consolidarse en el s. XXI el nuevo paradigma de la RSC. (Navarro, F., 2012, p.53)

Esta nueva tendencia y sensibilidad por parte de las empresas debe en gran parte a malas prácticas llevadas a cabo por grandes organizaciones así como por las presiones sociales en forma de ONG's y asociaciones de consumidores. Ha sido la misma sociedad la que ha condicionado este cambio en las empresas.

⁹ Consultado en: Rodríguez, M. (2008) *Comportamiento ético gerencial*. (Tesis Doctorado en Filosofía). Universidad Nacional de Colombia.

¹⁰ Ídem.

¹¹ Consultado en: Lozano, J.M (1999) *Ética y Empresa*. Editorial Trotta S.A. p.43-44

2.2.2. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

2.2.2.1. Aproximación conceptual

Habiendo definido la ética, es más fácil introducirnos en el concepto de la RSC.

Primero de todo debemos ubicar la RSC dentro de otros conceptos propios de la empresa. La RSC se encuentra dentro de los intangibles de la empresa, junto con otros como: imagen corporativa, marca, reputación, conocimiento y capital intelectual, cultura corporativa...

Es en los años noventa donde se sitúa este salto hacia la gestión de los intangibles de la empresa. Teniendo en cuenta lo que J.H. Daum (2002) afirma en su libro *Intangible Asset and Value Creation*: "...los intangibles se han convertido en los factores esenciales de creación de valor pasando de constituir en 1982 el 38% del valor de una empresa al 83% en 1999" (p.4), se entiende la importancia que están tomando en las últimas décadas.

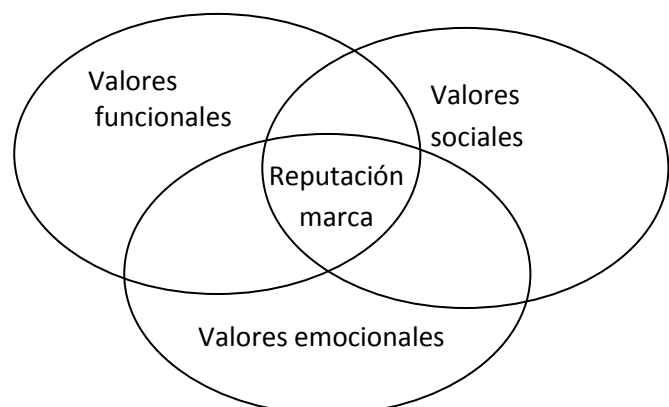
De todos los intangibles, la *reputación* es el más deseado de entre todos los demás. Ésta, es tanto fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable (Villafañe, J., 2004, p.23).

Por lo tanto, situamos la RSC dentro del concepto de la reputación, ya que ser socialmente responsable mejora la reputación de la empresa.

Justo Villafañe (2004) define la reputación de marca como "la identificación racional y emocional de un consumidor con una marca cuando reconoce en ésta valores funcionales, sociales y de autoexpresión de su personalidad que le proporcionan una experiencia positiva en su relación con ella" (p. 46).

Así pues, a la hora de analizar la reputación de marca se tienen que tener en cuenta que está compuesta por valores funcionales, sociales y emocionales. A continuación se muestran los seis atributos primarios que desde el punto de vista de Villafañe, J. (2004) configuran la reputación de marca:

1. Calidad percibida
2. Garantía
3. **Perfil ético de la marca**
4. **Responsabilidad social**
5. Relevancia
6. Identificación



Fuente: Villafañe, J. (2004, p.46)

La **calidad percibida** de lo ofrecido por la empresa y la **garantía** de la que gozan corresponderían a los valores funcionales o también llamados racionales. Las

variables **relevancia** e **identificación** son los pertenecientes a los valores emocionales. Y finalmente, el **perfil ético**, atributos y valores propios de un comportamiento ético y la disponibilidad en la empresa de algún producto o servicio ético (Caldevilla, 2010, p.132) y la **responsabilidad social**, configuran los valores sociales. Éstos, son aquellos que mejoran la vida de las personas o de la sociedad en conjunto.

Por lo tanto la RSC la situamos dentro de la reputación de marca, como los valores sociales de la marca. Es decir, como herramienta para mejorar la percepción de nuestro público hacia la marca. Aún así no se debe minimizar a la RSC como mero instrumento para mejorar la reputación de la marca; se debe entender como una estrategia transversal dentro de las organizaciones.

“Sólo la RSC entendida como el compromiso de una empresa de mantener un comportamiento corporativo autoexigente con todos sus stakeholders le supondrá a esa empresa un incremento de su reputación corporativa” (Villafañe, J., 2004, p.62).

En el Libro Verde de la Comisión Europea, se define la responsabilidad social corporativa como: *“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medio ambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todos sus interlocutores”*¹².

Significa poder responder satisfactoriamente a los objetivos relativos a responsabilidades económicas, sociales y medioambientales de la empresa. Para ello se utilizan los informes de triple cuenta de resultados (el Triple Bottom Line), en los balances anuales de las empresas.

El concepto del Triple Bottom Line, una herramienta contable (un balance empresarial) lo creó John Elkington en 1997. En su definición establece que una empresa, para ser sostenible, tiene que marcarse un triple objetivo: ser económicamente viable, ser socialmente beneficiosa y ser ambientalmente responsable. De esta forma no sólo se crea beneficio económico sino también valor, social y ambiental para sus grupos de interés. (De la Cuesta, M., Muñoz, M.J., 2010, p.14)

Otras definiciones de la responsabilidad social corporativa:

- **Forética:** La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente.¹³
- **Observatorio de la RSC:** La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la forma de conducir los negocios de las empresas que se caracteriza por tener en cuenta los impactos que todos los aspectos de sus actividades generan sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Ello implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional e internacional en el ámbito social,

¹² Consultado en: Navarro, F. (2012). *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. 2º Edición. Ed: ESIC. Madrid. p. 70

¹³ Forética ORG. Recuperado el 16/02/2014 de: <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>

laboral, medioambiental y de Derechos Humanos, así como cualquier otra acción voluntaria que la empresa quiera emprender para mejorar la calidad de vida de sus empleados, las comunidades en las que opera y de la sociedad en su conjunto.¹⁴

- World Bussines Council for Sustaineble Developement1 (WBCSD): La decisión de la empresa de contribuir al desarrollo sostenible, trabajando con sus empleados, sus familias y la comunidad local, así como con la sociedad en su conjunto, para mejorar su calidad de vida.¹⁵

La RSC es un nuevo estilo de dirigir las empresas, que va más allá de sus obligaciones legales, y que les permite retornar a la sociedad parte de lo que de ella extraen con su actividad empresarial. Además, la RSC no entra en conflicto con el objetivo empresarial principal (maximización del beneficio en el mínimo tiempo posible) sino que va un paso más allá y lo complementa al generar más valor para la empresa en forma de buena reputación e imagen ante consumidores, accionistas, opinión pública y demás stakeholders de la empresa. (Carrión, J. y Llistar y Bosch, L. 2007, p.2)

2.2.2.2. Objetivos

¿Qué objetivo persigue la RSC?

Para establecer los objetivos de la RSC primero se deben conocer las necesidades básicas que comparten todos los stakeholders de la empresa. Éstas son, según AECA (2004, p.16):

- A. Transparencia informativa, para establecer la confianza necesaria para una buena relación.
- B. Participación, para conocer las necesidades de todas las partes interesadas.
- C. La búsqueda del beneficio mutuo.

La RSC debe entenderse como una herramienta para atender las necesidades de los distintos grupos de interés con los que la empresa interactúa. Haciéndolo, siempre, de manera eficiente y teniendo en cuenta la triple dimensión (económica, social y medioambiental) de la empresa. Por ello, en el marco conceptual de la RSC publicado por AECA,¹⁶ se define el objetivo principal de la RSC como “*suministrar elementos de dirección y gestión consistentes para*”:

- Dotar a la empresa de una base conceptual sólida sobre la que desarrollar el modelo de empresa ciudadana y de su contribución para un desarrollo sostenible.
- Innovar y mejorar los procesos de dirección, gestión, medición e información de las empresas, con el fin de que éstas tengan en cuenta la citada triple dimensión de su actividad y la satisfacción de necesidades de los grupos de interés, y
- Lograr que las empresas generen externalidades socialmente responsables.

¹⁴Observatorio de la RSC. Recuperado el 17/02/2014 de:

http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=63

¹⁵ Business Solutions for a Sustainable World Recuperado el 10/02/2014 de: <http://www.wbcsd.ch/home.aspx>

¹⁶ Lizcano, L., Moneva, J. (Enero 2004) *Marco conceptual de la RSC*. Documento AECA nº1. p.19

Según Navarro, F. (2012) los objetivos de la estrategia de la RSC son (p.70):

- Poseer la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo.
- Ser capaz de conseguir un crecimiento económico sostenible
- con mayores y mejores empleos
- y una mayor cohesión social

El objetivo final de la RSC es en definitiva la excelencia a largo plazo y la formalización de una opinión positiva de las partes interesadas de la empresa (Dalton y Daily, 1991)¹⁷.

2.2.2.3. Dimensiones y ámbitos de aplicabilidad

Carroll, A.B. considera que “una definición de la responsabilidad social que tenga en cuenta completamente la totalidad de obligaciones que la empresa tiene hacia la sociedad ha de expresar las categorías económica, legal, ética y discrecional del funcionamiento empresarial” (Carroll, A.B., 1979, p.499)¹⁸. Estas categorías, las trataremos como las Dimensiones de la RSC, desarrollado por Carroll en el 2000 y que suponen una de las bases más aceptadas en la literatura de esta temática.

Para Navarro, F. (2012), “lo primero que debe hacer una empresa que aspire a ser socialmente responsable es cumplir las leyes. Los segundo, mejorarlas o superarlas en su nivel de exigencias” (p.73). Se entiende pues que lo más importante para que una empresa sea socialmente responsable es cumplir con su dimensión legal.

El modelo de las 4 dimensiones de la RSC, elaborado por Carroll, A.B. y Buchholtz, A.K (2000) establecen las dimensiones de las RSC sobre la base del tipo de responsabilidad que plantea la acción y las expectativas sociales que genera cada una de ellas¹⁹:

¹⁷ Consultado en: Vintró, C. Comajuncosa, J. *ISO 2006: Responsabilidad social corporativa. Sinergias con los sistemas de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral*. Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Manresa. Universidad Politécnica de Catalunya. Manresa (Barcelona). p.5. Recuperado el 17/02/2014 de: <http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/10956/1/ISO%2026000.%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA.%20SINERGIAS%20CON%20LOS%20SISTEMAS%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD..pdf>

¹⁸ Consultado en: Lozano, J. (1999) *Ética y empresa*. Editorial Trotta S.A. p. 110

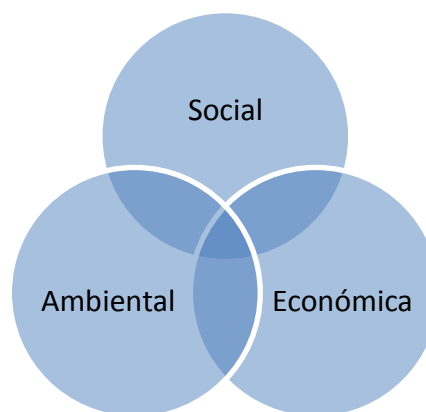
¹⁹ Consultado en: Navarro García, F. (2012) *Responsabilidad social Corporativa: Teoría y Práctica*. Ed: ESIC. 2º edición. Madrid. p.73

Tipo de responsabilidad	Expectativas sociales	Ejemplos
Filantrópica	DESEADO por algunos stakeholders de la empresa	Contribuciones corporativas, programas que apoyen la comunidad /educación. Implicación social/mejora, voluntariado
Ética	ESPERADO por algunos stakeholders de la empresa	Evitar prácticas cuestionables. Responder al espíritu de la ley. Asumir que la ley es una base para la conducta. Operar sobre un mínimo requerido por la ley. Afirma un liderazgo ético
Legal	REQUERIDO por algunos stakeholders de la empresa	Obedecer las leyes, adherirse a las regulaciones. Leyes del consumidor, leyes medio ambientales, leyes laborales. Obedecer normas contra la corrupción en otros países. Cumplir todas las obligaciones contractuales
Económica	DESEADO por la sociedad de la empresa	Ser rentable. Maximizar el retorno de las ventas. Minimizar costes. Tomar adecuadas decisiones estratégicas. Seguir la política de dividendos.

Tabla 1. Fuente: Araque, R. y Montero M^oJ. (2006). Consultado en Navarro, F. (2004)

Una vez establecidas las dimensiones de la RSC podemos adentrarnos en los sus ámbitos de aplicación.

La RSC es un concepto transversal, debe afectar a la gestión global de una empresa. Por ello, e independientemente del sector en el que se encuentre consta de 3 ámbitos básicos globalmente aceptados y que tienen que cumplir las empresas para considerarse socialmente responsables. Éstos son:



- A. Responsabilidad social
- B. Responsabilidad ambiental
- C. Responsabilidad económica

El Observatorio de la RSC determina ámbitos más específicos tales como:

- Derechos humanos
- Derechos laborales
- Medioambiente
- Protección del consumidor
- Salud
- Lucha contra la corrupción

Aún así, el contenido de cada una de las partes o pilares principales de la RSC varía según las distintas propuestas (Fernández, G., 2009, p.26). En el Global Pact y la Global Reporting Initiative (GRI)²⁰ se propone:

- Derechos humanos
- Derechos laborales
- Derechos sociales
- Medio ambiente
- Aspectos económicos
- Anticorrupción

Una vez vistas las distintas propuestas podemos establecer en la siguiente tabla el resumen de los que serían los sub-ámbitos de la RSC:

Responsabilidad Social
<ul style="list-style-type: none"> - Derechos humanos: No discriminar (sexo, raza o religión), libertad de asociación, erradicación de la explotación infantil y trabajos forzados, prácticas de seguridad, derechos de los indígenas... - Derechos laborales: Creación de empleo, buena relación empresa/trabajadores, salud y seguridad en el trabajo, formación, igualdad de oportunidades para todos. - Derechos sociales: Relaciones y diálogo con la comunidad, política pública, competencia no desleal, cumplimiento de la normativa. - Salud: Contribuir a la buena salud de la sociedad (evitar intoxicaciones, contaminaciones) así como de los trabajadores de la empresa.
Responsabilidad Ambiental
<ul style="list-style-type: none"> - Medio Ambiente: Impactos de la actividad de la empresa, energía, agua, biodiversidad, control de emisiones y residuos, transportes...
Responsabilidad Económica
<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos económicos: Rentabilidad, productividad, I+D, cuota de mercado, impactos económicos indirectos... - Anticorrupción

Tabla 2. Creado a partir de información del GRI y el Observatorio de la RSC.

²⁰ Guía de elaboración de informes de sostenibilidad o RSC

¿Pero a quién va dirigida la RSC de las empresas? La RSC no tiene otro target que la totalidad de los stakeholders que disponga la empresa en cuestión. Por norma general, se encuentran los siguientes stakeholders:

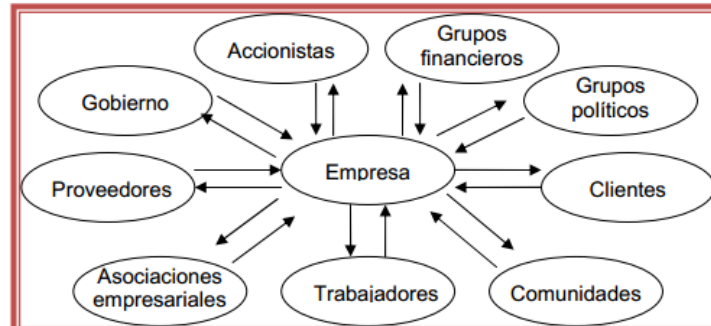


Ilustración 1. Fuente: Donalson y Preston (1995)

Aún así, esto no implica que todas las empresas deban tener necesariamente todos los que se han representado en el esquema anterior.

2.2.2.4. Principios de la RSC

Son muchos los principios que han sido publicados por distintos organismos. Los principios de la RSC podríamos definirlos como las directrices o pautas que deben seguir las empresas para cumplir con la esencia de la RSC y ser buenos responsables sociales.

El Libro Verde establece que “para practicar a responsabilidad social de las empresas es esencial el compromiso de la alta dirección, así como una forma de pensar innovadora, nuevas aptitudes y una mayor participación del personal y sus representantes en un diálogo bidireccional que pueda estructurar una realimentación y un ajuste permanentes”²¹.

Es decir, que la concienciación por parte de la dirección de la organización es esencial para la buena implementación y gestión de la RSC.

Los principios básicos que propone el **Marco Conceptual**²² son: transparencia, materialidad, verificabilidad, visión amplia, mejora continua y naturaleza social de la organización.

- La **transparencia**, la accesibilidad a la información, ayuda establecer confianza con los públicos.
- Con la **materialidad** se refieren a que la empresa debe tener en cuenta a todos los stakeholders, aplicar todas las dimensiones de la RSC y prever las consecuencias de sus actos (directos e indirectos) a la hora de tomar decisiones.

²¹ Consultado en: Navarro García, F. (2012). *Responsabilidad social Corporativa: Teoría y Práctica*. Ed: ESIC. 2ª edición. Madrid. p.72

²² Consultado en: Lizcano, L., Moneva, J. (Enero 2004). *Marco conceptual de la RSC*. Documento AECA nº1. p. 20-21

- La **verificabilidad** corresponde al hecho de que la RSC se verifique de manera externa, la comprobación de las actividades de la empresa.
- La organización, para cumplir con el principio de **visión amplia**, debe centrarse en el contexto de sostenibilidad más amplia posible (nivel local, regional, nacional e internacional) según, claro, el sector en el que esté y las dimensiones de las que goza como empresa.
- La **mejora continua** tiene que ver con la gestión continuada, la permanencia a largo plazo de la empresa; es decir, pensar en las actividades que realiza la empresa a largo plazo.
- Y finalmente, la **naturaleza social**, muy arraigada a la RSC, que prevalece como valor más importante delante de cualquier consideración económica y/o técnica.

Para el Observatorio de la RSC son las siguientes (citado textualmente):

- Cumplimiento de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor (OIT, Declaración Universal de los Derechos Humanos, Normas de Naciones Unidas sobre Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y otras Empresas Comerciales en la esfera de los Derechos Humanos, Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, etc.).
- Tener carácter global, es decir debe afectar a todas las áreas de negocio de la empresa y sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien.
- La RSC comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae.
- La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico.
- La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés.

También es interesante conocer **Los 10 Principios del Pacto Mundial**²³, los cuales hoy en día se consideran las principales directrices para ser una empresa socialmente responsable:

Derechos Humanos:

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos

²³ United Nations Global Compact. *What is UN Global Compact*. Recuperado el 18/02/2014 de: <http://www.unglobalcompact.org>

Estándares Laborales:

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anticorrupción:

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno

2.2.2.5. Marketing social, marketing con causa y RSC

- Marketing social

El término “marketing social” surgió por primera vez en los EEUU en 1971. Fue usada por primera vez por Philip Kotler y Gerald Zaltman en el Journal of Marketing en un artículo titulado “Social Marketing: An Approach to Planned Social Change”. En este artículo presentaban de forma conceptual al marketing social como el proceso de *“creación, implementación y control de programa implementados para influir en la aceptabilidad de las ideas sociales, que encierra consideraciones relativas a la planificación del producto (cliente), costo, comunicación, conveniencia e investigación de marketing”* (Kotler y Zaltman, 1971)²⁴.

Otra manera de entender esta tipología del marketing es: *“el marketing social es una extensión del marketing que estudia la relación de intercambio que se origina cuando el producto es una idea o causa social”* (Moliner, M.A., 1999)²⁵

²⁴ Consultado en: Giuliani, A., Montero, T., Zambon, M., Betanho, C., Lima, L. (2012). *El marketing social, el marketing con causas sociales y la RSE: el caso del supermercado Pao de Açúcar de Brasil*. Invenio, vol. 15, núm. 29. p. 13. Recuperado el 01/05/2014 de: <http://www.redalyc.org/pdf/877/87724146003.pdf>

²⁵ Consultado en: Navarro, F. (2012) *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. 2º Edición. Ed: ESIC. Madrid. p.241

En cuanto a las finalidades de esta modalidad del marketing son principalmente dos (Pérez, L., 2004, p. 16):

- a) Bienestar para la población objetivo, y a ser posible, para la sociedad en general
- b) Bienestar para el agente de cambio²⁶ o la ONG en el aspecto financiero, administrativo, de recursos humanos, y el logro de sus objetivos sociales y económicos.

Además de estos objetivos, el marketing social también se utiliza como medio para mejorar la imagen de la empresa.

El marketing social puede entenderse como una estrategia propia de los negocios en la que crear una imagen positiva de la empresa tiene mucha importancia.

Para eso, ésta busca acciones sociales que aporten beneficios a la sociedad. La empresa está atenta a las oportunidades de acciones sociales que tengan mayor notoriedad para conseguir el mayor potencial de resolución (Giuliani, A., Montero, T., Zambon, M., Betanho, C., Lima, L., 2012, p. 14).

En definitiva, el marketing social trata de promover una idea social, utilizando las técnicas propias del marketing comercial para campañas que beneficien la sociedad y así lograr un cambio de conducta favorable para las personas y la sociedad. (Navarro, F., 2012, p. 241)

Este tipo de marketing lo llevan a cabo principalmente instituciones y organismos públicos, aunque también lo hacen las ONG's y alianzas entre empresas (Sorribas, C., p. 62).

- Marketing con causa

El concepto de marketing con causa ya se utilizaba en la década de 1980, sin embargo no fue hasta 1990 que este concepto cogió importancia (Giuliani, A. *et al.*, 2012, p. 14). El concepto apareció en la publicación del artículo "Cause Related Marketing; a coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy" en el Journal of Marketing en 1988. (Sorribas, C., p. 61). Este concepto es pues, posterior al marketing social.

En esta misma revista, Varadajan, P y Menon, A. definieron el concepto como "*el proceso de formulación e implementación de actividades de marketing que se caracterizan porque una empresa contribuye en una causa social concreta cuando los consumidores compran sus productos*" (Ídem).

Navarro, F. (2012) define el concepto como: "*asociación de uno de sus productos o servicios de la empresa a una causa social organización (generalmente ONG), durante un periodo de tiempo y destinado una parte de esas ventas a la organización o causa elegid.*". (p. 431)

²⁶ Pérez, L. se refiere a agente de cambio a toda aquella persona física y/o moral responsable del programa social.

El principal objetivo de marketing con causa es el aumento de ventas de productos; aún así, también se utiliza como vía para mejorar la imagen de la empresa y convertirla en *socialmente responsable* en la mente del consumidor. Por este motivo, se ha relacionado muchas veces el concepto marketing con causa con la Responsabilidad Social Corporativa. Aunque se tiene que tener en cuenta que una empresa que realiza marketing con causa no tiene por qué ser una empresa socialmente responsable, ya que lo primero podría tratarse de una estrategia puntual y lo segundo es una estrategia transversal dentro de la organización

En definitiva, el marketing con causa es un tipo de marketing, dentro del marketing comercial, que relaciona la empresa con otra entidad (ONG normalmente) o con una causa concreta (pobreza, por ejemplo) para que el consumidor compre sus productos. No deja de ser un valor diferencial de la marca que contacta con la conciencia y parte más humana de los consumidores.

- Cuadro de diferencias:

	MK SOCIAL	MK CON CAUSA	RSC
Objetivo principal	Cambiar la actitud o el hábito del consumidor	Aumentar ventas Mejorar la imagen de la empresa y posicionarse como empresa socialmente responsable	Excelencia a largo plazo en cuanto a responsabilidad social y una opinión positiva de todos los interesados de la organización.
La llevan a cabo principalmente...	Instituciones y organizaciones públicas	Empresas privadas junto con ONGs	Todo tipo de empresas.
Público objetivo	Sociedad	Consumidores	Stakeholders
Se encuentra dentro de...	Marketing del sector público	Marketing comercial	Estrategia empresarial
Temporalidad	Campaña puntual	Acciones puntuales	Estrategia a largo plazo
Ejemplo:	Campaña contra el tabaquismo	Colaboración con el Banco de Alimentos	Caso Nestlé

Tabla 3. Cuadro diferencias entre mk social, mk con causa y RSC. (Elaboración propia)

2.2.2.6. Cuadro Resumen

Una vez definido lo que es ser socialmente responsable, es posible realizar un cuadro con los 8 enunciados más básicos que incluyen los puntos clave para que una empresa se defina como socialmente responsable. En este caso, el cumplimiento de la dimensión legal de la empresa se da por verificada.

1. La RSC es voluntaria.
2. La RSC tiene carácter global.
3. Hay total implicación por parte de dirección.
4. La RSC está integrada 100% en la estrategia de la organización.
5. Abarca los tres grandes ejes: responsabilidad social, económica y medioambiental.
6. Cumple con los principios básicos del Marco Conceptual.
 - Transparencia
 - Materialidad
 - Verificabilidad externa
 - Visión amplia
 - Mejora continua
 - Naturaleza social
7. Hay diálogo con los grupos de interés.
8. Cumple con las directrices del Pacto Mundial.

2.2.3. Marco Institucional

En este apartado se intentará dar a conocer las decisiones institucionales, pactos y leyes más relevantes por las que se rige la RSC.

Como se ha comentado anteriormente, no hay una sola normativa por la que las empresas puedan guiarse, es por ello que la materia sigue siendo un tema poco clarificado.

Iniciativas y comunicados		Normas y Certificados	
Global Compact	2000	AA1000	1999
Libro Blanco de la Comisión Europea	2000	SGE21	1999
Directrices de la OCDE	2000	GRI	2000
Libro Verde de la Comisión Europea	2001	SA8000	1999
		ISO26000	2010

A. Iniciativas y comunicados más relevantes a nivel internacional

- El **Pacto Mundial o Global Compact**²⁷ propuesto por el secretario general de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), publicado en el año 2000. Recoge unos principios básicos orientados a promover el compromiso generalizado de todo tipo de empresa y organización con el respeto de los derechos humanos y laborales y con la preservación del medio ambiente.
- El **Libro Blanco de la Responsabilidad Medioambiental de la Comisión Europea**²⁸ del año 2000. Se introducen las guías para orientar el comportamiento ecológico de las empresas.
- Las **Directrices Básicas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)**²⁹ presentadas en el año 2000. Recogen recomendaciones de los gobiernos miembros de la OCDE a las empresas de ámbito multinacional para que adopten conductas responsables compatibles con la legislación y el desarrollo sostenible.
- El **Libro Verde de la Comisión Europea**³⁰ fomenta un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, que se publicó en julio de 2001. Establece las directrices básicas de responsabilidad social y medioambiental para las empresas europeas.

²⁷ Consultado en: United Nations Global Compact. *What is UN Global Compact*. Recuperado en Enero 2014 de <http://www.unglobalcompact.org>

²⁸ Consultado en: Comisión Europea. (2000). *El Libro Blanco de la Responsabilidad Medioambiental*. Luxemburgo. Recuperado el 17/02/2014. de: http://ec.europa.eu/environment/legal/liability/pdf/el_full_es.pdf

²⁹ Consultado en: OECD (2014). *Guidelines*. Recuperado el 04/01/2014 de: <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>

³⁰ Consultado en: Comisión Europea. (2001). *Libro Verde de la Comisión Europea*. Recuperado el 04/01/2014 de: http://europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_es.pdf

B. Normas y certificados internacionales más relevantes

- **AA1000**³¹: La serie AA 1000 surge en el Reino Unido en el año 1999 con vocación de integrar la gestión, auditoría y comunicación en los aspectos relativos a la Responsabilidad Social de las empresas y es desarrollada por Accountability. Esta norma sirve para evaluar, testificar y fortalecer la calidad del informe de la organización en cuanto a sostenibilidad, pretende ser una herramienta clarificadora que parte del GRI y de SA 8000. Su principal característica es la metodología que utiliza: comenzando con la identificación de las demandas de los stakeholders y siguiendo con la redefinición de los valores.
- **SGE21**³²: Creado por Forética en 1999, es el primer sistema de gestión europeo y voluntario de la responsabilidad social. Permite auditar procesos y alcanzar una certificación en gestión ética y responsabilidad social.

La normativa consta de 9 áreas de gestión, para los que establecen unos requisitos que debe cumplir la organización para ser considerada ética y socialmente responsable. Estas áreas son: alta dirección, clientes, proveedores, personas que integran la organización, entorno social, entorno medioambiental, inversores, competencia y administraciones públicas.

- La **Global Reporting Initiative (GRI)**³³, que publicó su primera versión en el año 2000 y en 2002 la segunda versión de la Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad. Su relevancia radica en el apoyo surgido en la Cumbre de Johannesburgo hacia dicha guía como instrumento de mejora en la responsabilidad social corporativa. Cabe destacar que esta norma es de carácter privado y voluntario.
- **SA 8000**³⁴: Social Accountability creó la norma SA 8000 en el año 1999 y actualmente es el estándar de gestión más extendido, con Italia en cabeza como el país con más certificaciones: 846.

Las áreas que abarca esta norma son: trabajo infantil, trabajos forzados y obligatorios, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo, remuneración y sistemas de gestión.

- **ISO 26000**³⁵: Se trata de una guía que se publicó el 1 de noviembre de 2010 y que tiene por objetivo proporcionar recomendaciones en temas de responsabilidad social tanto a organizaciones del sector público como privado.

³¹ Consultado en: Accountability (2014). *The AA1000 Standards* Recuperado el 05/01/2014 de: <http://www.accountability.org/standards/index.html>

³² Consultado en: Forética (2014). *Presentación*. Recuperado el 05/01/2014 de: http://sge21.foretica.org/?page_id=2

³³ Consultado en: Global Reporting Initiative (2014). Recuperado el 05/01/2014 de: <http://www.globalreporting.org>

³⁴ Consultado en: Social Accountability International (2014). *SA8000 Standard 2008*. Recuperado el 05/01/2014 de: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=937>

³⁵ Consultado en: Forética (2014). *ISO 26000*. Recuperado el 05/01/2014 de: <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/iso-26000?lang=ca>

Esta normativa, de carácter voluntario, no es certificable ni establece requisitos para desarrollar un sistema de gestión.

2.2.4. Antecedentes

El concepto de RSC es relativamente nuevo, pero lo que comporta la RSC o lo que implica ser socialmente responsable podía encontrarse ya hace décadas. Incluso podríamos remontarnos a los orígenes de las organizaciones.

La creación de una empresa responde a una clara necesidad de la sociedad. Una demanda por parte de un grupo que una organización intenta satisfacer. Es decir, su objetivo principal es generar un beneficio y una riqueza para las dos partes implicadas.

Es aquí donde encontramos el primer símbolo de preocupación por parte de las empresas hacia la sociedad. El sentimiento del beneficio mutuo, el *win-win*.

Mirando hacia el pasado, hagamos un vistazo general a los acontecimientos más importantes que puedan relacionarse con el significado de la RSC.

Los momentos claves, se encuentran cuando la dureza y las condiciones extremas dentro de las empresas está más que presente.

En el contexto de la esclavitud, donde las condiciones eran inhumanas y no tenían ningún tipo de derecho, aparecieron ciertos empresarios que surgieron como líderes con valores y preocupaciones hacia sus empleados.(Navarro, F., 2012, p.59)

Centrándonos en casos más concretos y siguiendo la explicación de Navarro, F. (2012, p. 60):

En la Inglaterra Victoriana encontramos a Robert Owen, entre otros, que demostró que la producción podía ser eficiente y al mismo tiempo responsable.

Owen comenzó trabajando como ayudante de un fabricante de paños textiles. Años más tarde (1820), creó en New Lanark una importante comunidad industrial donde la cooperación y el apoyo mutuo eran las normas. Introdujo diversidad de medidas de bienestar, que comprendían la sanidad pública y la educación, erradicando el trabajo infantil y las condiciones laborales más penosas. Aquellos empresarios utópicos estaban convencidos de que el carácter del hombre era construido por su ambiente, y por tanto, estaba convencidos de que mejorando su entorno los vicios y males que se asociaban a la clase trabajadora (alcoholismo, violencia, apatía, incultura...) serían suprimidos y sus conductas se modificarían favorablemente.

En Europa, durante el s. XIX, en todos los países se encuentran experiencias de RSC.

Un buen ejemplo sería la Colonia Güell de Santa Coloma de Cervelló. Dentro del movimiento cooperativo en el sector agropecuario, las cooperativas de consumo, las colonias industriales textiles en los cauces fluviales, etc., fue una de las más destacables por su contenido social. Esta colonia deja constancia de las condiciones de vida de las familias de los trabajadores, con escuelas, centros sanitarios y lugares

de esparcimiento u ocio, reflejando la visión paternalista de empresarios de aquellas épocas.

En EE.UU la educación constituyó el núcleo de pensamiento empresarial sobre la responsabilidad individual y colectiva y, consecuentemente, fue la principal beneficiada.

En el origen de grandes universidades privadas norteamericanas como Harvard, Yale, Cornell, Princeton, Duke, Columbia, etc. nos encontramos con las aportaciones de importantes empresarios del momento. No obstante, estaban totalmente motivados por la ganancia (principio contrario a la RSC). Era escaso el componente utópico en estos filántropos norteamericanos.

Las mayores fundaciones estadounidenses establecidas antes de 1940 podían movilizar más de 15.000 millones de dólares en base al dólar de 1990 (Metropolitan Museum, Opera House...). Sin embargo, estas donaciones se concentraban en general, en proyectos de prestigio y de gran repercusión pública, sin tener en cuenta sectores locales más necesitados.

Es durante los años cincuenta en EE.UU cuando se desarrolla el pensamiento sobre la RSC, pasándose de un *principio de caridad* (acciones filantrópicas lideradas por empresarios sensibles) a un *principio de administración*, en el que las acciones sociales son integradas de la estrategia de empresa.

Uno de los antecedentes más relevantes de la actual RSC, es la Declaración Universal de los Derechos Humanos que se redactó después de la Segunda Guerra Mundial, en 1948, por la Comisión de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

La Declaración fue redactada por representantes de todas las regiones del mundo y abarca todas las tradiciones jurídicas. Es el documento más universal de los derechos humanos en existencia, describiendo los treinta derechos fundamentales que constituyen la base para una sociedad democrática.³⁶

También es importante nombrar la aparición de los primeros movimientos sindicales, en la segunda mitad del siglo XIX en Inglaterra. Fue el primer país que derogó las leyes que prohibían las asociaciones entre los trabajadores y dio paso a lo que hoy conocemos como sindicatos. El papel de estos es de alta relevancia en cuanto a los antecedentes de la RSC debido a su carácter defensor y mediador entre la empresa y los trabajadores para asegurar unos mínimos en cuanto a condiciones laborales.

Hay dudas de cuando realmente empezó a utilizarse en concepto de RSC; unos opinan que durante los años 60 (Casado, F., 2010)³⁷, otros, la mayoría, lo sitúan directamente a partir de los años 90. Así que no se sabe cuando el concepto de RSC comienza a establecerse, definirse y conformarse como un nuevo elemento dentro de las organizaciones.

³⁶Declaración Universal de los derechos humanos. (2014). *Introducción*. Recuperado el 08/03/2014 de <http://www.humanrights.com/es/what-are-human-rights/universal-declaration-of-human-rights.html>

³⁷ Consultado en: Navarro García, F. *Responsabilidad social Corporativa: Teoría y Práctica*. Ed: ESIC. 2º edición. Madrid. 2012. p. 60

A continuación se encuentra una tabla a modo de cronograma para mostrar los antecedentes e hitos más importantes de la Responsabilidad Social Corporativa para tener una visión global de la aparición de sus valores y evolución del tema:

Ilustración 2. Elaboración propia

Antes	- Aparición de los valores de preocupación hacia la sociedad
S. XIX	- Primeros empresarios socialmente responsables - Primeros movimientos obreros y sindicatos
1940-1950	- 1948: Declaración Universal de los Derechos Humanos
1960-1980	- Primeras exigencias medioambientales - Legislación ambiental
1980-1990	- Algunas empresas empiezan a liderar el proceso hacia la sostenibilidad
1990-2000	- Se identifica la necesidad de un cambio profundo en la gobernanza de las empresas, así como en todo el proceso político de la globalización - El papel del sector público y la sociedad civil adopta una importancia creciente. - Las empresas se centran en creación de nuevos mercados y en generar valor. - 1994: Aparición del Triple Bottom Line como nuevo modelo de balance empresarial. - 1997: Nacimiento del Global Reporting Initiative (GRI) - 1999: Pacto Mundial de Manos Unidas (Global Compact) - 1999: Norma AccountAbility AA1000

Inicio de la consolidación de la RSC.

s. XXI	- 2001: Creación del libro verde (UE). Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Publicado por la Comisión de las Comunidades Europeas.
--------	---

En el esquema anterior solamente se muestran los hitos (normas, sistemas de gestión, etc.) más importantes respecto a la temática de la RSC (medio ambiente, sostenibilidad, derechos humanos y laborales...). Aún así, la RSC sigue siendo materia pendiente a clarificar, profundizar y sobre todo estandarizar por parte de los grupos especializados.

2.2.5. Medición de la RSC

Se ha observado a lo largo del marco teórico que la RSC es una herramienta de gestión transversal dentro de la empresa, por lo tanto la medición de la misma es un tanto compleja.

Con el Marco institucional de referencia, uno se puede hacer la idea del “nivel” de RSC de una empresa (más o menos profundo). Las normas y certificados que constan en ese punto pueden certificar una buena RSC o aconsejar como llevarla a cabo, pero, en general, no miden la RSC de una empresa.

Recordamos que la RSC se encuentra dentro de la reputación. De ésta, sí existen diferentes sistemas de medición, pero no deben confundirse.³⁸

En cuanto a la medición de la RSC nos encontramos otra vez frente otra confusión. No hay ningún sistema que se utilice con exclusividad. Aún así hay algunos que destacan.

2.2.5.1. GRI (Global Reporting Initiative)

El GRI, de las normas y certificados que aparecen en el Marco Institucional, es el único que puede utilizarse como herramienta de medición, gracias a su estructura y contenido.

Las guías GRI (Global Reporting Initiative Guidelines) son un “estándar para la realización de informes que facilitan la medición de las contribuciones de una organización a la sostenibilidad. Son un instrumento que crea un marco común para la emisión de la información de las empresas sobre la sostenibilidad. Los informes de sostenibilidad de una organización, cualquiera que sea el país en el que se encuentre, dan cuenta públicamente de su desempeño económico, social y medioambiental” (GRI, 2002)³⁹.

El documento principal es el de la Guía para la memoria de sostenibilidad (GRI, 2006), que recoge los principios y orientaciones para definir el contenido de la memoria y lo acompañan los protocolos técnicos de los indicadores de desempeño, los cuáles se profundizan más adelante (Paternoster, A., 2011, p. 22).

A la hora de verificar y medir el alcance y el contenido de la memoria de sostenibilidad (informes de RSC), la guía GRI ha establecido tres niveles de clasificación en la elaboración de las memorias: A (experto), B (intermedio) y C (Principiante). A estos niveles se le puede agregar un “plus” (+) si el informe ha sido verificado externamente, para obtener los niveles A+, B+, C+ pertinentemente (Ibídem, p. 23).

La clasificación que se obtiene en las memorias se consigue según el nivel de elaboración de éstas: cuánto más completo, mejor será la clasificación que se consigue.

³⁸ Consultar Anexo 1. Herramientas de medición de la reputación.

³⁹ Consultado en Paternoster, A. (2011). *Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa*. Universidad Politécnica de Catalunya (UPC). España. Recuperado el 01/05/2014 de:
http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/13644/1/PFM_Agustin_Paternoster.pdf

En cuanto al funcionamiento de la guía, el GRI presenta un sistema de indicadores, los ya mencionados “*indicadores de desempeño*” que son el núcleo del informe y pueden ser cualitativos y cuantitativos. Hay indicadores para las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, medioambiental y social). Estas dimensiones están divididas en 34 aspectos y finalmente en 79 indicadores (Ibídem, p. 29).

Por lo tanto la propia verificación puede servirnos para determinar el grado de RSC de la empresa en cuestión, y consecuentemente medirla, según sus estándares.

2.2.5.2. DowJones Sustainability

El análisis para desarrollar el índice de Dow Jones Sustainability lo realizó RobecoSAM, una firma suiza.

Este índice identifica los criterios requeridos divididos en tres dimensiones: económica (gobierno corporativo, gestión de crisis, códigos de conducta...), la relación con el entorno (respeto a medioambiente y ecoeficiencia) y el plano social (indicadores laborales, desarrollo del capital humano, atracción del talento y relación con los stakeholders). Cada una de estas dimensiones tiene especificidades propias de cada sector (Cinco Días, 2012).

En el Dow Jones Index están representadas las compañías e industrias que han alcanzado mejores ratios de sostenibilidad e integración económica, social y medioambiental (Paternoster, A., 2011, p. 30). A continuación se presentan las 24 empresas que se representan en el índice:

1	Volkswagen AG	13	Allianz SE
2	Australia & New Zealand Banking	14	Azko Nobel NV
3	Siemens AG	15	Telenet Group Holding NV
4	Adecco SA	16	Roche Holding AG
5	Panasonic Corp	17	Stockland
6	Tabcorp Holdings Ltd	18	Lotte Shopping Co Ltd
7	Citigroup Inc	19	Taiwan Semiconductor Manufacturing Co Ltd
8	BG Group PLC	20	SAP AG
9	Woolworths Ltd	21	Alcatel-Lucent
10	Nestlé SA	22	KT Corp
11	Abbot Laboratories	23	Air France – KLM
12	Henkel AG & Co KGaA	24	EDP-Energías Portugal SA

2.2.5.3. Merco Responsables

Merco Reputación es una herramienta de evaluación de Merco que mide la responsabilidad de las organizaciones. El estudio se basa en un cuestionario que se realiza a 15.000 directivos y se determina el grado de responsabilidad a través de las siguientes cinco variables:

1. El comportamiento ético.
2. Transparencia y buen gobierno corporativo.
3. La contribución a la comunidad.
4. Compromiso con el medioambiente y el cambio climático.
5. El comportamiento con los empleados.

Resultados 2014	
1	Inditex
2	Mercadona
3	Iberdrola
4	CaixaBank
5	Repsol
6	Once y su Fundación
7	Telefónica
8	BBVA
9	La Fageda
10	Acciona

3. Metodología

El esquema presenta el óptico de la metodología que se utilizará para desarrollar la investigación.

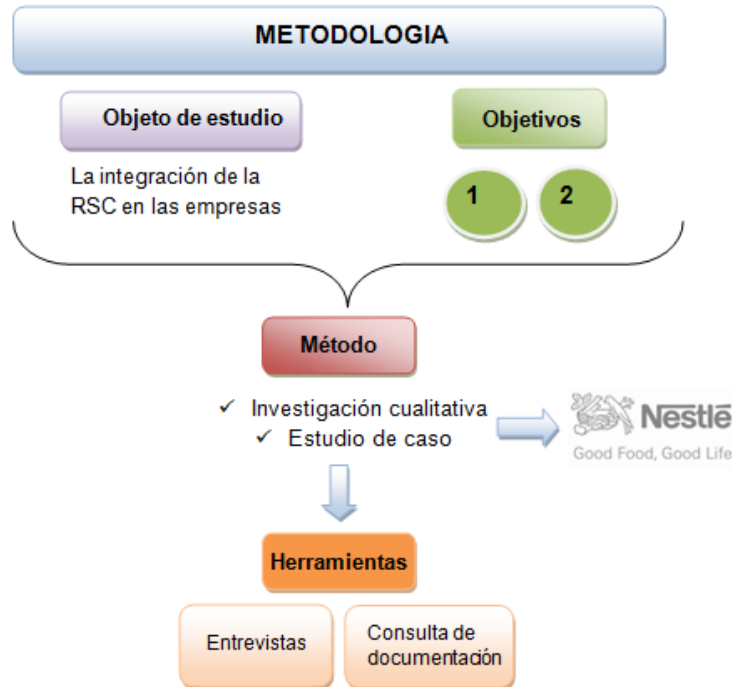


Ilustración 3 Elaboración propia

3.1. El estudio de caso

La metodología utilizada en este trabajo será la de una investigación cualitativa a través de un **estudio de caso**.

El estudio de caso según Daniel Diaz (1978), es un “examen completo o intenso de una faceta, una cuestión o quizás los acontecimientos que tienen lugar en un marco geográfico a lo largo del tiempo” Como dice Yin (1993), el estudio de caso no tiene especificidad, pudiendo ser usado en cualquier disciplina para dar respuesta a preguntas de la investigación para la que se use.

El procedimiento que se seguirá para el diseño del estudio de caso serán las 5 fases señaladas por Montero y León (2002)⁴⁰:

⁴⁰ Consultado en: Madera, A., Monasterio, Jaraiz, A. *Estudio de caso* Universidad. Autónoma de Madrid. Recuperado el 13/04/2014 en: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos_Trabajo.pdf

	Fases Montero y León (2002)	APARTADO DEL TRABAJO
1	Selección y definición del caso: escoger el caso y definirlo	OBJETIVOS OBJ. ESTUDIO
2	Elaboración de una lista de preguntas: Elaborar un conjunto de preguntas que guíen la atención del investigador.	METODOLOGÍA
3	Localización de las fuentes de datos: Seleccionar los sujetos o unidades a explorar o entrevistar y las estrategias a utilizar (observación y entrevistas).	METODOLOGÍA
4	Análisis e interpretación: Se examinan los datos cualitativos y se interpretan.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO
5	Elaboración del informe: Contar la historia de un modo cronológico, con descripciones minuciosas.	CONCLUSIONES

3.2. Objeto de estudio y objetivos

Este punto corresponde a la fase: 1. Selección y definición del caso: escoger el caso y definirlo

- Objeto de estudio:

Este trabajo tiene como foco de estudio la RSC de una empresa del sector de la alimentación, desde sus inicios hasta año 2012.⁴¹

- Objetivos del estudio:

El objetivo global de esta investigación es la de estudiar la RSC a través de un caso de estudio. A partir de aquí, se desglosan dos objetivos básicos:

1. Conocer los antecedentes de la RSC en la empresa en cuestión; conocer cómo entienden la RSC; cuáles son sus objetivos; saber dónde sitúan la RSC dentro la empresa; y entender ésta como contribución a la buena reputación de marca.
2. Profundizar en la RSC de una empresa y ver si cumplen con los aspectos que se han identificado como claves/básicos a partir de lo extraído en el marco teórico.

En definitiva, ver cómo es una empresa con una buena RSC; qué aspectos debe reunir una empresa para ser socialmente responsable y aplicarlo a una empresa para verificar si es socialmente responsable o no.

⁴¹ El motivo por el cual se ha establecido el año 2012 como máximo, recae en el hecho de que en el momento de realizar el proyecto no se había publicado el informe de RSC de 2013.

3.3. Metodología

En cuanto a las fases número dos y tres, son las correspondientes a la metodología propiamente dicha. A continuación se profundiza:

3.3.1. Guía utilizada

2. Elaboración de una lista de preguntas: Elaborar un conjunto de preguntas que guíen la atención del investigador.

Es en el caso del objetivo 2 donde resulta imprescindible establecer una guía para resolverlo, ya que al ser más complejo son necesarias unas pautas más concretas.

La pregunta global sería: ¿es la empresa socialmente responsable?

La pauta que nos guiará será el cuadro resumen que se ha realizado a partir de la información extraída del marco teórico. Recordamos que este cuadro se compone de 8 enunciados que constituyen los puntos clave/básicos que una empresa debería cumplir para gozar de una buena RSC en su organización. A continuación se encuentra el cuadro y la explicación de cómo se procederá para verificar si cumple o no con el enunciado:

1. La RSC es voluntaria.

Se considerará que la organización está aplicando la RSC de manera voluntaria si no ha recibido presión por hacerlo y si la empresa goza de naturaleza social.

2. La RSC tiene carácter global.

Como la propia palabra indica ser global implica tener en cuenta un conjunto entero, sin separar partes, un todo.

En el caso de la RSC, cuando hablamos de ser Global nos referimos a:

- a) Por una parte, tiene que estar aplicada a todas la áreas de una empresa,⁴²
- b) tiene que estar presente de manera *omnipresente* en la totalidad de la empresa, en su estrategia.⁴³
- c) y, finalmente, tiene que estar presente en toda la empresa, refiriéndonos al aspecto *físico*

Cabe clarificar que aunque los tres puntos son necesarios para completar esta *primera norma*, el primero y el segundo se trataran como mandatorios individuales más adelante debido a su complejidad.

3. Hay total implicación por parte de dirección.

Este punto responderá al punto *a* del primer enunciado 1. Global. Se verificará a través de la entrevista realizada al representante de la organización.

⁴² Consultar Enunciado 3. Hay total implicación por parte de dirección

⁴³ Consultar Enunciado 4. Está integrada 100% en la estrategia de la organización

4. La RSC está integrada 100% en la estrategia de la organización.

Aquí se retomará el punto *b* del primer enunciado 1.Global. Se verificará a través de la entrevista realizada al representante de la organización.

5. Abarca los tres grandes ejes: responsabilidad social, económica y medioambiental.

Para completar este punto será necesario consultar el informe anual de RSC que la empresa en cuestión publique. Se analizará el informe y se comprobará si abarca o no los tres grandes ejes.

6. Cumple con los principios básicos del Marco Conceptual.

a. Transparencia

Se determinará que es transparente a través de la profundización de los 3 factores principales que se consideran básicos (acorde con los recursos que se tenían): información que se puede encontrar en la **web**; **publicaciones** físicas de la organización; y **entrevista** realizada.

b. Materialidad

Se verificará si:

- La empresa tiene en cuenta todos sus stakeholders,
- Aplica todas las dimensiones de la RSC⁴⁴
- y prevé las consecuencias de sus actos

c. Verificabilidad externa

Para valorar la verificabilidad externa se tendrán en cuenta:

- Los certificados que dispone en relación a la RSC.
- Las iniciativas o proyectos de los que forma parte en cuanto a RSC.
- Resultados de informes, estudios, encuestas, rankings en los que aparezca, así como otorgación de premios de ámbito que ha recibido.
- Realización de auditorías específicas de RSC y ética.

d. Visión amplia

En este punto se valorará la aplicación de la sostenibilidad de la empresa

e. Mejora continua

Se hará referencia en el concepto *a largo plazo*, y a la importancia que la empresa le da a concepto.

f. Naturaleza social

Se tendrá en cuenta la presencia de la naturaleza social en los inicios de la empresa

7. Hay diálogo con los grupos de interés.

⁴⁴ Este punto, al ser de gran importancia, se considera un enunciado individual (Punto 5)

Se identificarán los canales más importantes o conocidos para comunicarse con los distintos stakeholders.

8. Cumple con las directrices del Pacto Mundial.

Cogiendo de referencia las 10 directrices se irá una por una, buscando evidencias y determinado si cumple o no cumple con cada una de ellas.

3.3.2. Elección del caso de estudio

3. Localización de las fuentes de datos: Seleccionar los sujetos o unidades a explorar o entrevistar y las estrategias a utilizar (observación y entrevistas).

El criterio de elección de la empresa del estudio de caso se ha basado principalmente en la implicación de la organización en la RSC. Para que la investigación fuera interesante y completa se requería de una empresa que fuera activa en este campo y se las conociera por ello.

La empresa escogida ha sido Nestlé España S.A:

Información básica	NESTLÉ ESPAÑA S.A
Inicio de actividad en España	Año 1.910
Sector de actividad	Alimentación
Empleados	5.812
Ventas	2.107 M €
Exportaciones	542 M€
Centros de producción	12

3.3.3. Herramientas utilizadas

Las herramientas utilizadas serán:

- Entrevistas⁴⁵:

Empresa	Persona de contacto	Cargo	Tipo de entrevista
Nestlé España	Carlos Moyano	Responsable de Reputación	Personal
Nestlé España	Neus Martínez	Relaciones y Comunicaciones corporativas	Recuperada online

- Webs corporativas
- Informes corporativos
- Artículos periodísticos e informes de empresas inv. mercados

⁴⁵ Consultar Anexo 2 y Anexo 3.

3.3.4. Estructura de la investigación de campo

La fase 4, la correspondiente a la investigación de campo, está dividida en dos partes diferenciadas:

- La primera (PARTE I) corresponde al objetivo 1 del proyecto y la información se estructura de la siguiente manera:
 - Cómo definen la RSC.
 - Inicios de la RSC
 - Cuáles son los objetivos de su RSC
 - Dónde se sitúa la RSC dentro la empresa
- La segunda parte (PARTE II) corresponde al objetivo 2. Se seguirán las pautas de cuadro con los ocho enunciados.

4. Investigación de campo

En la parte práctica de esta investigación, como ya se ha mencionado en la metodología, parte de la información se ha conseguido a través de la entrevista realizada a Carlos Moyano el 21/03/2014 en la central de Nestlé España en Esplugues de Llobregat, Barcelona (Consultar Anexo 2). Por ello, y para evitar múltiples repeticiones, el texto que aparezca en *cursiva*, entre comillas y sin referenciar significará que es un extracto textual de la entrevista. En algunos casos, por motivos de coherencia y adaptación, sí se especificará el nombre del autor. De la misma manera, las citas referentes a Neus Martínez pertenecen todas a la entrevista que se encuentra en el Anexo 3., realizada el 18/11/2011.

4.1. PARTE I

4.1.1. Contextualización⁴⁶

El nombre de la empresa, de la misma manera que ha pasado con otras muchas, vienen dado por su fundador: Henri Nestlé.

Henri Nestlé nació en Frankfurt en el año 1814. Cuando cumplió 29 años se trasladó a Suiza donde se dedicó a la venta de productos tales como mostaza, cereales y lámparas de petróleo. Además, fundó una pequeña fábrica de gas que durante un tiempo se encargó del aprovisionamiento del alumbrado público de la ciudad donde se encontraba: Vevey.

En esa época, la mortalidad infantil era muy elevada: *uno de cada cinco niños fallecía antes de cumplir el primer año de edad*⁴⁷. Así pues, Henri se dedicó paralelamente a la investigación para poder elaborar un nuevo producto alimenticio que combatiera este problema. Finalmente, en 1866 consiguió el resultado esperado: un producto compuesto por leche, azúcar y harina de trigo que bautizó como Harina Lacteada.

El éxito de este nuevo producto fue tanto que en 1868 se lanzaba al mercado internacional. Las ventas aumentaban pero Henri estaba cerca de los sesenta años, así que en 1875 vendió su fábrica, su patente, su nombre y su emblema a tres empresarios: Jules Monnerat, Pierre-Samuel Roussy y Gustave Marquis.

Des de entonces se inició una importante política de expansión industrial. Aún así tuvieron que lidiar con un importante competidor: Anglo Swiss Condensed Milk Company, empresa que se dedicaba a la leche condensada. En 1905 se fusionaron ambas empresas manteniendo el nombre de Nestlé, debido a que ya se había

⁴⁶ Nestlé España. Documento corporativo consultado en la web. *Historia de Nestlé*.

Informe RSC 2012 Nestlé España. Recuperado el 27/02/2014 en: (Consulta 27/02/2014)

Lucas, I; González, D; Saiz, D; Vergaz, D. *Nestlé: una empresa socialmente responsable y sostenible*. III Congreso Internacional de CASOS Docentes en Marketing Público y No Lucrativo. Universidad Castilla La Mancha (Cuenca). 2011. (Consulta 27/02/2014)

⁴⁷ Nestlé España. *Historia de Nestlé*. Documento corporativo consultado en la web. (Consulta 27/02/2014)

creado cierta fama. Fue entonces cuando se inauguró, además de nuevos múltiples centros de producción, la primera fábrica en La Penilla, España.

- En 1910, en pleno crecimiento socioeconómico en nuestro país, da comienzo la producción de la Leche Condensada La Lechera.
- En 1920, se funda la Sociedad Nestlé, Anónima Española de Productos Alimenticios, con sede en Barcelona.
- En 1928, da comienzo la producción de chocolates bajo las marcas Peter, Cailler y Kohler. Al año siguiente, nacen los Chocolates Nestlé.
- En 1944, se pone a la venta la primera leche infantil, Pelargón, un producto que marcará toda una época.
- En 1954, un año antes de que la televisión irrumpiera en España, Nestlé produce el primer bote del café más clásico: Nescafé.
- En la década de los 60, da comienzo la fabricación de los productos Culinarios Maggi y de los Helados Camy (hoy comercializados bajo la marca Nestlé).
- En 1971, empiezan a fabricarse los productos ultracongelados, actualmente en el mercado bajo la marca La Cocinera.
- En 1972, tiene lugar el lanzamiento de los productos refrigerados Nestlé y nace un clásico: la Caja Roja de bombones.
- Un año más tarde, en 1973, el queso Flor de Esgueva, una de sus referencias con más solera, se añade a la oferta de Nestlé.
- En 1979, Nestlé entra en el mercado del café tostado con Bonka.
- En 1981, nace la gama de productos desnatados Sveltesse.
- En 1984, aparecen los Cereales Nestlé para el desayuno.
- En 1985, Nestlé incorpora las salsas de tomate Solís, las recetas de Litoral y los alimentos para mascotas Friskies.
- En 1988, se produce la incorporación de productos Buitoni (pastas y salsas frescas) y Perugina (chocolates), y en 1989, la de Rowntree Mackintosh (chocolates y confitería), con especialidades como After Eight y KitKat.
- En 1990, tiene lugar la constitución de Productos del Café S.A., que agrupa las marcas La Estrella, Brasilia, Santa Cristina y Cafés 154.
- En 1992, Nestlé entra en el mercado español de aguas embotelladas.
- En 1995, tras la adquisición del Grupo Conelsa, Miko pasa a formar parte de la gama de helados.
- En 1999, tiene lugar la incorporación de los productos ultracongelados La Cocinera.
- En 2001, Nestlé entra en el mundo de la nutrición clínica con una gama de productos pensados para hacer frente a requerimientos específicos de alimentación. Ese mismo año, reafirma su voluntad innovadora rediseñando la imagen de la leche condensada La Lechera con “Sirvefácil”, un nuevo y práctico envase.
- En 2003, las marcas de café gestionadas por Productos del Café S.A. se amplían con la compra de 3JP.
- En 2007 se lanza Nescafé Dolce Gusto, un nuevo sistema de bebidas en cápsulas monodosis.
- En 2010 vuelve la marca Purina al mercado Español.

- En 2011 se inaugura la planta de Nescafé Dolce Gusto en Girona y se crea Nestlé Health Science
- 2012: Lanzamiento de “Díselo con chocolate”, un nuevo modelo de negocio on-line.

La empresa realizó 2.107 millones de euros en ventas, consta con un total de 339.000 empleados en todo el mundo, 690.054 agricultores, 468 fábricas y 34 centros de investigación repartidos en cuatro continentes.⁴⁸

4.1.2. La RSC en Nestlé

4.1.2.1. El concepto de RSC

En Nestlé no hablan de Responsabilidad Social Corporativa, se refieren a ella como una filosofía completa, la llamada “Creación de Valor Compartido”.

Neus Martínez, Directora de Relaciones y Comunicación Corporativas de Nestlé se refiere a ella como:

*“Una visión muy amplia de cómo interpreta Nestlé su responsabilidad en la sociedad. Sintéticamente, se puede definir como la capacidad de las empresas de crear valor para el accionista a la vez que lo hace en la sociedad, y eso pasa por tener una visión de largo plazo del negocio. La creación de valor compartido no es algo exclusivo de Nestlé, puede ser adoptada por cualquier empresa y permite que esa responsabilidad social esté plenamente integrada en todos los procesos de la compañía. El primer paso para poder definir una estrategia de creación de valor compartido es identificar qué retos tienen en común a largo plazo la sociedad y la empresa.”*⁴⁹

Es decir, nos encontramos aquí otra vez con el concepto del *win-win*, el beneficio mutuo. Se tiene que tener en cuenta, que Nestlé es ante todo una empresa y como tal, debe generar beneficios para poder seguir adelante. Carlos Moyano lo explica con un ejemplo: *“Cuando Nestlé decide construir una fábrica en un país de tercer mundo, coge un alto porcentaje de la población de allí para trabajar, contribuye al desarrollo de ese país. Obviamente no lo hace de manera filantrópica, es un negocio. Pero sí consigue este punto en común. Siempre hay un punto en el que todos ganamos, éste es el sentimiento del valor compartido.”* La sociedad tiene que prosperar para que la empresa también pueda hacerlo.

Este concepto de CVC, no ha sido un invento de Nestlé. El modelo de CVC fue creado muy lejos de la sede central de Suiza, en la Universidad de Harvard por Michael E. Porter, prestigioso *gurú* del marketing, y Mark R. Kramer, cofundador del FSG y profesor de Harvard. Esta teoría se publicó en Harvard Business Review por primera vez en enero del 2011. Cada vez más empresas adoptan esta filosofía en sus empresas: IBM, Google, Intel, Johnson&Johnson, Unilever...

“No es responsabilidad social, filantropía ni tan solo sostenibilidad, sino una nueva manera de obtener éxito económico” explican ambos autores. Gestionar las empresas,

⁴⁸ Datos del 2012.

⁴⁹ Entrevista disponible en Anexo 3.

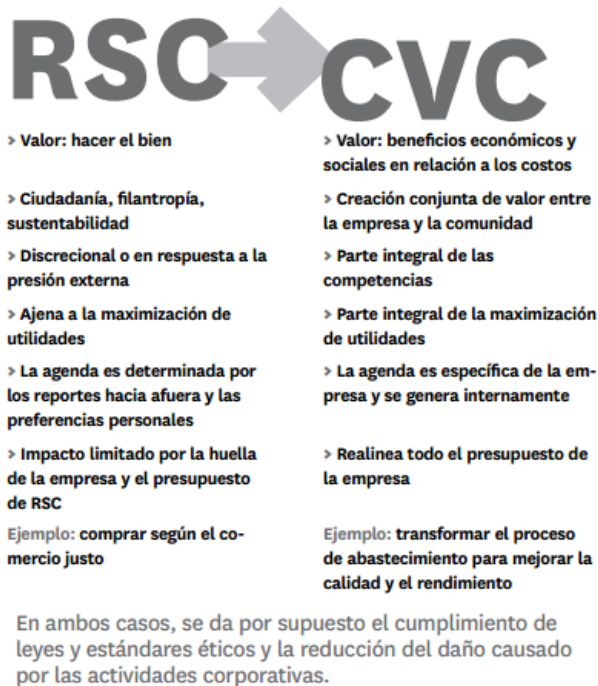


Ilustración 4 Fuente: Porter, M. y Kramr, M. (2011)

recursos únicos de una empresa para crear valor económico mediante la creación de valor social (Porter, M., Kramer, M., 2011, p. 16).

Esta última afirmación de Porter, M. y Kramer, M., podría ponerse en duda comparándolo con lo que encontramos en el marco teórico, ya que la RSC, según varias Instituciones se considera a medio/largo plazo y debe estar integrada en toda la estrategia de la empresa. El concepto de CVC surgió por primera vez en 2011, y representa ir un paso más allá de la RSC, pero a la vez integra las bases de ésta. No hay Creación de Valor Compartido, sin ser socialmente responsable. Aún así, este proyecto no tiene por finalidad revisar estos dos conceptos y ver hasta donde alcanza sus similitudes y diferencias.

Es interesante mencionar aquí otro concepto, el llamado *greenwashing*. Se puede definir como el antónimo de CVC y RSC. Es un término muy ligado a marketing tradicional y consiste en realizar acciones “socialmente responsables” de manera aislada para posteriormente promocionarlo. Es lo que en el marco teórico se ha definido como marketing con causa.

Este concepto se utiliza para denominar las malas prácticas llevadas a cabo por algunas empresas y que, a la larga, han acabado perjudicando a las empresas que sí tienen integrada en la estrategia de la empresa la RSC. Es decir, debido a las acciones puntuales que realizan algunas empresas, cuando las empresas socialmente responsables comunican su RSC el público los acusa de realizar *greenwashing*.

creando valor económico a la vez que se genera valor social para hacer frente a las necesidades y desafíos de la sociedad.⁵⁰

Entonces, ¿qué diferencia hay realmente entre la RSC que se ha descrito en el marco teórico y el modelo de CVC que presentan?

Según los autores, que principalmente la RSC se enfoca en la reputación y sólo tiene una conexión limitada con el negocio, haciendo que sea difícil de justificar y mantener a largo plazo. En cambio, la CVC es parte integral de la rentabilidad y la posición competitiva de una empresa; aprovecha la experiencia y los

⁵⁰ Batalla, José María. Las marcas buenas venden más. Consultado en “Valor compartido”, Michael e. Porter y Mark K. Kramer <http://www.slideshare.net/truthdefender/the-big-idea-creating-shared-value>

4.1.2.2. Inicio de la RSC

Para que una empresa se la considere socialmente responsable, para que implemente una buena estrategia de RSC, requiere de una cultura especial. Tal y como dice Neus Martínez, la filosofía de CVC *“solamente la pueden aplicar empresas que llevan muchos años en el mercado y que tienen la aspiración de seguir muchos más. Es la esencia misma de la sostenibilidad en el tiempo”*.

Sobre todo es necesaria una cultura previa, ya que la RSC no se puede simplemente normalizar a partir de *un libro de instrucciones*, tiene que haber estado presente en la filosofía del trabajo de la empresa desde siempre.

La creación de Nestlé puede significar por sí sola la primera acción social de la empresa. Así lo declaran ellos mismos. El señor Nestlé, creó un producto en respuesta a una necesidad social con una gran problemática, la malnutrición infantil. Fabricó una papilla que ayudó a salvar muchos niños. En ese entonces no se hablaba de la responsabilidad social, pero cuando una empresa se crea por un motivo así, ya empieza un compromiso de por vida con la sociedad. Hoy en día esto se conoce como innovación social *“pensar en nuevos productos o servicios que den una respuesta a un reto social.”*

Si nos centramos en acciones o iniciativas concretas en este país encontramos cosas como que Nestlé empezó a colaborar en 1963 con la Cruz Roja de España o que la primera instalación de depuradora de aguas residuales fue en el 1966, veinte años antes de que la ley obligara a ello.

A nivel global, Nestlé realiza informes donde incluye aspectos sociales y sostenibles desde 2004 aproximadamente. En cuanto al establecimiento “formal” de la RSC en la empresa de España, la encontramos hace unos cinco años: el primer informe de RSC se publicó en 2010.

La decisión de empezar a realizar informes en España recae en el hecho de que en los informes globales no se profundizaba mucho, se hablaba a nivel general de la empresa y, la sede española vio la necesidad de empezar a comunicar lo que ellos hacían: sus iniciativas, sus proyectos, etc. Querían hablar de la gestión responsable de Nestlé España.

4.1.2.3. Objetivos de la RSC

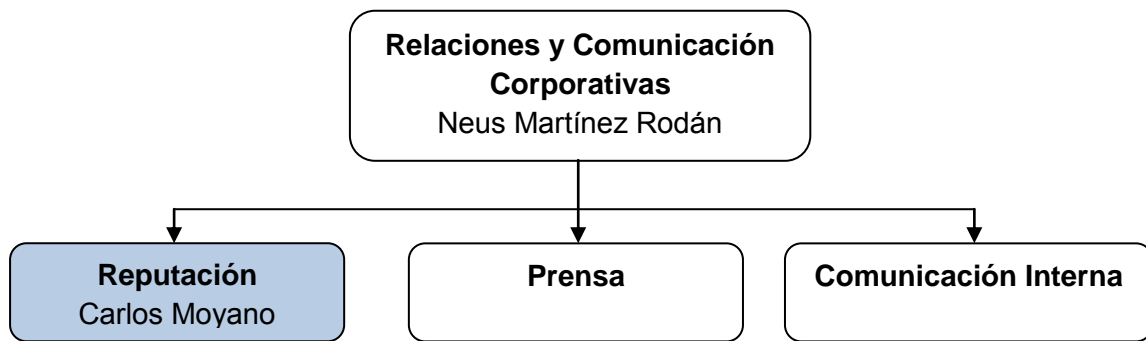
Como se ha comentado, la empresa prosperará si la sociedad también lo hace. Según Nestlé, esto sucederá si la empresa:

- Desarrolla productos y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad en los países desarrollados y en vías de desarrollo.
- Emplea los recursos de un modo más eficiente a lo largo de toda la cadena de valores.
- Mejora las condiciones para el desarrollo local a nivel económico y social.

Por lo tanto se pueden establecer los anteriores puntos como sus objetivos genéricos en cuanto a su estrategia de RSC.

Teniendo de referencia los objetivos establecidos por diversos autores en el marco teórico, se confirma que los objetivos de la RSC de Nestlé son acordes a lo que la literatura revisada indica: generar externalidades socialmente responsables, conseguir un crecimiento económico sostenible, conseguir la excelencia a largo plazo.

4.1.2.4. Localización de la RSC en la empresa



En Nestlé, los encargados de gestionar la RSC de la empresa, la *creación de valor compartido*, se encuentran en el departamento de Reputación que este depende de la Dirección de Relaciones y Comunicación Corporativas. El departamento de Reputación tiene dos principales funciones:

- a. Por un lado tiene que incentivar y sensibilizar a la organización para que trabajen según los valores y los ejes esenciales de CVC.

Aún así, el responsable de Reputación destaca que *“en los últimos años cada vez hemos tenido que hacerlo menos, ya que en general todos los departamentos ya trabajan acorde con esta óptica”*.

- b. Por otro lado tienen la función de comunicar. Comunicar todo aquello que pueda alimentar la buena reputación de Nestlé, entre otras muchas cosas la propia RSC.

En el caso de esta segunda función, editan folletos, dossieres e informes. Pero es interesante destacar que, aunque obviamente sirve como material para el público interno de la empresa ya que son recopilaciones de iniciativas, proyectos y acciones, su público principal es el externo.

Con público externo no nos referimos al consumidor final, aunque también sean un público objetivo, sino a:

- Líderes de opinión: periodistas, prensa, famosos, cocineros, asociaciones sectoriales..
- Competencia, proveedores, gobierno, ministerios...

Así pues, se observa que no hay un departamento que se encargue de manera exclusiva de la gestión de la CVC. En Nestlé creen firmemente que no hace falta un departamento de RSC, ni un director de RSC, ya que todo el mundo debe adoptar

una gestión responsable de su actividad en la empresa, cada uno debe tener en su ADN esta filosofía.

4.2. PARTE II

4.2.1. Aplicación del Cuadro resumen

1. La RSC es voluntaria.
2. La RSC tiene carácter global.
3. Hay total implicación por parte de dirección.
4. La RSC está integrada 100% en la estrategia de la organización.
5. Abarca los tres grandes ejes: responsabilidad social, económica y medioambiental.
6. Cumple con los principios básicos del Marco Conceptual.
 - Transparencia
 - Materialidad
 - Verificabilidad externa
 - Visión amplia
 - Mejora continua
 - Naturaleza social
7. Hay diálogo con los grupos de interés.
8. Cumple con las directrices del Pacto Mundial.

1. Es voluntaria.

Se considera que la RSC de Nestlé es voluntaria porque:

- a) Nestlé integra en sí misma una naturaleza social, debido a su nacimiento.

La RSC, por lo tanto, no se ha integrado en la empresa *post-creación*, como en la mayoría de las empresas.

Por ejemplo, supongamos que un empresario crea una empresa que fabrica libretas. Unos años después, empieza a crear las libretas solamente con papel reciclado. En este caso, se ha creado primero, la empresa y después el producto, que la sociedad podría o no necesitar, ya que fabricantes de libretas hay a miles.

Pero Nestlé, primero creó el producto, que respondía a una necesidad social, y después se creó la empresa. Esto asegura la integración del valor “ser socialmente responsable” en la filosofía de la empresa des del primer momento.

- b) Empezaron a darla a conocer por una necesidad de comunicación, no por presión.

Se empezó a hablar de RSC en Nestlé hacia el 2004 a nivel mundial, pero no fue hasta el 2010 que España empezó a publicar los informes. Dato importante: publicar informes a partir del 2010 no implica que antes no hubiese RSC.

En un primer momento, se puede pensar que empezaron a redactarlos y publicarlos por algún tipo de presión, tanto de la sociedad como de la sede madre, pero no fue así.

Los informes que publicaban a nivel global abarcaban la RSC de manera global y Nestlé España no consideraba vital realizar un informe a parte ya que se repetiría mucho la información. Pero con el tiempo, llegó un momento que sí vieron la necesidad de explicar a la sociedad los proyectos concretos que realizaban a nivel nacional.

Pero *“no tuvimos ninguna presión por parte de nadie. Nunca hemos notado presión en este aspecto”*.

2. Tiene carácter global.

Recordemos que la globalidad se determina a través de 3 condicionantes: presente en todas las áreas, en la estrategia y en todos los países dónde se actúa.

Nestlé está presente en 74 países de cuatro continentes distintos. La estrategia de CVC está implementada desde la sede “madre”, la de Suiza, hacia todas las demás.

Se tiene que tener en cuenta que muchas normativas que se establecen, no pueden ser aplicadas en todos los países, tal y como C. Moyano explica: al tener las normativas y políticas globales, a veces implica ser más auto-exigente que la propia legislación vigente del país.

Es decir, se tiene que tener en cuenta que no todos los países son como España; muchos de los países en los que opera Nestlé están en vías de desarrollo inferiores, igual que España hace 60 años. Por lo tanto, resolver temas como el trabajo infantil, o instaurar ciertas normas medioambientales se convierten en temas más lentos de resolver, ya que muchas veces Nestlé por sí sola no puede resolverlos.

Aún así, como en la mayoría de las empresas, Nestlé dispone de sus *principios corporativos* que reflejan cómo debería actuar y proceder la empresa en todas sus sedes⁵¹.

Estos abarcan 10 puntos que se agrupan en 5 categorías:

- Consumidores
 1. Nutrición, Salud y Bienestar
 2. Calidad y seguridad del producto
 3. Comunicación con el consumidor
- Derechos humanos y prácticas empresariales
 4. Derechos humanos en la empresa
- Nuestra gente
 5. Liderazgo y responsabilidad personal
 6. Seguridad y salud en el trabajo
- Proveedores y clientes
 7. Relaciones con los proveedores y clientes
 8. Desarrollo rural y agrícola
- Medioambiente
 9. Sostenibilidad medioambiental
 10. Agua

Muchos de estos principios (la mayoría) hacen referencia a temáticas propias de la RSC.

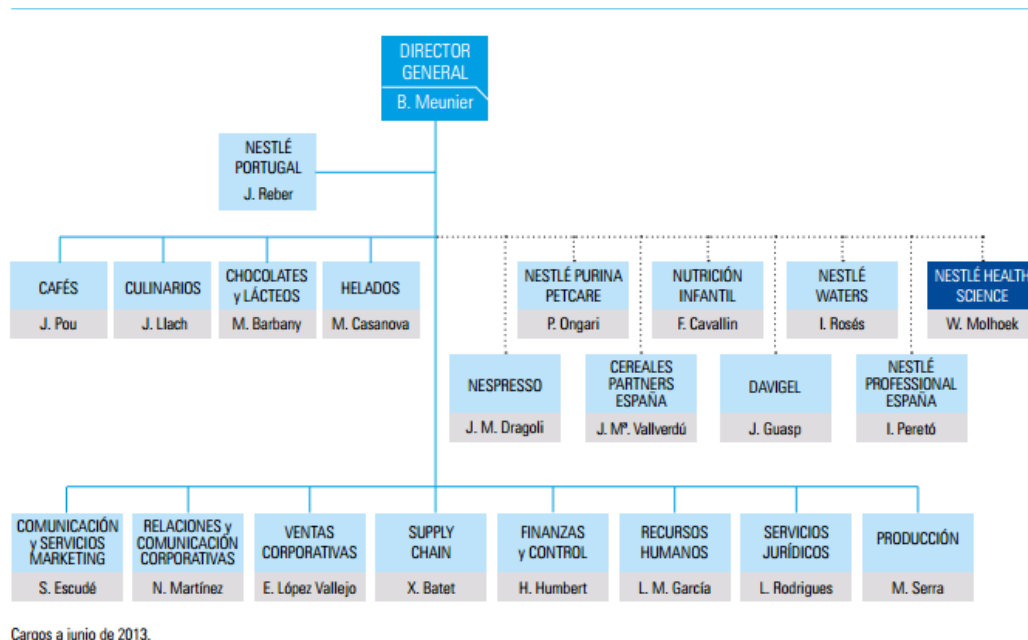
Por ahora, la empresa sí parece *teóricamente* global pero no podremos concluir con una afirmación final hasta que los puntos 3 y 4 se hayan desarrollado para cumplir con los tres criterios de a globalidad.

⁵¹ Consultar Anexo 4. Principios Corporativos Nestlé (Junio 2010).

3. Hay total implicación por parte de dirección.

Este enunciado corresponde al apartado a. de “2. Global”.

Cuanto más implicado esté la dirección más integrada estará a RSC en la empresa, ya que la manera de trabajar se transmite de arriba abajo.



Cargos a junio de 2013.

Ilustración 5. Organigrama Nestlé. Junio 2013

Si se consulta la misma web corporativa, la mayoría de los mensajes que aparecen, vienen del mismo director general.

“Cada uno de los directores debería tener en su ADN la gestión responsable de sus actividades”.

En general, Moyano afirma que la RSC de Nestlé está presente prácticamente en toda la empresa.

Se tiene que tener en cuenta que al ser una empresa de gran consumo, muchos departamentos dependen más del *corto plazo* que del largo. La RSC está pensada como visión a largo plazo, pero la empresa promete cada año unos resultados a los accionistas. *“El día a día manda. El día a día dice que si tú tienes los precios más bajos en los supermercados esto nos repercute finalmente a nosotros, y esto implica que ganamos menos dineros.”* Así que hay personas y departamentos, incluso parte de la dirección, que sienten más la presión del día a día, y pensar a largo plazo puede resultar más complicado. *“Se tiene que encontrar el equilibrio: una inversión medioambiental en una fábrica puede costar millones, y el retorno de la inversión para que sea provechosa quizás deben pasar 10 o 15 años.”*

Así que, ¿Cómo valora el responsable de reputación de Nestlé la implicación de dirección en la filosofía de la CVC? *“Yo quizás en la teoría pondría un 9, y en la práctica, depende del “barrio”, pero en general es un mensaje muy presente en toda la*

organización”. ¿La asignación pendiente? “Que las marcas hablen más de la RSC en sus comunicaciones de marca”.

Se establece pues, que la dirección está bastante implicada en la estrategia del CVC de la empresa. En cuanto a la implicación de los empleados en general, importante también, existe un voluntariado corporativo que se ha potenciado mucho durante los últimos años. La plantilla se involucra en los proyectos sociales e iniciativas, tanto que a veces *“tenemos que poner freno”*.

4. Está integrada 100% en la estrategia de la organización.

Retomando aquí el primer punto “2. Global”, el apartado *b.* hacía referencia a la presencia de la RSC en la estrategia para esta considerarse global.

Tal y como se define en la Creación de Valor Compartido y como ya se ha comentado en puntos anteriores, la CVC es una filosofía a largo plazo, y como tal debe estar integrada en la estrategia de la organización para que esta sea fructífera. Al contrario de lo denominado *greenwashing*, la CVC es una manera de hacer trabajar y entender el negocio.

Los valores de la RSC de Nestlé están integrados en todas las actividades de la empresa:

“La producción ha de tener en cuenta que ha de producir unos productos, pero ha de hacerlo con los recursos naturales disponibles, siempre respetuosos con el medio ambiente, cuidar bien de los trabajadores de la fábrica, etc. El del departamento de distribución ha de pensar en que la flota de distribución tiene que ser limpia, respetuosa con el medio ambiente. Cada cual tiene que hacer esta gestión responsable”. Y así podríamos poner aplicaciones a todos los departamentos.

No se trata de filantropía o de algo accesorio, sino de una parte fundamental de su estrategia de negocio.

5. Abarca los tres grandes ejes: responsabilidad social, económica y medioambiental.

En el informe del 2012 constan los siguientes puntos:

- Nutrición, Salud y Bienestar
- Gestión sostenible del agua
- Sostenibilidad ambiental
- Desarrollo rural
- Equipo humano
- Acción social

De todos estos, ¿cuáles son las actividades que optimiza más la CVC? Citado de la web corporativa:

- El agua, porque la calidad constante y su disponibilidad resultan fundamentales para la vida, la producción de alimentos y toda operación empresarial.
- El desarrollo rural, porque el bienestar de los agricultores, las comunidades rurales, los trabajadores, los pequeños empresarios y proveedores es intrínseco a nuestra capacidad para continuar haciendo negocios en el futuro.
- La nutrición, porque los alimentos son la base de la salud y de nuestro negocio. Es la razón por la cual existimos.

Recordando la tabla resumen de los ámbitos de la RSC, comparándolo con los ámbitos de aplicación de Nestlé:

NESTLÉ	
Responsabilidad Social	
<ul style="list-style-type: none"> - Derechos humanos - Derechos laborales - Derechos sociales - Salud 	<ul style="list-style-type: none"> – Nutrición, salud y bienestar – Equipo humano – Acción social
Responsabilidad Ambiental	
<ul style="list-style-type: none"> - Medio Ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestión sostenible del agua – Sostenibilidad ambiental – Desarrollo rural
Responsabilidad Económica	
<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos económicos - Anticorrupción 	I+D, anticorrupción (cursos online, principio fundamental..)

Tabla 4. Elaboración propia

Su **Responsabilidad Social**, se centra sobre todo en el ámbito de la nutrición, actividad principal de la empresa. La contribución a la ciencia, la mejora del etiquetado, la educación nutricional o la reformulación de los productos son algunos de los proyectos que Nestlé lleva a cabo en este ámbito. En cuanto al equipo humano se centra en el clima empresarial, las buenas condiciones laborales, voluntariado

corporativo, igualdad de género, formación continua... Y finalmente, la acción social son todas esas iniciativas y acciones que Nestlé lleva a cabo y que afecta de manera directa a la sociedad. Son ejemplo las colaboraciones con ONG's, las donaciones, el apoyo a personas discapacitadas, etc.

En la **Responsabilidad Ambiental** encontramos el segundo y tercer punto importante: la gestión sostenible del agua y el desarrollo rural. En el primero se trabaja en la protección de este bien escaso así como de su reducción de uso; en el segundo, se establecen las políticas pertinentes al ámbito rural para asegurar una buena gestión, se lucha contra el trabajo infantil y se cuida a los colaboradores (granjeros y agricultores). Después también encontramos a la sostenibilidad ambiental, la cual abarca políticas de sostenibilidad ambiental, gestión eficaz de la energía, sensibilización ambiental, eficiencia energética, gestión sostenible del envasado, etc.

En cuanto al ámbito de la **Responsabilidad Económica**, hay que decir que la organización no lo trata en el informe como un grupo aparte sino como una aplicación en los otros ámbitos.

Es decir, por ejemplo el I+D está aplicado a la investigación de la nutrición y la salud (creación de nuevos productos, etc.); la productividad y rentabilidad están aplicados a todos los ámbitos, a través de una gestión eficiente de los recursos naturales y una buena eficiencia energética. En cuanto a la corrupción, cabe mencionar que forma parte de sus principios corporativos.

Vemos pues, que la estrategia de CVC, aún focalizándose más en los 3 puntos comentados al inicio de este apartado, abarca los tres ámbitos fundamentales de la RSC, aceptados globalmente

6. Cumple con los principios básicos del Marco Conceptual.

6.1. Transparencia

“La transparencia, la accesibilidad a la información, ayuda establecer confianza con los públicos”

Explicaremos este primer principio básico a través de los que se ha considerado los 3 factores que lo afirman:

- a. **Web:** La página web corporativa de Nestlé, <http://www.empresa.nestle.es/es>, es muy completa. Cualquier público de la empresa tiene a su abasto toda la información referente a la organización. Información que se puede encontrar:

Nestlé Empresa	Principios Corporativos
	Historia Nestlé
	Misión visión y valores
	Información para accionistas y proveedores
	Memorias Anuales
	Compromisos Nestlé
	Código de Conducta
Marcas y productos	Información completa
CVC	Creación de Valor Compartido
	Informes RSC
Sala de prensa	Comunicados
	Dossiers
Nutrición, Salud y Bienestar	Nutrición, etiquetado, innovación
Empleo	Canal empleo, información sobre carreras...

Tabla 5. Elaboración propia

Por lo tanto, se afirma que la empresa tiene una gran cantidad de información de interés general, e información más específica según público, en soporte digital, accesible desde cualquier lugar y cualquier momento.

- b. **Publicaciones:** En cuanto a publicaciones, se hace referencia a publicaciones propias del grupo, de manera física, y aquellas publicaciones donde se habla de la empresa o bien donde ha colaborado.

Prácticamente la totalidad de publicación es e informes que se encuentran en la web están disponibles físicamente; la propia empresa los distribuye sobre todo a público interno, proveedores y accionistas. A veces también están disponibles en bibliotecas.

Además, la empresa ofrece también publicaciones corporativas para celebraciones, por ejemplo: “Una Historia de la publicidad española: reflejos de más de un siglo de Nestlé”.

- c. **Entrevista:** En este caso hubo una predisposición muy buena por parte de la empresa frente a la concertación de una entrevista. El proceso fue sencillo y

rápido. La persona de contacto fue flexible en cuanto a disponibilidad y transparente durante la entrevista. Su discurso desprendía sinceridad y se percibió objetividad.

6.2. Materialidad

“...la empresa debe tener en cuenta a todos los stakeholders, aplicar todas las dimensiones de la RSC y prever las consecuencias de sus actos (directos e indirectos) a la hora de tomar decisiones. “

Como se indicaba en el marco teórico la materialidad abarca:

a. Los stakeholders.



Ilustración 7. Stakeholders de Nestlé (Elaboración propia)

Nestlé dispone de una amplia red de stakeholders (Ver Ilustración 1⁵²) que se ven afectados. Cada uno de los públicos de la empresa se ven implicados en la RSC, debido a su carácter global y su implantación en la estrategia.

Como se ha comentado, Nestlé entiende la RSC como una filosofía de la empresa, ADN de su estrategia. Aún así, realiza proyectos, iniciativas y acciones concretas para algunos de sus stakeholders (Ver Tabla 5. Ejemplos 2012).

b. Las dimensiones de la RSC.

Este punto se ha contemplado como uno individual en un apartado anterior debido a su complejidad y se ha confirmado que sí cumple con las tres dimensiones.

⁵² Creado a partir de la información encontrada en: <http://www.nestle.com/csv/what-is-csv/stakeholder-engagement> (Fecha de consulta 12/04/2014)

STAKEHOLDER	EJEMPLO CONCRETO 2012
Empleados	"La revolución Creativa" 180.000h de formación
Consumidores y clientes	Colaboración en Nestlé Healthy Kids
Proveedores	Iniciativa para una Agricultura Sostenible (SAIN) Préstamos por valor de 1.520.000 €
ONG's	Colaboración con el Banco de Alimentos

Tabla 6. Ejemplos 2012 (Elaboración propia)

c. Prever consecuencias

Este punto está muy relacionado con *la mejora continua* de la que se hará referencia más adelante.

Cogiendo las palabras de Neus Martínez: *"Es entender qué impacto tiene tu negocio y qué repercusiones tienen los retos de la sociedad en él. Es un camino de ida y vuelta, una visión de la RSC alejada de la filantropía, pero muy honesta. Se trata de tener siempre presente que la viabilidad del negocio a largo plazo pasa por tener en cuenta el impacto de nuestras operaciones en la sociedad. Solamente se puede crecer si la sociedad mejora."*

6.3. Verificabilidad externa

"...la RSC debería verificarse de manera externa, la comprobación de las actividades de la empresa"

a) Qué certificados tiene y que iniciativas y normas sigue:

Después de una exhausta investigación se determina que Nestlé dispone de al menos los siguientes certificados: AA1000 y ISO 26000.

Además:

- Es miembro del Global Reporting Initiative para realizar los informes de RSC según su modelo. Se puede consultar más información en el siguiente enlace: <http://www.nestle.com/csv/performance/gri-index>.

La calificación del informe de Nestlé es de A+, lo que significa que ha obtenido el nivel más alto que se puede alcanzar en el GRI.

- Dow Jones Index: Nestlé fue líder en la categoría de productos alimenticios del Índice en cuestión.

- Forma parte del Global Compact desde el 20 de Febrero de 2001. Hace 13 años.

En el perfil de Nestlé en la plataforma <http://www.unglobalcompact.org/> se pueden consultar todas las publicaciones que la organización ha editado en referencia a la RSC, así como su contenido, estructura, año de publicación y valoración por parte de Global Compact; contribuciones hechas a la Fundación de Global Compact, Casos de estudio...

b) Resultados de informes sobre el tema (posición de rankings, encuestas, etc.)

Otra manera de medir la verificabilidad externa es saber los resultados de informes, estudios y rankings sobre la temática de la RSC.

➤ Valoración RSC Nestlé

A continuación se presentan algunos de los estudios sobre reputación y responsabilidad social y aspectos relacionados en los que Nestlé ha aparecido recientemente junto a sus resultados:

MUNDIAL	Empresa	Estudio	Resultado
	KPMG	Encuesta sobre RSC. (2013)	7º Posición: Evaluación de los informes e información presentada de la RSC
	Instituto Opinea	Evaluación de los impactos generados en los consumidores por las acciones de RSC (2014)	Nestlé se encuentra entre las empresas más reconocidas por su acción humanitaria
	FTSE Group	FTSE4Good Index (2012)	Inclusión en el índice, que agrupa compañías que cumplen con las prácticas de RSC establecidas por la organización.
	Carbon DisclosureProject	2012	1ª posición en la lista de empresas mundiales que centran sus esfuerzos por divulgar y reducir sus emisiones de carbono

Tabla 7. Elaboración propia

NACIONAL	Merco España	Informe Merco 2012 - Mejores empresas para trabajar	1º Posición en el sector alimentación y bebidas 10º Posición en Ranking Global
	Merco España	Informe Merco Responsables	33º Posición global
	Reputation Institute	RepTrack Pulse – Reputación empresas	1º posición en categoría alimentación 4º Posición en ranking general
	Ipsos	10º Estudio de Key Audience Research – Reputación Corporativa	Empresa Alimentación mejor valorada por los periodistas

Tabla 8. Elaboración propia

➤ Premios ganados⁵³

A continuación se muestran los premios más importantes en el ámbito de la RSC y si Nestlé ha sido o no ganadora:

PREMIO	Resultado
Premio Fundación Seres	No premiado
European CRS Awards Scheme	No premiado
Premios Empresa Social	No premiado
Public Eye Awards	No premiado. En este caos es bueno ya que son los premios de la vergüenza de la RSC.

Tabla 9. Elaboración propia

Se tiene que tener en cuenta que la mayoría de estos premios requieren de una presentación de candidatura por parte de la propia empresa y no se ha podido verificar si Nestlé se ha involucrado voluntariamente.

A modo de curiosidad, Nestlé otorga premios:

- **Premio Caja Roja:** Es un premio para la solidaridad. Los premios de Caja Roja Nestlé son un reconocimiento a la generosidad de personas que ayudan sin esperar nada a cambio. Los candidatos al premio deben ser personas anónimas que apoyen a una causa sin recibir apoyo oficial de ningún tipo.
- **Premio CVC:** Este premio se otorgó por primera vez en 2009. Consiste en una condecoración de hasta 500.000 francos suizos (unos 400.000 €) que se otorga cada dos años a una persona física, ONG, mediana o pequeña empresa, para que los invierta en una iniciativa innovadora en el ámbito de la nutrición, gestión del agua y desarrollo rural.

c) Auditorías externas de RSC

⁵³ Consultar ANEXO 5. Premios más relevantes en el ámbito de la RSC

Responsible Sourcing Audit (RSA). Esta auditoría, de tipo ética, consiste en verificar aspectos de salud, de seguridad laboral, medioambientales, así como también estándares de trabajo, etc. a los proveedores de la empresa, en el caso de Nestlé. Realización. Antes del 2012, esta auditoría solo se había implementado en países de alto riesgo y sobre todo, en proveedores de materias primas y embalajes. Pero a partir de entonces, se ha extendió a todos los mercados de Nestlé así como a todos los ámbitos de compras. En total se calcula que Nestlé (a fecha de 2012), hubo realizado más de 2.500 auditorías éticas.

6.4. Visión amplia

“...centrarse en el contexto de sostenibilidad más amplia posible (nivel local, regional, nacional e internacional)...”

La base de la Política de Nestlé en Sostenibilidad Medioambiental es “desarrollar los negocios de manera que preserven el medio ambiente, satisfaciendo las necesidades presentes sin comprometer las de futuras generaciones.” Esta política fue publicada por primera vez en 1991; es de aplicación mundial y de estricto cumplimiento.⁵⁴

Además, la organización, con tal de garantizar la implantación de esta política, ha creado herramientas tales como las siguientes publicaciones:

- El Sistema de Gestión Medioambiental de Nestlé (NEMS)
- El Sistema Integrado de Gestión (SIG)
- La realización de Análisis del Ciclo de Vida de productos
- La Política Nestlé en Sostenibilidad Medioambiental 2013

6.5. Mejora continua

“...la gestión continuada, la permanencia a largo plazo de la empresa; es decir, pensar en las actividades que realiza la empresa a largo plazo.”

Recordando las palabras de Neus Martínez sobre la CVC: “*Sintéticamente, se puede definir como la capacidad de las empresas de crear valor para el accionista a la vez que lo hace en la sociedad, y eso pasa **por tener una visión de largo plazo del negocio***”.

Vemos pues que el concepto *a largo plazo* está integrado en la manera de entender la RSC que tiene Nestlé. La única manera de que la empresa tenga continuidad es teniendo esta visión a L.P, sin dejar olvidados los objetivos a corto plazo, imprescindibles para que la empresa siga en funcionamiento.

⁵⁴ Nestlé. *Política Nestlé en Sostenibilidad Medioambiental*. España. Recuperado el 14/01/2014 de: <http://www.empresa.nestle.es/es/cvc/agua-y-gestion-medioambiental/politica-sostenibilidad>

Nestlé lleva ofreciendo valor a la sociedad desde hace más de 150 años, pero ¿Cuáles son los compromisos a largo plazo que se plantea ahora Nestlé?

“Nutrición, agua y desarrollo rural son los tres ámbitos en los que vamos a tener un mayor protagonismo en la creación de valor compartido [...] La sociedad tiene unos retos muy relevantes en el marco de estos tres ámbitos por el aumento de la población, la diversificación de la dieta, el impacto de la obesidad, la escasez del recurso agrícola, el desarrollo rural, etc.”

6.6. Naturaleza social

*“...la **naturaleza social**, muy arraigada a la RSC, que prevalece como valor más importante delante de cualquier consideración económica y/o técnica.”*

Ya se ha comentado en varios puntos la importancia de la naturaleza social en Nestlé, en sus inicios, en sus valores y en la propia filosofía de la Creación de Valor Compartido. Por lo tanto se determina que también cumple este principio.

7. Hay diálogo con los grupos de interés.

A modo genérico, la organización facilita la comunicación entre ellos y sus stakeholders.

Se han podido identificar los siguientes canales:

En primer lugar encontramos los canales propios para la comunicación interna. En la empresa hay un departamento dedicado únicamente a la comunicación entre empleados y empresa. Los canales más significativos son: revista interna, informes corporativos y memorias, y el boletín interno. También disponen de “Nestlé In”: canal de comunicación interna que han implantado tanto en las oficinas como en las fábricas. A través de este canal (audiovisual) envían mensajes corporativos, informan sobre acciones que se están llevando a cabo, etc.⁵⁵ Además, también disponen la web <http://www.empresa.nestle.es/> donde acceder a múltiples los contenidos.

Después, encontramos los canales más encarados hacia el consumidor y cliente. Sería el canal de “Atención al Consumidor”, que tal y como explica Moyano, que te atiendan bien es un factor muy importante para tener a cliente de favor y que tengan una buena imagen de la empresa. También localizamos las redes sociales (Facebook, Twitter, Google +, Flickr y Youtube), donde Nestlé en general es bastante activa. Y finalmente también encontramos el canal web <http://www.agustoconlavidas.es/> que va dirigido plenamente al público con información de los productos, promociones vigentes, consejos, actividades educativas, etc.

Finalmente encontramos otros canales más puntuales como el Foro Mundial de Creación Compartido, que se realiza desde el 2009 y es de carácter sectorial. También realiza congresos sobre nutrición y otras temáticas relacionadas con la actividad de la empresa.

Los anteriores, son los canales más reconocidos que utiliza la empresa para comunicarse de manera genérica con sus distintos stakeholders. Pero centrémonos en el diálogo respecto a la RSC.

“Internamente, hay mucho diálogo. A nivel de clientes quizás hay menos, porque tiene más peso la parte comercial [...] Con los proveedores en cambio, sí que hay mucho más diálogo: se hacen auditorías en las cuales se cuida mucho los temas medioambientales y sociales, sobretodo en temas de derechos de los trabajadores, etc.”

Entonces, aunque en general en la empresa hay un sentimiento positivo y una opinión a favor de lo que la empresa realiza en cuanto a RSC, no existen canales explícitos para tal fin. En este caso, los canales tradicionales tales como la revista interna, boletines, web corporativa, etc. sirven para tal fin.

Que haya diálogo refuerza el valor de transparencia de la empresa, por lo tanto se debería encontrar la manera que la estrategia de RSC de Nestlé llegara más al consumidor final, tal y como hacen con el público interno de la empresa.

⁵⁵ Más información en: <http://www.gimage.es/nestle/>

8. Cumple con las directrices del Pacto Mundial

Nestlé cumple plenamente con las directrices del Pacto Mundial. Esto es así porque en sus Principios Corporativos⁵⁶, fueron escritos a partir de esas diez directrices. En 2002, la organización presentó la primera publicación de estos principios, incluyendo los 9 primeros principios del Pacto Mundial; el décimo, fue añadido en 2004.

A continuación se presentan los 10 principios agrupados por categorías junto con alguna evidencia de cumplimiento de la empresa en cuestión:

- Derechos Humanos

Principio 1:	<i>“Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.”</i>
Principio 2:	<i>“Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.”</i>

Evidencia 1: Nestlé es la primera gran empresa que lanza un Libro Blanco de los Derechos Humanos. Este consiste en una recopilación de acciones que la empresa ha emprendido para mejorar su gestión de los derechos humanos.⁵⁷

- Estándares Laborales:

Principio 3:	<i>Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.</i>
Principio 4:	<i>Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción</i>
Principio 5:	<i>Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.</i>
Principio 6:	<i>Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.</i>

Evidencia 1: Nestlé está en contra de la explotación infantil⁵⁸.

Evidencia 2: Nestlé dispone de una Política de RRHH desde 2004 y el Plan de Igualdad desde 2010⁵⁹.

⁵⁶ Nestlé S.A. (2004). *Principios corporativos*. Tercera Edición. España. Recuperado el 21/03/2014 de:

<http://www.nestle.com.co/NR/rdonlyres/A764EE88-57E1-4F74-A5DE-EA824AD3349/0/PCorporativos.pdf>

⁵⁷ Nestlé S.A. (2013). *Nestlé lanza el Libro Blanco de los Derechos Humanos*. España. Recuperado el 22/03/2014 de:

<http://www.empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/nestle-lanza-libro-blanco-derechos-humanos>

⁵⁸ Nestlé S.A. *Nestlé en contra la explotación infantil*. España. Recuperado el 21/03/2014 de:

<http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/te-interesa-saber#seccion3>

- Medio ambiente⁶⁰:

Principio 7:	<i>Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.</i>
Principio 8:	<i>Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.</i>
Principio 9:	<i>Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente</i>

Evidencia 1: Nestlé Environmental Management System (NEMS). Constituye la Política de gestión sostenible y medioambiental de Nestlé; asegura una correcta gestión ambiental y tiene por finalidad unificar todas las actividades y medidas medioambientales.

Evidencia 2: Sistema Integrado de Gestión (SIG). Asegura una constante monitorización para la introducción de mejoras así como una gestión medioambiental integrada con la calidad, seguridad alimentaria, salud y laboral.

Evidencia 3: Análisis del Ciclo de Vida de producto (ACV). Es la recopilación y evaluación de entradas (recursos necesarios) para la elaboración de un producto, las salidas (emisiones y residuos) que genera la producción y los potenciales impactos medioambientales asociados a las diferentes fases de proceso.

Evidencia 4: Inversión continua en medio ambiente:

Inversiones en el ámbito de producción de Nestlé España, S.A:
- 2006: 848 millones de €
- 2007: 2,4 millones de €
- 2008: 4,7 millones de €
- 2009: 7,6 millones de € (incluye una inversión extraordinaria de 3,3 millones de euros para la planta de Nescafé Dolce Gusto en Girona)
- 2010: 3,2 millones de €
- 2011: 7,1 millones de €
- 2012: 2,8 millones de €

Ilustración 8. Captura de pantalla de la Web Corporativa de Nestlé.

⁵⁹Nestlé S.A. (2010). *Plan de Igualdad Nestlé España S.A.* Esplugues de Llobregat. Recuperado e 21/03/2014 de: http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/doc31224_Plan_de_Igualdad_Nestle_Espana_SA.pdf

⁶⁰Nestlé S.A. *Gestión Medioambiental*.. Recuperado el 11/04/2014 de: <http://www.empresa.nestle.es/es/cvc/agua-y-gestion-medioambiental/gestion-medioambiental>

- Anticorrupción

Principio 10:	<i>Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno</i>
----------------------	--

En este último caso, no existen documentos publicados destinados únicamente a la anticorrupción. Pero sí encontramos referencias en informes:

Evidencia 1: Referencia del Reporte de Desarrollo Sostenible: **“Medidas anticorrupción:** Nestlé insiste en la honestidad, la integridad y la rectitud en todas las relaciones con nuestros socios comerciales. Se imponen sanciones cuando se descubren casos de inmoralidad o de abuso a las normas y guías éticas establecidas. La compañía le exige a sus gerentes y empleados abstenerse de tener actividades personales e intereses financieros que puedan estar en conflicto, o en conflicto aparente, con sus obligaciones laborales.”

Evidencia 2: A los Principios Corporativos Empresariales de Nestlé se les añadió el décimo principio en 2004.

“Por este motivo, nuestra empresa lleva desde siempre trabajando para combatir la corrupción. En las operaciones que realizamos en todo el mundo, nos apoyamos en las Reglas de la Cámara de Comercio Internacional contra la extorsión y el soborno en las transacciones comerciales internacionales (1996). Las Recomendaciones de la OCDE sobre el soborno en las transacciones comerciales internacionales de mayo 1994 y la convención de la OCDE contra la corrupción, que fue firmada en todos los países miembros y por Argentina, Brasil, Bulgaria, Chile y Eslovaquia en 1997 (los países firmantes se comprometen a considerar la corrupción de funcionarios públicos extranjeros como un acto penado por su legislación nacional). Nestlé también apoya los esfuerzos de la OCDE para que los países no miembros de la organización se atengan a las recomendaciones para combatir la corrupción. Nestlé considera que el respaldo a estas medidas internacionales pone de manifiesto su apoyo práctico al principio del Global Compact de las Naciones Unidas, añadido en junio de 2004, y que combate la corrupción”⁶¹

⁶¹Consultado en: Nestlé S.A. (2004). *Principios corporativos*. Tercera Edición. España. Recuperado el 11/04/2014 de: <http://www.nestle.com.co/NR/rdonlyres/A764EE88-57E1-4F74-A5DE-EA824AD3349/0/PCorporativos.pdf>

9. Conclusiones

El objetivo principal de este trabajo era conocer en profundidad la RSC y estudiarla a través de un caso práctico.

Aunque el concepto de la RSC tiene más de 20 años y el *boom* de su implantación empezó hace poco más de una década, algunos de los principios básicos de la RSC han estado presentes en la sociedad desde hace siglos.

Nestlé es un ejemplo de que la filosofía de la responsabilidad social tubo inicio hace tiempo. La creación de la empresa recae en la invención de un producto para resolver una problemática social, y no hay mejor manera de fundar una empresa bajo los valores de la RSC.

Aún así, la RSC no es nada que deba ser dirigido por una única persona ni deba anclarse un sitio concreto dentro de la empresa. En el caso de Nestlé se ha identificado que se encuentra dentro del departamento que se encarga de la prensa, la comunicación interna y de la reputación. Aunque en este caso tiene una localización muy concreta, la RSC debe ser responsabilidad de todas las personas que componen la empresa; todos deben gestionar sus actividades de manera socialmente responsable, si bien es verdad que debe haber una figura que recuerde y fomente estos valores en toda la jerarquía de la empresa.

Se afirma pues, que existen unos puntos clave/básicos que ayudan a identificar a las empresas que son socialmente responsables. Se da por sentado, que además, la empresa debe cumplir con las normativas legales del país donde esté realizando su actividad. Los ocho puntos son:

- (1) La RSC tiene que ser voluntaria; (2) tiene que aplicarse a escala global dentro de la empresa; (3) tiene que haber implicación por parte de la dirección; (4) tiene que estar integrada en la estrategia de la empresa de manera transversal; (5) tiene que abarcar los 3 ejes aceptados mundialmente (económico, social y medioambiental); (6) tiene que cumplir con los seis principios del Marco Conceptual; (7) tiene que haber diálogo con los grupos de interés de la empresa; (8) y, finalmente, debe cumplir con las directrices del Pacto Mundial.

Ciertamente existen herramientas para medir la RSC, aunque sea una cuestión más bien subjetiva. Pero con estas premisas, no se intenta medirla ni cuantificarla, sino identificar de manera genérica si una empresa es socialmente responsable o no. Podríamos definirlo como un primer filtro a la hora de certificar la buena responsabilidad social de una compañía.

Nestlé, gracias al ser una empresa con alta experiencia en el ámbito de la RSC, a su transparencia y buena estructura, ha resultado ser una buena vía para estudiar la responsabilidad social corporativa en su más amplia aplicación y se afirma que es una empresa plenamente socialmente responsable ya que cumple con los 8 enunciados:

1. La implantación de la estrategia de RSC es plenamente voluntaria ya que está integrada en su filosofía corporativa. Su naturaleza social también influye en esta voluntariedad.

2. La estrategia de RSC es global, ya que se aplica a todas las áreas de la empresa, la dirección está implicada y abarca los tres grandes ejes (económico, social y medioambiental).
3. Se afirma, relacionándolo con el punto anterior, que la implicación por parte de dirección es bastante elevada, y no solo de ellos sino también de los empleados de menor rango. Todos están muy implicados en el concepto de la creación de valor compartido de la empresa.
4. Rigiéndose por el concepto de CVC, la RSC de Nestlé está integrada en la estrategia empresarial.
5. Abarca los tres grandes ejes de la RSC. Aún así su estrategia tiene más peso en los ámbitos de: nutrición, desarrollo rural y gestión del agua.
6. Cumple con las directrices del Marco Conceptual.
 - Se ha demostrado que es una empresa transparente.
 - Cumple con “Materialidad” ya que tiene en cuenta a todos sus stakeholders, abarca los 3 grandes ejes de la RSC y prevé las consecuencias de sus acciones.
 - Sus buenas prácticas en cuanto a RSC quedan verificadas gracias al uso del GRI, a su participación en el Global Compact y a la disposición de dos certificados AA1000 e ISO26000. También se verifican gracias a la aparición en múltiples rankings y estudios sobre la RSC. Aún así, Nestlé no ha ganado ninguno de los premios más reconocidos en el ámbito de la RSC.
 - Su aplicación de la sostenibilidad en España se aplica en su más amplio contexto.
 - Su mejora continua viene dada por la visión a largo plazo de la empresa, siendo intrínseco en la CVC, y por su deseo de devolver a la sociedad y a
 - Debido al factor social que motivó sus inicios, queda verificada su naturaleza social.
7. En cuanto al diálogo con los grupos de interés, cabe establecer que hay múltiples canales operativos para todos los stakeholders de la empresa.
8. Nestlé no solo cumple con las directrices del Pacto Mundial sino que alinea sus principios corporativos a ellos.

A lo largo de este trabajo queda verificada la importancia que alcanza la RSC en nuestros días y las perspectivas de futuro que le esperan: una aún más creciente valoración por parte de las empresas y, sobretodo, de los consumidores.

La RSC debe entenderse como una manera de mejorar las relaciones con los grupos de interés de la empresa, retornarles valor y así obtener a cambio un nuevo recurso que utilizar como ventaja competitiva dentro de un mercado cada vez más saturado.

10. Bibliografía y Webgrafía

BIBLIOGRAFÍA

- Buxarrais, M (2004). *Ética de la información*. Barcelona: Editorial UOC.
- Caldevilla, D. (2010). *La cara interna de la comunicación de empresa*. Madrid: Editorial Visión Libros.
- Casado, F. (2010). *Las carencias de la RSE: de la responsabilidad al compromiso*. Informe de CIES.
- Fernández García, R. (2009) *Responsabilidad Social Corporativa*. España: Club Universitario.
- Lizcano, L., Moneva, J. (Enero 2004). *Marco conceptual de la RSC*. Documento AECA nº1.
- Lozano, J.M. (1999). *Ética y Empresa*. Madrid: Editorial Trotta S.A.
- Navarro, F. (2012) *Responsabilidad social corporativa: teoría y práctica*. 2º Edición. Madrid: Editorial ESIC.
- Pérez, L. (2004). *Marketing social: teoría y práctica*. Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2008) *Comportamiento ético gerencial*. (Tesis Doctorado en Filosofía). Universidad Nacional de Colombia.
- Villafañe, J. (2004) *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Edición Pirámide.

WEBGRAFÍA

- Accountability (2014). *The AA1000 Standards* Recuperado el 05/01/2014 de:
<http://www.accountability.org/standards/index.html>
- Argandoña, A., (1998). “*La teoría de los stakeholders y el bien común*”, División de Investigación IESE, Universidad de Navarra, Documento de investigación No. 355, enero, España. Consulta en Abril, 2014. Recuperado de:
<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0355.pdf>
- Business Solutions for a Sustainable World. *Home*. Recuperado de:
<http://www.wbcsd.ch/home.aspx>
- Cancino, M., y Morales, M. (2008) *Responsabilidad Social Empresarial*. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Serie Documento Docente nº 1. Recuperado en Febrero, 2014 de:
<http://redunirse.org/files/Serie%20Docente%20N%C2%BA%201%20-%20RSE.pdf>

Carrión, J y Llistar y Bosch, L. (Julio 2007) *La Responsabilidad Social Corporativa, ¿oportunidad o trampa para la cooperación catalana?* Observatorio de la Deuda en la Globalización. Recuperado el 09/02/2014 en:
http://www.odg.cat/documents/enprofunditat/Transnacionals_espanyoles/b51_RSC_FCONGD_cast.pdf

Cinco Días. (2013). *El Dow Jones Sustainability, una credencial de buena gestión*. Recuperado el 12/04/2014 de:
http://cincodias.com/cincodias/2013/09/28/empresas/1380328755_378022.html

Comisión Europea. (2000). *El Libro Blanco de la Responsabilidad Medioambiental*. Luxemburgo. Consulta en 17/02/2014. Recuperado de:
http://ec.europa.eu/environment/legal/liability/pdf/el_full_es.pdf

Comisión Europea. (2001). *Libro Verde de la Comisión Europea*. Recuperado el 04/01/2014 de: http://europa.eu.int/comm/employment_social/social-dialog/csr/greenpaper_es.pdf

Compromiso Empresarial (2005). *Entrevista Edward Freeman*. Recuperado el 15/04/2014 en: <http://www.compromisoempresarial.com/rsc/2005/09/edward-freeman-la-etica-consiste-en-hacer-cosas-por-los-demas-y-por-uno-mismo/>

Compromiso RSE (2014) *Mercadona, Ikea y Carrefour, las marcas más reconocidas por sus acciones de RSC*. Recuperado el 12/02/2014 de:
<http://www.compromisorse.com/rse/2014/02/06/mercadona-ikea-y-carrefour-las-marcas-mas-reconocidas-por-sus-acciones-de-rsc/>

Declaración Universal de los derechos humanos. (2014). *Introducción*. Recuperado el 08/03/2014 de: <http://www.humanrights.com/es/what-are-human-rights/universal-declaration-of-human-rights.html>

Expo Knews. *Nestlé Encabeza Encuesta Global de RSC*. Recuperado en Mayo 2013 de: <http://www.expoknews.com/nestle-encabeza-encuesta-global-de-responsabilidad-corporativa/>

Forética ORG (2014). *ISO 26000*. Recuperado el 05/01/2014 de:
<http://www.foretica.org/conocimiento-rse/estandares/iso-26000?lang=ca>

Forética ORG (2014). *Presentación*. Recuperado el 05/01/2014 de:
http://sge21.foretica.org/?page_id=2

Forética ORG. *Que es la RSC*. Recuperado en Febrero 2014 de:
<http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>

Forética ORG. Recuperado el 16/02/2014 de: <http://www.foretica.org/conocimiento-rse/que-es-rse?lang=es>

Giuliani, A., Montero, T., Zambon, M., Betanho, C., Lima, L. (2012). *El marketing social, el marketing con causas sociales y la RSE: el caso del supermercado Pao de Açúcar de Brasil*. Invenio, vol. 15, núm. 29. p. 13. Recuperado el 01/05/2014 de:
<http://www.redalyc.org/pdf/877/87724146003.pdf>

Global Reporting Initiative. Recuperado el 05/01/2014 de:
<http://www.globalreporting.org>

Human Rights. *Declaración Universal de los Derechos Humanos*. Recuperado en Mayo 2014 de: <http://www.humanrights.com/es/what-are-human-rights/universal-declaration-of-human-rights.html>

IESE Business School. (2005) *La evolución del concepto stakeholders en los escritos de Ed Freeman*. Newsletter nº5 – Otro punto de vista. Recuperado en Abril 2014 de: http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf

Madera, A., Monasterio, Jaraiz, A. *Estudio de caso* Universidad. Autónoma de Madrid. Recuperado el 13/04/2014 en: http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EstCasos_Trabajo.pdf

Marín, L., y Rubio, A. (Febrero – Mayo 2008) *¿Moda o factor competitivo? Un estudio empírico de responsabilidad social en pymes*. Tribuna de Economía. Revista ICE nº 842. Recuperado en Abril 2014 de: http://www.revistasice.com/cache/pdf/ICE_842_177-193_C47E466F982AF171BAC98D40354FF29D.pdf

Medina, M., Ramírez, J., y Hernández, A. (2010). *Teorías sobre la Responsabilidad Social de la Empresa*. Foro Virtual de Contabilidad Social y Ambiental. Facultad de Ciencias Económicas de Buenos Aires. Recuperado en Abril 2014 de: http://www.econ.uba.ar/www/institutos/secretaradeinv/ForoContabilidadAmbienta/resumen/Medina_Teor%C3%ADas_sobre_la_responsabilidad.pdf

Morales, V. (2008). *La ética profesional de los investigadores en Tecnología de la Información*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado en Abril de 2014 de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/vms/etica-aplicada.html>

Nestlé S.A. (2008) *Informe sobre Creación de Valor Compartido*. Latinoamérica. Marzo. Recuperado el 14/03/2014 de: http://www.nestle.es/web/docs/prensa/NestleRSC_LatAm.pdf

Nestlé S.A. (2010). *Plan de Igualdad Nestlé España S.A.* Esplugues de Llobregat. Recuperado el 21/03/2014 de: http://www.ccoo.es/comunes/recursos/1/doc31224_Plan_de_Igualdad_Nestle_Espana_SA.pdf

Nestlé S.A. (2013). *Nestlé lanza el Libro Blanco de los Derechos Humanos*. España. Recuperado el 22/03/2014 de: <http://www.empresa.nestle.es/es/sala-de-prensa/actualidad-nestle/nestle-lanza-libro-blanco-derechos-humanos>

Nestlé S.A. *Gestión Medioambiental*. Recuperado el 11/04/2014 de: <http://www.empresa.nestle.es/es/cvc/agua-y-gestion-medioambiental/gestion-medioambiental>

Nestlé S.A. *Nestlé en contra la explotación infantil*. España. Recuperado el 21/03/2014 de: <http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/te-interesa-saber#seccion3>

Nestlé S.A. *Política Nestlé en Sostenibilidad Medioambiental*. España. Recuperado el 14/01/2014 de: <http://www.empresa.nestle.es/es/cvc/agua-y-gestion-medioambiental/politica-sostenibilidad>

Nestlé S.A.(2002) *Reporte sobre el desarrollo Sostenible*. España. Recuperado el 10/04/2014 de: <http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/Documents/publicaciones/reportes-desarrollo-sostenible-nestle.pdf>

Nestlé S.A.(2004). *Principios corporativos*. Tercera Edición. España. Recuperado el 21/03/2014 de: <http://www.nestle.com.co/NR/rdonlyres/A764EE88-57E1-4F74-A5DE-EA824AD3349/0/PCorporativos.pdf>

Observatorio de la RSC. Recuperado el 17/02/2014 en: http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=63

OECD (2014). *Guidelines*. Consulta en 04/01/2014. Recuperado de: <http://www.oecd.org/daf/investment/guidelines>

Paternoster, A. (2011). *Herramientas para medir la sostenibilidad corporativa*. Universidad Politécnica de Catalunya (UPC). España. Recuperado el 01/05/2014 de: http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/13644/1/PFM_Agustin_Paternoster.pdf

Porter, M., Kramer, M. (2011) *La Creación de Valor compartido*. Harvard Business Review, América Latina. Recuperado en Marzo de 2014 de: <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Real Academia Española. Recuperado de: <http://www.rae.es>

Social Accountability International (2014). *SA8000 Standard 2008*. Recuperado el 05/01/2014 de: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=937>

Sorribas, C. (2007) "Una propuesta de clarificación conceptual entre marketing con causa, marketing social y marketing social corporativo". *Investigación y marketing*. Núm. 94. Madrid: AEDEMO. p. 60-66 Consulta en Mayo 2014. Recuperado de: <http://www.aedemo.es/aedemo3/socios/revista94/AD-94-07.pdf>

Toro, D. (2006). *El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de literatura académica*. Intangible Capital nº 14 Vol 2. P. 338-358. Recuperado en Mayo 2014 de: <http://www.clubexcelencia.org/foro/ficheros/GTVS/04%2009%20Articulo%20-%20Toro%202006.pdf>

Truñó i Gual, J. (2007). *La RSC: Aproximación cualitativa a la gestión de un activo intangible*. (Trabajo de investigación) Departamento de Economía de la Empresa.

UAB. Recuperado en Febrero-Marzo 2014 de:
<http://idem.uab.es/treballs%20recerca/jordi%20tru%C3%B1o.pdf>

United Nations Global Compact. *What is UN Global Compact*. Recuperado en Enero 2014 de :<http://www.unglobalcompact.org>

Villafañe, J. (2011). *Las empresas más responsables de España*. Recuperado el 13/05/2014 de: <http://www.merco.info/es/blogs/1/posts/101>

Vintró, C. Comajuncosa, J. *ISO 2006: Responsabilidad social corporativa. Sinergias con los sistemas de gestión de calidad, medioambiente y seguridad y salud laboral*. Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Manresa. Universidad Politécnica de Catalunya. Manresa (Barcelona). Recuperado de: <http://upcommons.upc.edu/e-prints/bitstream/2117/10956/1/ISO%2026000.%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20CORPORATIVA.%20SINERGIAS%20CON%20LOS%20SISTEMAS%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD..pdf>

11. Anexos

ANEXO 1. Herramientas de medición de la reputación.

A. **MERCO** (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa)

MERCO es un monitor de medición de la reputación creado por Villafañe & Asociados, el cual utiliza las siguientes variables para determinar el resultado.

- a. Resultados económico-financieros.
- b. Calidad producto-servicio.
- c. Cultura corporativa y calidad laboral.
- d. Ética y responsabilidad social corporativa.
- e. Dimensión global y presencia internacional.
- f. Innovación.

Se utiliza desde el 2000 y es una de las herramientas de referencia a nivel mundial.

B. **RepTrak** ⁶²

Este modelo examina la relación entre el vínculo emocional de los stakeholders junto con las percepciones sobre siete vínculos racionales o “dimensiones”:

- a. Oferta de Productos/ Servicios
- b. Innovación
- c. Entorno de trabajo
- d. Ciudadanía
- e. Integridad,
- f. Liderazgo
- g. Finanzas

C. **IRMA** (Índice de Reputación de Marcas) IRMA significa “Índice de Reputación de Marca”; fue el primer monitor de reputación de marca creado por MERCO (Monitor Español de Reputación Corporativa) en el año 2000. Sus principales variables son:

- a) Calidad percibida: es la relación calidad-precio, así como la atención al cliente.
- b) Garantía: es confianza en la relación; percepción de liderazgo.
- c) Perfil ético de la marca: comprende los comportamientos y productos éticos.
- d) Responsabilidad social: se refiere a la sensibilidad ecológica y el apoyo a causas sociales.
- e) Relevancia: se refiere al conocimiento y comunicación.
- f) Identificación: es el reconocimiento de la identidad y sentimientos positivos hacia la organización y su marca.

⁶² . <http://reputationinstitute.es/acerca-de-reputation-institute/category/el-modelo-reptrak>

ANEXO 2. Entrevista Carlos Moyano.

Realizada el 21/03/2014

- Inicio de la RSC.

Nestlé lleva muchos años realizando una memoria que tiene tres partes: la parte económica y financiera, la medioambiental y la social. Entonces, esta memoria la edita de sede hace bastante tiempo. Principios de dos mil y poco... pero deberías mirarlo exactamente. Deberías ir a www.nestle.com, la genérica, la que está en inglés. Allí, dentro de lo que es la sala de prensa o "publicaciones", si vas hacia atrás verás cómo empezamos en el año 2004 de manera regular, diría yo, a realizar informes que también tiene su parte social. Aún así en España si que empezamos en el 2010.

- ¿Por algún motivo en especial?

Porque no lo considerábamos demasiado vital hacerlas, porque al haber una memoria general de Nestlé, muchas cosas serán lo mismo. Lo que pasa es que al haber cosas tan generales de todo el mundo, sí queríamos profundizar en la gestión Nestlé España teníamos que hacer un documento a parte, que sigue más o menos la misma estructura y contenidos pero tiene muchos más ejemplos e iniciativas de España.

- Es decir, no fue porque notarais presión ni nada.

No, no. No tuvimos ninguna presión por parte de nadie. No hemos notado nunca presión en este aspecto.

- Porque por ejemplo, todo el problema que hubo con Kit Kat en el 2010, ¿tuvo algo que ver?

No tiene nada que ver. Además, este problema de Kit Kat fue un problema que no nació en España, entonces nosotros reaccionamos siguiendo las indicaciones de la casa central (Suiza) que cuando hay una problemática que es global, ellos nos indican cómo se debe proceder. Es decir, si el problema es local, desde aquí ya manejamos la crisis pero si es un problema global, normalmente hay un departamento como el nuestro pero de allí, que se encarga de decir que normativas seguir. En todo caso, el caso de Kit Kat fue muy muy especial... Fue una campaña de Greenpeace, redes sociales, malas gestiones de las redes por parte nuestra (Vevey)... y a raíz de esto si es verdad que Nestlé ha dado un paso hacia adelante con el tema de las redes sociales. Aprendimos de esos errores y se creó todo un equipo especialista en redes sociales. Y realmente ahora tenemos un departamento muy fuerte, profesionales de redes sociales en Vevey. Y lo estamos replicando a todo el mercado.

- Departamento de RSC.

A ver, nosotros estamos dentro del organigrama dependiendo de Dirección de Relaciones y Comunicación Corporativa. Mi directora, es Neus. Dentro de la dirección hay tres áreas: área de reputación, donde yo soy el responsable, el gabinete de prensa y la área de comunicación interna. Entonces, reputación somos lo que tenemos un doble función: (1) incentivar, sensibilizar la organización de Nestlé España para que

trabajen según nuestros valores. Yo no les puedo decir, por ejemplo al de medioambiente, qué tiene que hacer, pero sí puedo sensibilizarlo. Esto lo hemos hecho mucho durante los últimos años cada vez menos porque cada vez más los departamentos ya trabajan con esta óptica. (2) La otra función es la de comunicar. La comunicación de todas las cosas que puedan alimentar la reputación de Nestlé, entre ellas la RSC. Entonces, editamos los folletos corporativos que has encontrado en la entrada, el informe de RSC Anual, la revista corporativa, etc.

- **Pero estos documentos, parecen principalmente para público interno.**

No, no, es para público externo.

- **¿Y la gente normalmente mira estos documentos que están colgados en la web?**

Estos materiales sirven a nivel interno también, claro, ya que recogen todo lo que se realiza, sirve de memoria. Por eso se distribuye también a los líderes de opinión: ministerios, gobierno, cocineros famosos, proveedores, clientes... Entonces nosotros nos dedicamos a la comunicación hacia todos los tipos de público que no sea el consumidor directamente. Para este tipo de comunicación ya hay otra dirección que es la Dirección de Comunicación y Marketing. Ésta es la de los anuncios, etc. lo que va al consumidor. Nosotros vamos a otro tipo de público. Lo que pasa es que al final, nosotros también nos dirigimos a gente que en el fondo también es consumidora y tenemos una web que es pública... ¿vamos al gran público masivo? No, porque sí que es verdad que yo no tengo presupuesto para hacer un anuncio. Entonces el gran reto no es tanto que desde Nestlé se haga un anuncio y que se hable de esto desde la óptica de la empresa sino que sean las marcas las que hablen de este tema. Por ejemplo, chocolates Nestlé, en su anuncio de Chocolates Extrafino que hable de que la leche que se utiliza es leche fresca de la cornisa cantábrica de ganaderos españoles y no de ganaderos franceses. Es decir, la manera que creemos más adecuada para contactar con el consumidor... si que puedes enviarle mensajes de este tipo pero es un poco duro... no es *friendly*. Lo que sí es, es que cuando hay comunicación de marca, se pongan los valores, no sólo del producto sino de la empresa que hace el producto, y hable de que este producto está hecho con material renovable, por ejemplo.

- **¿Y tú podrías decirme más o menos desde cuando hay una figura en el departamento que se encargue de este tema?**

Pues hará unos 5 años. Antes también se hacía pero de otra manera. No se llamaba RSC, pero siempre se ha hecho. Lo que pasa es que no se hacía de manera estructurada.

- **Bueno, de hecho se dice que la primera acción de RSC de Nestlé fue su propia creación.**

Si, si lo decimos nosotros. El señor Nestlé, pensó en el problema de la malnutrición infantil y entonces creó un producto que daba una respuesta a un reto social. Hay muchos conceptos que se vinculan a la RSC, ahora se habla mucho de la innovación social, que no deja de ser “pensar en nuevos productos o servicios que den respuesta

a un reto social". Pero es que a final muchas de las cosas que hacemos, se hacen en respuesta a una necesidad social.

- **En cuanto a implicación, múltiples autores dicen que para que haya una buena RSC toda la dirección debe estar 100% implicada...**

Bien, lo ideal es esto. Nosotros pensamos que la RSC no ha de ser un departamento ni nada que dependa solamente de unos cuantos, ni que haya un director de RSC. No hace falta. Idealmente todo el mundo debe asumir una gestión responsable de su trabajo en cada una de las áreas. En producción han de tener en cuenta que tienen que producir productos pero tienen que hacerlo con los recursos naturales disponibles siempre respetuosos con el medio ambiente, cuidar bien a los trabajadores de la fábrica, etc. El del departamento de distribución tiene que pensar en que la flota de distribución sea limpia, que sea eléctrica si algún día es posible. Cada uno tiene que hacer una gestión responsable. Cada director, debería de tener en su ADN cada uno de estos aspectos y de hecho, ya habrás visto en la web, que la mayoría de mensajes, los comunica el mismo director mundial. Y esto, va hacia abajo.

- **Entonces, si tu hubieses de valorar esta implicación del 0 al 10 a la dirección de la empresa en España, ¿cómo lo harías?**

Hay de todo. Piensa que aquí se juega con el tema del corto y largo plazo. Nosotros estamos pensando en cosas que son a largo plazo, pero no olvidemos que somos una empresa y que cada año prometemos a los accionistas unos resultados. Entonces como el día a día manda, el día a día dice que si tú tienes los precios más bajos en los supermercados esto al final nos repercute a nosotros que al final también hemos de bajar los precios de las cosas, esto implica que ganamos menos dinero... El negocio es un mundo muy duro. Se tiene que ver el equilibrio: una inversión medioambiental en una fábrica pueden ser muchos millones, y el retorno de la inversión, para que sea provechosa, tienen que pasar quizás 10 o 15 años. Esto hace que haya personas dentro la organización, incluso dentro de dirección, que esto les queda un poco "más grande" porque tienen mucha presión a corto plazo. Pero en general, es un mensaje que está presente prácticamente en todas partes. Incluso yo te diría que en la teoría pondría un 9 y en la práctica, depende un poco de dónde miremos. On falta más para recorrer s en que la marcas hablen más de estos temas en sus comunicaciones de marca. Esta sería la gran asignatura pendiente.

- **Y respecto a los empleados, están implicados en los proyectos y son conscientes de todo lo que se está haciendo?**

Si. De hecho también hemos potenciado mucho durante estos últimos dos años los temas sociales y voluntariado corporativo. Hay una persona que se encarga específicamente de esto. Se han hecho muchas iniciativas con a participación voluntaria de los empleados y con la implicación, a la vez, de la empresa.

- **Hay muchos voluntarios?**

Si, si... a veces hay número límite, se tiene que poner freno. Hay cosas que son más sencillas, más divertidas y otras que cuestan un poco más... Pero en general si, hay mucha participación.

- **Bien, en general durante los últimos años la gente es más solidaria que antes...**

Es más solidaria, la gente es más consciente de lo que la crisis está provocando y la gente es más sensible. Pero también se tiene que ser más cuidadoso en no pasarte demasiado, porque una cosa es utilizarlo y otra abusar... Se tiene que tener en cuenta que la gente también tiene sus necesidades y su vida, tiene que estar todo mesurado. No se puede ir de un extremo a otro.

- **Más de cara a la percepción de la RSC, ¿hay diálogo en cuanto a RSC con los diferentes grupos de la empresa? (proveedores, empleados...)**

Internamente, hay mucho diálogo. A nivel de clientes quizás hay menos, porque tiene más peso la parte comercial. Tú tienes que vender a un Caprabo, un Mercadona, un Dia y allí tienen más importancia los aspectos comerciales. Aún así, es verdad que cada vez más, hay aspectos sociales o medioambientales que están también implícitos en una negociación pero digamos que en menor medida.

Con los proveedores en cambio, sí que hay mucho más diálogo: se hacen auditorías, de responsables a proveedores, en las que se cuida mucho los temas medioambientales y sociales, sobre todo de temas como los derechos de los empleados, etc. También tienes que pensar una cosa: nosotros tenemos las normas o políticas globales en todo el mundo. Por el hecho de que estamos en un mundo desarrollado nadie imagina que en la fábrica que tienes al lado el proveedor está utilizando niños como mano de obra, y no pasa en todos los países. Estamos prácticamente en todo el mundo, y no todos los países son como el nuestro. Entonces, lo que para tí puede ser una cosa normal, puede ser una normativa o una política muy estricta en otro país y difícil de implementar, porque son las mismas que rigen aquí. Puede que establecer esa política en otro país, implique ser más autoexigente que la propia legislación local. Estos son los problemas que se derivan, que ya no nos tocan tanto aquí como gestión, pero sí que tocan a Nestlé a nivel global; temas como la mano de obra infantil, condiciones económicas de los agricultores, etc... Todo este tema tan complejo... también nos topamos con problemas del propio país: el gobierno, la corrupción... no son temas sencillos. De hecho, todos estos problemas así más globales tan difíciles de resolver, no los puede resolver Nestlé sola, tiene que haber una colaboración con los gobiernos, las asociaciones, las ONG's..

- **¿Es un tema cultural, ¿no?**

Sí, sí, es un tema cultural. Mis padres trabajaron a los 14 años. Estamos hablando de hace casi 60 años sí, pero es que hace 60 años los niños de este país trabajaban. Entonces claro, hay países que aún no han llegado a este paso del cambio, están como España hace 60 años. Todo es un proceso que se tiene que seguir de desarrollo social.

- **¿La gente opina sobre la RSC? (Propuestas de mejora, quejas, etc.)**

Todo el mundo tiene una opinión, lógicamente. Pero yo te diría que la gente que trabaja en Nestlé es bastante disciplinada. Yo creo que todos creemos mucho en lo que hacemos, estamos muy de acuerdo con lo que hace la empresa. A muchos

directivos de Nestlé, una gran líder multinacional de alimentación, los conocemos; han estado aquí, hemos hablado con ellos, algunos son catalanes... Quiero decir, han estado jefes aquí, los conoces personalmente. Entonces cuando tu conoces esta gente y lo has vivido dices "Ostras, es el directo mundial de Nestlé y he estado hablando con él o comiendo" y piensas: "Hombre, sé cómo es esta persona, sé que es buena gente." Yo creo que en general en Nestlé lo que hay es gente buena. Ahora bien, somos 330.000, esto no quiero decir que no haya excepciones, como en todos sitios. Pero en general, como los empleados son buena gente, a la hora de opinar sobre la RSC de la empresa, lo que se opina es que se está haciendo bien. Quizás sí que en algunos temas se pide hacer más y nos gustaría hacer más, por ejemplo con el trabajo infantil que es siempre un tema muy bestia y que a todos no gustaría que quedara abolido. Pero no siempre depende de tu voluntad

- **¿Habéis realizado alguna vez algún estudio para ver como el consumidor percibe todas estas acciones sociales que hacéis?**

A ver, no directamente. Nosotros no lo hemos hecho directamente. Bien, no es así del todo, si que hay un estudio ahora que lo pienso que se hace en toda Europa y que misura muchas cosas. Es una encuesta que se hace al consumidor y que entre las cosas que se miden hay cosas sociales y medioambientales. Lo que pasa que son preguntas un poco genéricas, sobre como percibes Nestlé como empresa que se preocupa por el medioambiente y la sociedad, etc. Es un poco genérico, no entra en mucha profundidad; si se notan tendencias y si que vemos que cada vez más se nos relaciona con estos temas. Quizás donde mejor se ve es dentro de los ejes de CVC, el eje de nutrición es donde se percibe más que hacemos cosas. Después hay muchos estudios que no hacemos nosotros: rankings, etc. Por ejemplo hay uno que realiza Forética, que evalúa la percepción del consumidor en estos temas y siempre salimos en las primeras posiciones de los rankings.

- **¿Y tenéis pensado hacer alguno vosotros mismos?**

A ver, yo creo que son cosas que van muy despacio. Soy partidario de coger los estudios con un poco de perspectiva. "Hemos pasado del 5 lugar al primero o del quinto al segundo.." Bien, depende de muchas cosas. Lo que se tiene que mirar a lo largo del tiempo, la tendencia. Siempre digo que no tiene que ser una fotografía, es un dibujo hecho a mano con sus imperfecciones pero que te dan una línea. Yo creo que hacer algo muy concreto tendría una validez puntual. Piensa que el consumidor es muy voluble; tienes que tener en cuenta que hacer el estudio en un momento u otro hará que los resultados varíen de manera positiva o negativa, dependiendo del momento del año, de si ha pasado alguna desgracia (incendios, catástrofe..). Ya que automáticamente si hicieses un estudio entonces, los resultados serían mucho peores. Por eso te digo que sí, en un momento determinado puedes hacer un estudio, pero lo importante es ver la tendencia a largo plazo.

- **¿Tú crees que influye en la decisión de compra de los consumidores que seas socialmente responsables?**

Yo creo que en el fondo si. Creo que cuando estás delante de un producto (de los más caros) que está luchando con otro producto que puede ser similar, marca blanca, y

que cuesta la mitad y aún así haya gente que te compra a ti... intervienen muchas cosas: la imagen de marca, la publicidad, influye si has llamado al servicio del consumidor y te han respondido bien (¡¡influye muchísimo!!), influye que hayas escuchado en los medios que Nestlé ha creado X lugares de trabajo... todo influye.

Es verdad que hay estudios que dices que no es un condicionante decisivo a la hora de escoger una marca, pero si es decisivo a la hora de rechazarla. Es decir si una empresa lo hace bien, el factor precio influye mucho, pero si lo haces mal te pueden castigar muy fácilmente.

- **Es eso de que una buena reputación cuesta muchos años conseguirla y perderla sólo un momento.**

Exacto. Entonces, lo que está más claro es que si no lo haces bien, te castigarán.

- **Entonces, ligado con todo esto, ¿afecta a la reputación de Nestlé?**

Muchísimo. A ver esto es como si te pones a pensar en cualquier cosa de la vida, si tienes una imagen de cualquier cosa, desprende una reputación X. Por ejemplo si tu piensas en ONG, que en principio todas son buenas, siempre hay alguna más *top of mind* que te hace pensar “Esta lo hace muy bien”, y casi seguro que si preguntamos a 100 personas, el 80% me diría número 1: Cruz Roja. Cruz Roja tiene una reputación que se la han ganado: cuando hay una catástrofe están allí, cuando pasa cualquier cosa están allí. ¿Tú conoces realmente que hace Cruz Roja? Pues posiblemente no, pero su reputación es muy buena. La han construido y es muy buena.

- **En general, ¿crees que todo son ventajas a la hora de hacer RSC o hay algún inconveniente?**

Yo creo que todo son ventajas. Lo que pasa es que los que nos dedicamos a esto, si que nos hemos encontrado con algunas malas prácticas por parte de algunas empresas, se tiene que reconocer. Lo han querido ligar al tema del marketing, lo que se llama *greenwashing*, aprovecha una acción social (hacer una donación a X entidad, enviar material a niños del África...) para promocionarse. Yo puedo hacer muchos envíos y donaciones, pero si estoy contaminando el río o pagando mal a mis trabajadores... no estoy siendo responsable. La dificultad es que a veces cuando quieres comunicar esto, hay gente que te acusa de estar haciendo *greenwashing*. I no; se está explicando lo que se hace, porque si no se explica, la gente desconfía. Ahora la gente quiere saber qué hay detrás de una marca y un producto. Qué empresa hay detrás y qué hace. Si yo no lo explico, la gente puede llegar a desconfiar, pero si eres transparente se te puede acusar de estar haciendo publicidad... y no, queremos explicar lo que hacemos. Esta es la dificultad que tenemos a veces y pasa mucho con medios de comunicación.

- **En general, ¿tú sientes que Nestlé está cambiando el mundo?**

Yo creo que está contribuyendo con mucha más gente y otras instituciones a que el mundo sea un poquito mejor. No me atrevería a decir “cambiar el mundo”, me conformo con que lo que haga, lo haga bien y que cada vez más pueda hacer más por las personas que menos tienen. Cuando Nestlé va a países del tercer mundo y

construye una fábrica, coge el 95% de la plantilla del propio país. No lo hace de una manera filantrópica, recordemos que es un negocio. Pero hay este punto de común. Siempre hay un punto en el que todo el mundo gana, y este es el sentimiento del *valor compartido*.

ANEXO 3. Entrevista Neus Martínez

Fuente: Compromiso RSE

Enlace: <http://www.compromisorse.com/entrevista/directora-de-comunicacion-corporativa/-nestle-espana/neus-martinez/>

Fecha: 31/12/2013



Si algo ha distinguido la reputación de Nestlé es la calidad y la seguridad

Neus Martínez, directora de Comunicación Corporativa de **Nestlé España** 18/11/2011

Nestlé es una de esas compañías “de siempre”. Su variedad de productos llevan muchos años en los hogares y eso es resultado de una trayectoria empresarial en la que la sostenibilidad ha calado en todas las dimensiones. Comprometidos con la calidad y la seguridad alimentaria, apuestan por la “creación de valor compartido”, según la cual las compañías deben ser capaces de crear valor para el accionista a la vez que lo hacen para la sociedad.

¿Cómo definiría la responsabilidad social empresarial en Nestlé?

Nuestra filosofía de RSC se encuentra representada en lo que denominamos “creación de valor compartido”. Es una visión muy amplia de cómo interpreta Nestlé su responsabilidad en la sociedad. Sintéticamente, se puede definir como la capacidad de las empresas de crear valor para el accionista a la vez que lo hace en la sociedad, y eso pasa por tener una visión de largo plazo del negocio. La creación de valor compartido no es algo exclusivo de Nestlé, puede ser adoptada por cualquier empresa y permite que esa responsabilidad social esté plenamente integrada en todos los procesos de la compañía. El primer paso para poder definir una estrategia de creación de valor compartido es identificar qué retos tienen en común a largo plazo la sociedad y la empresa.

¿Cuáles son los retos a largo plazo de Nestlé?

Nutrición, agua y desarrollo rural son los tres ámbitos en los que vamos a tener un mayor protagonismo en la creación de valor compartido, sin dejar de lado a otros stakeholders muy importantes para nosotros como los empleados. La sociedad tiene unos retos muy relevantes en el marco de estos tres ámbitos por el

aumento de la población, la diversificación de la dieta, el impacto de la obesidad, la escasez del recurso agrícola, el desarrollo rural, etc. En relación a este último punto, tenemos que ser capaces de conseguir que los agricultores de las grandes commodities como el café y el cacao se ganen bien la vida, porque está en entredicho la continuidad del negocio de Nestlé. Nosotros somos los primeros interesados en que haya un cultivo sostenible, no solamente medioambiental sino también social, de las comunidades que están implicadas en la agricultura del café, el cacao y la leche, tres materias primas esenciales para nuestro negocio. La filosofía es encontrar los retos de futuro que la sociedad tiene.

Se trata de hacer negocio, pero no de cualquier manera

Es entender qué impacto tiene tu negocio y qué repercusiones tienen los retos de la sociedad en él. Es un camino de ida y vuelta, una visión de la RSC alejada de la filantropía, pero muy honesta. Se trata de tener siempre presente que la viabilidad del negocio a largo plazo pasa por tener en cuenta el impacto de nuestras operaciones en la sociedad. Solamente se puede crecer si la sociedad mejora.

Una relación de “win-win”

Requiere de una cultura especial. De hecho, aunque el concepto académico es relativamente reciente y lo han sabido acuñar bien desde Harvard, es la filosofía de trabajo de Nestlé desde siempre y solamente la pueden aplicar empresas que llevan muchos años en el mercado y que tienen la aspiración de seguir muchos más. Es la esencia misma de la sostenibilidad en el tiempo. Últimamente se han acuñado más los conceptos de responsabilidad social, sostenibilidad, etc. pero hay empresas que de una forma natural eso ya lo tenían claro desde el principio. Además, se necesita de una cultura previa, no todo se puede normalizar a partir de un libro de instrucciones.

En esa creación de valor compartido, ¿qué visión tiene Nestlé de la gestión de los Recursos Humanos?

El compromiso de Nestlé con las personas es a largo plazo. No podemos construir una cultura a base de fichar y despedir gente. Yo llevo 23 años en la compañía y desde el primer día incorporé una forma de hacer las cosas, unos principios corporativos que están por escrito, un modo de hacer negocio y de respetar a las personas en todos los niveles... Eso es algo que sólo se puede aprender y transmitir con la vivencia. Un plan de Recursos Humanos a largo plazo se basa en la formación, el desarrollo de las personas y la inversión en el talento, que garantiza que esa manera de hacer las cosas sea una realidad. Una empresa que tenga una visión del “fichaje” no tiene nada que ver con una que tiene una cantera por la que apuesta y a la que desarrolla. La gente en Nestlé está orgullosa de trabajar en una empresa en la que le hacen sentir parte de ella, que tiene

una percepción externa muy positiva y que además se encuentra totalmente alineada con la realidad.

¿De qué manera fomentan que sus empleados también lleven un estilo de vida saludable?

Nosotros tenemos claro que el empleado debe entender la filosofía de la “creación de valor compartido”. Una de las primeras iniciativas que se hizo fue con los empleados. Se creó un programa que hoy es de obligado cumplimiento para todos los empleados nuevos, y que en su momento lo seguimos los antiguos: el programa “NQ”, que mide el coeficiente de conocimiento nutricional. Se pasa un test antes de empezar el curso, se realiza una formación y luego se vuelve a hacer el test. El objetivo es que seamos los primeros en divulgar estos conocimientos. También tenemos un programa divulgativo interno, “Wellness”, que está estructurado en semanas dedicadas a diversos temas relacionados con la vida sana: nutrición, espalda sana, etc. Existen otros proyectos saludables como los desarrollados por el servicio médico: han impulsado programas dietéticos de reducción de peso con medición del índice de masa corporal con dietas basadas en productos de nuestra gama “Health Care Nutrition”, han desarrollado programas anti tabaco y de prevención de algunas enfermedades como el glaucoma, etc. Tenemos un compromiso con nuestros empleados desde el área de “Wellness” y desde el servicio médico para la promoción de una plantilla sana y con una calidad de vida óptima.

¿Vinculan a sus empleados en acciones de voluntariado corporativo?

Ahora vamos adentrarnos en ese tema uniéndolo al área de nutrición en el que, como empleados, hemos sido formados. Se ha creado un equipo de voluntariado con la asociación Nutrición sin Fronteras, que ha hecho una formación de formadores. A través de ellos, vamos a llegar a asociaciones que cuidan de colectivos en riesgo de exclusión para impartir formación en nutrición. Estos colectivos tienen índices de obesidad muy importantes y problemas de salud vinculados a una alimentación bastante pobre y monótona. Dentro de las limitaciones presupuestarias, vamos a inculcarles la importancia de comer verdura y fruta y de entender lo que es la pirámide nutricional con conceptos muy simples donde los voluntarios de Nestlé compartiremos nuestro conocimiento con ellos.

¿En qué línea está actuando Nestlé para, además de vender productos, ser prescriptores de ellos y de la vida saludable en general?

Abordamos la nutrición a partir de tres dimensiones. La primera, la revisión permanente de las recetas de nuestros productos para conseguir perfiles nutricionales cada vez más sanos.

La segunda, la educación nutricional de la sociedad, un aspecto con el que estamos comprometidos a través de un programa propio para escuelas que este año ha llegado a 124.000 alumnos: “Aprende a comer bien”. Además, somos socios fundadores del programa “Thao” que no aborda sólo la formación en nutrición, sino también la divulgación de hábitos saludables para los niños y sus familias a través de diversas actividades desarrolladas por los ayuntamientos. Es muy importante formar a los padres, además de a los niños. Si la familia tiene hábitos sedentarios e inadecuados, es muy difícil que los niños no sigan esa misma línea. El programa “Thao” persigue la medición de resultados: hay un protocolo por el que cada municipio realiza una medición de los pesos de los niños que intervienen en el programa. Esperamos poder ver los resultados dentro de unos años para contribuir a la mejora de su salud. El tercer aspecto es el de la comunicación del área nutricional a través de nuestros envases y la política responsable de publicidad.

¿Qué importancia tiene la investigación en la revisión de las recetas?

Hay una estrategia que llamamos “60-40 plus”. Tenemos claro que nuestros productos tienen claramente que tener dos ventajas: la del sabor, porque por muy correcto que sea desde el punto de vista nutricional, si no es apetecible no se compra. Así que tenemos que ser capaces de ganar a ciegas en todos los productos 60 contra 40 a su directo competidor. Primero se hace el test a consumidores y si no conseguimos batirlo, el equipo de análisis sensorial identifica que es lo que tiene que modificar. Y en segundo lugar, el aspecto nutricional. No podemos mejorar la organolepsia de nuestros productos a costa del perfil nutricional. No puede haber nada que empeore el “nutritional foundation”, el perfil nutricional óptimo de ese producto.

¿De qué manera contribuyen a erradicar la obesidad?

Lo importante es la educación nutricional. El problema de la obesidad en España viene derivado de una falta de conocimientos nutricionales y de un estilo de vida muy sedentario. La dieta no es mucho más calórica que hace unos años, pero sí que existe un estilo de vida mucho menos intensivo en quemar calorías que antes. Creemos que desde Nestlé podemos tener un rol activo en fomentar el deporte en las escuelas en los próximos años. Tenemos que actuar en ambos ámbitos, la educación nutricional y el fomento del estilo de vida saludable esencialmente a través del deporte.

¿Qué labor realiza Nestlé de cara a las personas celíacas?

Creemos que hay una necesidad social de informar de una forma visible sobre si un producto es apto o no para celíacos. Creo que la legislación es un poco restrictiva porque, por ejemplo, en el caso del chocolate nosotros hacemos inversiones para garantizar que las líneas de producción no tienen ningún tipo de traza de gluten, y eso garantiza que ese producto es libre de gluten. Hemos definido esa política de etiquetado sin gluten en todos nuestros productos. Hay algunos para los que supone

una ventaja competitiva, como en el caso de Nesquik, que no lleva gluten. A pesar de que la ley diga que un producto como este, como en teoría no tiene que llevar gluten no hace falta que se informe de ello, el consumidor aprecia que se incluya la etiqueta en la que se le informa de ello. En todos los productos en los que consideramos que el consumidor puede tener alguna duda sobre si el producto puede llevar gluten o no, incluimos un sello que certifica que es apto para una dieta sin gluten. También tenemos otra iniciativa: publicamos una lista de productos aptos en la web de Nestlé, aunque poniendo mucho cuidado en que las listas estén perfectamente actualizadas.

¿Qué pautas siguen para asegurar la seguridad alimentaria de sus productos?

Abordamos la seguridad alimentaria realizando controles de calidad del producto al final del proceso productivo, pero también de la materia prima. Sometemos a nuestros proveedores a auditorías de control de calidad y del área social. Tenemos un código de proveedores que están obligados a cumplir. Cuando se libera un lote de producto, se libera la fábrica entera para tener mayores garantías. Se realiza un análisis de una serie de variables en todo el proceso, se examina el polvo de una sala, etc. Finalmente, tenemos un sistema de ISOS integrada: todas las fábricas tienen la 22000 de seguridad alimentaria y la 9001, y el proceso de Nestlé permite integrarlas todas. Si se aborda la certificación de forma separada puede mejorar un aspecto y empeorar otro. Por ello, la certificación integrada permite que siempre que se modifique algo en un proceso, se tengan claras las implicaciones en el resto. Si algo ha distinguido la reputación de Nestlé es la calidad y la seguridad

¿Qué políticas siguen en el área de la comunicación con el público infantil?

En primer lugar en el etiquetado. Todos los productos de Nestlé tienen una estructura en cuanto a información nutricional: el “Nutritional Compass”. Aparece la información nutricional del producto, algunos consejos, nuestro contacto con el servicio de atención al consumidor -que es un teléfono de asesoramiento nutricional-, etc. Además, estamos alineados con el código PAOS y estamos adheridos a un compromiso de autorregulación por parte de las empresas. De hecho, vamos más allá del código PAOS, porque estamos comprometidos con no hacer publicidad a niños menores de 6 años y solamente lo hacemos en el caso de los de 6 a 12 para aquellos productos que cumplen lo que llamamos “Nutritional Foundation”: unos parámetros óptimos de perfil nutricional.

¿Qué compromiso tiene la compañía con la sociedad?

Colaboramos con el Banco de Alimentos, a través del cual desde hace muchos años canalizamos toda la donación de producto. El año pasado donamos 365 toneladas de alimentos con un compromiso especial con el Banco de Barcelona, -donde se

encuentra la sede de Nestlé- al que hacemos llegar producto desde Madrid. Nos consta que son extremadamente rigurosos tanto en los criterios de donación y reparto como en el cuidado de las fechas de caducidad, algo muy importante para nosotros. No podríamos permitirnos una mala gestión de los stocks de productos donados. Recibimos cientos de peticiones, pero les pedimos que traten de contactar con el Banco de Alimentos, nuestro partner de referencia. También tenemos colaboraciones habituales con Cruz Roja. Su sede en Cataluña es partner de Nestlé desde hace más de 25 años. Además, a nivel internacional se han llevado a cabo grandes proyectos, yendo más allá de los temas puramente solidarios. Estos temas de creación de valor compartido en los que hay algún aspecto de desarrollo en el territorio, por ejemplo la construcción de pozos de agua en países en vías de desarrollo, se hace con el partenariado de Cruz Roja Internacional. A nivel local, en los últimos años hemos promovido la solidaridad compartida del empleado y Nestlé en Haití, Japón, África, etc. Hemos alcanzado los 160.000 euros de donación total en poco más de un año. Hemos comprobado que hay un interés muy importante por parte de los empleados en participar y como el compromiso de Nestlé es doblar lo que ellos aporten, la sensación de formar parte de un equipo que trabaja en un esfuerzo económico conjunto, es fabulosa.

¿Qué importancia tiene el packaging sostenible para la compañía?

En los últimos años se ha abordado una gestión de la innovación en packaging y nuevos productos en la que existe un proceso que analiza el impacto que tiene en el ciclo de vida del producto. El programa Piquet permite analizar ese impacto medioambiental de nuestros envases antes de lanzar un producto. Hay tres grandes principios en la gestión del packaging. El primero, intentar reducirlo al máximo sin que se ponga en peligro la calidad. Tenemos un claro objetivo de seguridad alimentaria pero buscamos la mejora constante en cuanto a la reducción. Aquarel, por ejemplo, cuenta con la botella de litro más ligera del mercado porque se ha reducido el 50% de PET en el envase. El segundo es intentar utilizar cada vez más productos reciclados o reciclables. El tercer principio es la investigación: encontrar nuevos materiales cada vez más respetuosos con el medio ambiente. La mezcla de los tres hace que haya siempre un proceso de mejora continua en todo lo referente a los envases.

ANEXO 4. Principios Corporativos Nestlé (Junio 2010)

Fuente: Nestlé España S.A.

Enlace: <http://www.empresa.nestle.es/es/libreria-documentos/documents/publicaciones/principios-corporativos-empresariales-de-nestle.pdf>

Consumidores

1. **Nutrición, salud y bienestar**

Nuestro objetivo central es mejorar la calidad de vida de los consumidores día a día y en todos los lugares, ofreciéndoles una selección de alimentos y bebidas más sabrosas y saludables y fomentando un estilo de vida sano. Expresamos esta idea mediante nuestra propuesta << Good Food, Good life>>.

2. **Garantía de calidad y seguridad de los productos**

En todos los lugares del mundo, la marca Nestlé representa la promesa al consumidor de que sus productos son seguros y de calidad

3. **Comunicación con el consumidor**

Tenemos el compromiso de mantener una comunicación responsable y fiable con el consumidor, que le capacite para ejercer su derecho a una elección informada y que se promueva una dieta sana. Respetamos privacidad del consumidor

Derechos humanos y prácticas laborales

4. **Derechos humanos en nuestra actividad empresarial**

Apoyamos plenamente las directrices del Pacto Mundial de las Naciones Unidas sobre los derechos humanos y el trabajo y pretendemos ofrecer un ejemplo de buenas prácticas laborales y de derechos humanos en todas nuestras actividades empresariales.

Nuestro personal

5. **Liderazgo y responsabilidad personal**

La clave de nuestro éxito está en nuestro personal. Mantenemos una actitud de dignidad y respeto mutuo y esperamos que todos nuestro empleados contribuyan a fomentar el sentido de la responsabilidad personal. Contratamos a personas competentes y motivadas que respeta nuestros valores, les ofrecemos igualdad de oportunidades de desarrollo y promoción profesional, protegemos su privacidad y no toleramos ninguna forma de acoso o discriminación

6. **Seguridad y salud en el trabajo**

Estamos comprometidos con la prevención de accidentes, lesiones y enfermedades relacionados con el trabajo y con la protección de nuestros empleados, contratistas y demás personas que intervienen en la cadena de valor.

Proveedores y clientes

7. Relaciones con proveedores y clientes

Exigimos a nuestros proveedores, agentes, subcontratistas y a sus empleados que demuestren honestidad, integridad y justicia, y que respeten nuestras normas, las cuales no son negociables. De la misma forma, nosotros estamos comprometidos en estos aspectos con nuestros clientes

8. Agricultura y desarrollo rural

Contribuimos a mejorar la producción agrícola, el nivel social y económico de los agricultores, las comunidades rurales y los sistemas de producción para hacerlos más sostenibles desde el punto de vista medioambienta.

El medio ambiente

9. Sostenibilidad medioambiental

Estamos comprometidos con prácticas empresariales medioambientales sostenibles. Nos esforzamos por emplear de forma eficiente los recursos naturales en todas las fases del ciclo de la vida de nuestros productos, favorecemos el uso de recursos renovables gestionados de forma sostenibles y nuestro objetivo es alcanzar el <<cero desperdicios>>.

10. Agua

Nuestro compromiso consiste en utilizar el agua de forma sostenible y mejorar continuamente su gestión. Somos conscientes de que el mundo se enfrenta a un reto cada vez mayor y que es absolutamente necesaria una gestión responsable de los recursos hídricos por parte de todos los usuarios.

ANEXO 5. Premios más relevantes en el ámbito de la RSC

1. Premio Fundación Seres (Sociedad y Empresa Responsable)



Empresa: Fundación Seres (www.fundacionseres.org)

Descripción: Los Premios SERES premian la Innovación y Compromiso Social de las Empresas. Están dirigidos a reconocer actuaciones e iniciativas empresariales que, siempre formando parte de la estrategia global empresarial, ayuden a mejorar la sociedad y a disminuir la grieta existente con los colectivos desfavorecidos.

Ganadores 2013:

- DANONE con la iniciativa “Escuela Social Ana Bella”
- Ferrovial con iniciativa “Infraestructuras Sociales”
- INDRA con la iniciativa “Tecnologías accesibles”
- Infojobs con la iniciativa “Prepárate, Banco del tiempo”

2. European CRS Awards Scheme



Empresa: Comisión Europea, CSR Europe y Business in the Community

Descripción: Esta pionera iniciativa consiste en galardonar las mejores colaboraciones entre empresas y organizaciones no empresariales, poniendo especial atención en los programas centrados en sostenibilidad e innovación. La iniciativa fue lanzada en 2012 y en España, lo gestiona Forética. Los premios se dividen en dos categorías: pymes (SME Category) y grandes empresas (Large Category).

Ganadores 2013 en España:

- SME Category: Proyecto DOSAFRUT
 - o Compañía que lideró el proyecto: Fruits de Ponent S.C.C.L
 - o Otras compañías involucradas: Nufri, Sanui Fruits, Syngenta Agro S.A.
 - o NO-empresas involucradas: Centre de la Mecanització de Lleida, Universidad de Lleida, Parque científico y tecnológico de Lleida.
- Large Category: Proyecto CONSIGNOS
 - o Compañía que lideró el proyecto: Indra
 - o Otras compañías involucradas: EMT (Empresa Municipal de Transporte de Madrid), Ambisier Innovaciones

- NO-empresas involucradas: UPM, UCLM, Instituto para Calidad Turística Española, CNSE Fundación para Supresión de Barreras de Comunicación

3. Premios Empresa Social

Premios Empresa Social[®]
Edición 2014 

Empresa: Fundación Mundo Ciudad (www.fundacionmundociudad.org)

Descripción: Estos premios quieren reconocer e incentivar de manera pública las actuaciones estratégicas e innovadoras que generan valor para la empresa y la sociedad. Ganando este premio, las empresas pueden utilizarlo como herramienta publicitaria social. Lo que se valora a la hora de otorgar el premio es: ser responsables ante la población, la naturaleza y los valores humanos.

Ganadores 2013:

- Actiu
- Philips Ibérica
- Eroski
- Vodafone España
- Limasa
- Fundación SEUR
- Ferrovial
- Brico Depot
- Astrazeneca
- Xerox España
- E.ON
- Grupo Hefame
- Hilton Madrid Airport
- Ferrero Ibérica

4. Public Eye Awards



Empresa: <http://publiceye.ch/>

Descripción: Public Eye es un premio en forma de crítica hacia las malas prácticas empresariales y es una plataforma para denunciar públicamente casos de irresponsabilidad social. El Publi Eye Award recuerda a las corporaciones las consecuencias negativas que tiene sus malas gestiones en el medioambiente y en las personas y también en su reputación empresarial. Se otorgan dos tipos de premio:

- **Premio del público:** Al ser un evento abierto y transparente, permite que el público pueda votar y expresarse.
- **Premio del Jurado:** El segundo premio lo otorga un jurado compuesto por especialistas en ética empresarial y expertos en el ámbito del medioambiente y derechos humanos.

Ganadores 2013:

- Premio del Público: Shell
- Premio del Jurado: Goldman Sachs