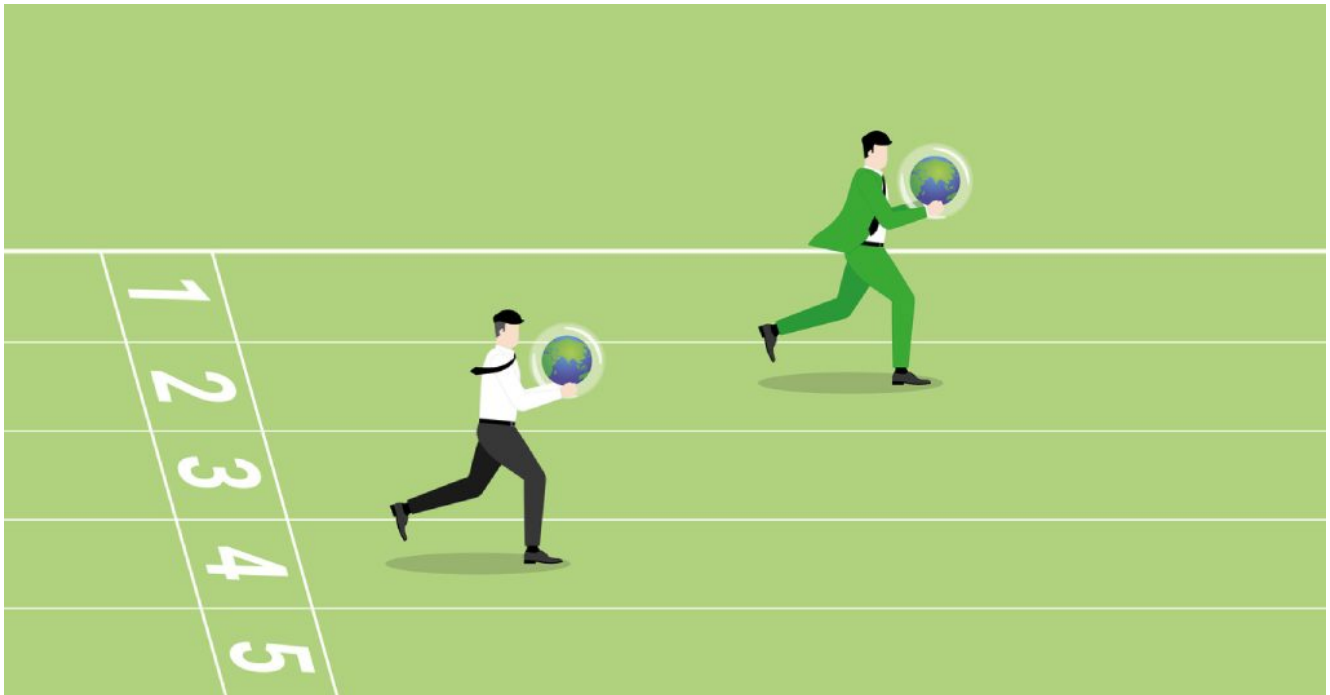


¿Se puede comprar la responsabilidad social corporativa?

Hay grandes multinacionales que compran empresas conocidas por sus buenas prácticas de responsabilidad social corporativa con el fin de adoptar su conocimiento y procesos. ¿Por qué unas veces les sale bien y otras no?



1 de mayo de 2017

"Derretido se echa a perder" fue el eslogan escogido por la marca de helados **Ben & Jerry's** para la campaña de lanzamiento de su sabor "Save Our Swirled" (SOS). La nueva variedad, una de las muchas con juegos de palabras graciosos, transmitía un mensaje muy serio sobre el cambio climático.

Años antes, el gigante **Unilever** había comprado Ben & Jerry's atraído por su "pasión por la justicia social". La adquisición permitió a la multinacional mejorar su reputación como **líder global en sostenibilidad**, dando continuidad a la tradición de Ben & Jerry's de incorporar causas sociales en sus campañas.

Unos años después, **L'Oréal** compraba **The Body Shop**, una marca famosa por apoyar el comercio justo, el ecologismo y la lucha contra el maltrato animal. Pero la multinacional no estuvo a la altura de las expectativas de los clientes de The Body Shop y la marca acusó el golpe.

¿Por qué algunas multinacionales tienen éxito a la hora de adoptar nuevas prácticas éticas cuando compran empresas con inquietudes sociales y otras fracasan?

Un estudio del profesor del IESE [Antonino Vaccaro](#), **Christopher Wickert** y **Joep Cornelissen** [publicado en el *Journal of Business Ethics*](#) plantea una posible respuesta.

Tomando prestado el concepto de "**distancia ideológica**" de las ciencias políticas, los autores miden cuán similares son las identidades de las multinacionales y sus adquisiciones cuando la **responsabilidad social corporativa** (RSC) es un elemento clave de la compra. Su conclusión es que esa distancia es decisiva para saber si se adoptarán las prácticas de RSC tras la adquisición y cómo.

"La responsabilidad social corporativa se ha convertido en un 'imperativo' para las grandes multinacionales, sobre todo las más conocidas", observan los autores. Y, aunque comprueban que la RSC se puede "comprar" junto con la compañía adquirida, hay un gran pero: es poco probable que una empresa individualista tenga éxito al adquirir otra colectivista. Son numerosos los ejemplos de fracaso.

¿Individualista, relacional o colectivista?

En el campo del **management**, la "orientación de la identidad organizacional" describe cómo se relaciona una empresa con sus grupos de interés. Partiendo de estudios anteriores, los autores destacan tres grandes orientaciones: individualista, relacional y colectivista.

- La principal inquietud de una **empresa individualista** es su rentabilidad y ve su relación con otras entidades como un medio para alcanzar ese objetivo. Las multinacionales suelen ser individualistas por naturaleza, mientras que las compañías de orientación social que adquieren no lo son.

- Una **empresa relacional** prioriza el bienestar de los grupos de interés con los que tiene una relación directa, como los empleados o las comunidades locales. Tanto las multinacionales como las pequeñas empresas con preocupaciones sociales pueden tener esta orientación.
- Una **empresa colectivista** también prioriza el bienestar de los grupos de interés, pero de manera más amplia que una relacional. De hecho, aspiran a beneficiar a la sociedad en general. Muy pocas multinacionales tienen esta orientación, que es muy frecuente en las firmas socialmente comprometidas que tratan de adquirir.

Cada una de estas identidades organizacionales implica, desde el punto de vista de la gestión, un enfoque muy diferente sobre las prácticas más positivas, valiosas y adecuadas para el negocio.

Cómo predecir el éxito o el fracaso

Cuando una multinacional tiene una orientación totalmente diferente a la de la empresa que compra, ambas son incompatibles. Pero cuando tienen orientaciones parecidas, es más probable que la adquisición sea un éxito. Estos son los tres desenlaces básicos:

Incompatibilidad. Las multinacionales individualistas (como L'Oréal) que compran empresas con inquietudes sociales y colectivistas (como The Body Shop) no suelen cambiar sus políticas, por mucho que intenten asumir simbólicamente causas sociales. Por ejemplo, The Body Shop proclama con orgullo en sus etiquetas que no experimenta con animales. Sin embargo, L'Oréal, más pragmática, advirtió que no podría entrar en el lucrativo mercado chino si seguía esa política, ya que la ley lo exige.

Con semejantes diferencias ideológicas, L'Oréal se valió de la credibilidad de The Body Shop en RSC para lanzar campañas promocionales en lugar de cambiar sus prácticas operacionales. Pero le salió el tiro por la culata, pues lo que ocurrió fue que la imagen de la marca The Body Shop se resintió al ser asociada a L'Oréal.

Compatibilidad parcial. Cuando la distancia ideológica entre la multinacional y la empresa adquirida es moderada, no total, suele producirse una adopción selectiva, y no solo simbólica, de ciertas prácticas de RSC.

Por ejemplo, puede ser que una multinacional individualista compre una empresa con una orientación relacional e inquietudes sociales, y que adopte solo las prácticas de RSC que

aumenten su rentabilidad. Es lo que sucedió en la compra de la marca de dentífricos naturales Tom's of Maine por parte de Colgate, que aprovechó la operación para aumentar su presencia en el segmento de los dentífricos naturales.

Otro caso de adopción selectiva suele darse cuando una multinacional relacional compra una empresa colectivista, ya que la primera tiende a priorizar las prácticas colectivistas centradas en sus grupos de interés y no las que tienen objetivos sociales más amplios. Por ejemplo, al comprar Ben & Jerry's, Unilever se comprometió a adoptar muchas de sus prácticas de responsabilidad social que beneficiaban a las comunidades locales.

Compatibilidad. Si ambas empresas son relacionales, es más probable que la multinacional adopte la mayor parte de las prácticas de RSC. Así ocurrió con la compra de Stonyfield Organic Yogurt por parte de Danone. La multinacional lo aprovechó para desarrollar sus prácticas éticas y labrarse una buena reputación por la fortaleza de sus vínculos con la comunidad y su compromiso con la sostenibilidad.

En todos estos casos, la alineación identitaria ayudaba a predecir hasta qué punto la multinacional iba a adoptar nuevas prácticas de RSC.

Para la nueva generación de consumidores, la RSC es fundamental. Y esta investigación sugiere que las multinacionales pueden comprarla si saben dónde buscar.

La compatibilidad corporativa puede contribuir a que las prácticas de RSC florezcan, lo que beneficiaría tanto a las empresas como a la sociedad.

Sobre la investigación

Este artículo analiza el fenómeno de compra de responsabilidad social corporativa por parte de las empresas. Partiendo de las ciencias políticas y la investigación sobre identidad corporativa, los autores proponen un modelo teórico que explica cómo y cuándo funcionan este tipo de adquisiciones.

www.iese.edu/es/insight