

La disyuntiva entre hacerlo bien y hacer el bien

“Estimado Ken,

Mi visión de la responsabilidad social corporativa siempre ha estado muy influenciada por Milton Friedman. Friedman sostiene que el objetivo de las empresas es conseguir beneficios sin dejar de cumplir la ley. Pero parece que ya casi nadie está de acuerdo con esto, si es que alguna vez alguien lo estuvo. ¿Cómo puedo enfocar este asunto cuando trabajo con mi equipo directivo en la estrategia de la compañía?”

Directivo

Querido directivo,

En el libro de Milton Friedman de 1962, *Capitalismo y Libertad*, el Premio Nobel escribió que “solo una, y nada más que una, es la responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos e impulsar acciones destinadas a aumentar sus beneficios”. Sin embargo, [según una encuesta reciente realizada por la revista Fortune](#), solo el 5% de los CEOs están de acuerdo con la siguiente afirmación: “Fundamentalmente, mi empresa debe centrarse en ganar dinero y no distraerse con objetivos sociales”. O sea, que tienes razón, parece que solo unos pocos líderes comparten la idea de Milton Friedman.

De hecho, en la misma encuesta, más de la mitad de los CEOs consultados ven las actividades solidarias, destinadas a mejorar problemas sociales, como parte de la responsabilidad de sus compañías. Un 44% fue más allá incluso, al asegurar que sus empresas deberían buscar activamente la resolución de cuestiones sociales como parte de su estrategia. Estos tres puntos de vista son formas muy diferentes de entender la vinculación entre *hacer el bien* y la estrategia.

Mi recomendación es la siguiente. Primero, recuerda que, en el libre mercado, los consumidores y los empleados toman decisiones reales. En este contexto, los negocios pueden hacerlo bien simplemente con una buena estrategia. Esto significa tener:

- a) bien definido el perfil de tus consumidores;
- b) productos y servicios con propuestas de valor que hagan que tus clientes quieran gastar su tan preciado sueldo en comprarlos;
- c) capacidades líderes en el mercado que hagan realidad la propuesta de valor de la empresa. Nadie debería apartarse de estos básicos a la hora de diseñar su estrategia.

Las compañías socialmente irresponsables son insostenibles: el coste de la mala prensa, las críticas en las redes sociales, el boicot de empleados o consumidores, o la acción de los gobiernos... acaban, tarde o temprano, siendo imposibles de sobrellevar. Pero las compañías socialmente responsables con malas

estrategias también son insostenibles: el coste de no gestionar bien sus recursos y de no cumplir las expectativas de sus clientes acaban por destrozarlas.

También hay que tener en cuenta que los negocios que funcionan bien tienen muchas repercusiones positivas en la sociedad. Ofrecen empleos atractivos, pagan impuestos que ayudan a los gobiernos a sufragar sus programas, generan capital para invertir en economía real y crean riqueza. Y estos, aunque sus líderes no los busquen de forma directa, son bienes sociales positivos que se producen cuando sus compañías tienen estrategias que les hacen ir bien. Esto es a lo que se refería Milton Friedman. Él sabía que mantener un crecimiento sostenible en mercados competitivos no es una tarea fácil. Solo se consigue sirviendo bien a los consumidores, siendo buen empleador, innovando, invirtiendo a largo plazo y actuando de manera responsable. También argumentaba Friedman que es responsabilidad de los gobiernos -y de los que les votan- crear el marco para que las empresas tengan un terreno de juego adecuado para prosperar, ayudar a los desfavorecidas y fomentar que todos los integrantes de la sociedad (ciudadanos, compañías, ONGs, iglesias e instituciones locales y globales) trabajen de manera conjunta para solucionar los problemas que les afectan.

Es interesante observar los ejemplos de los líderes empresariales que nos enseñan cómo *hacer el bien* puede ser también una forma para *hacer que tu negocio vaya bien*, no simplemente su consecuencia. La marca **Fair Harbour** vende trajes de baño fabricados a partir de botellas de plástico recicladas; **Warby Parker** dona un par de gafas por producto que vende y la compañía de cerveza **Patagonia** (que no tiene nada que ver con la empresa textil) planta un árbol por cada botellín de cerveza que vende. En **Dave's Killer Bread**, una compañía de pan integral de Oregón, un tercio de sus empleados tienen antecedentes penales (como su copropietario, Dave Hall). En el envoltorio de todos los productos de la compañía pone: "hemos sido testigos en primera persona de cómo un empleo estable produce una transformación personal".

Las propuestas de valor de estas compañías ofrecen un beneficio relevante para su público objetivo: apoyar causas sociales cuando compran su producto. Esto es hacer el bien haciéndolo bien. Y es una manera efectiva de hacer destacar una propuesta de valor, particularmente para los bienes de consumo.

Finalmente, existen otras compañías que están fomentando la responsabilidad social. Por ejemplo, **IBM** tiene un programa llamado *P-Tech* para formar a los jóvenes desfavorecidos en trabajos tecnológicos; **Microsoft** destina fondos a combatir problemas en sus comunidades locales; y **Kind**, una marca de snacks, patrocina el *movimiento Kind* con el objetivo de crear una comunidad de personas que escoja la amabilidad y la haga su estado mental natural. Esta es una buena estrategia si atrae más personas a tu círculo, mejora tu propuesta de valor o fortalece de algún modo tu marketing y tus ventas.

Después de reflexionar sobre todo esto hay dos preguntas que tú y tu equipo es deberíais hacer:

- ¿Debemos vincular de forma directa la compra de nuestros productos y servicios al apoyo de alguna causa social?
- ¿Debemos emplear nuestros beneficios en apoyar una causa social porque haciendo eso ampliaremos nuestra base de clientes, diferenciaremos nuestra propuesta de valor o mejoraremos nuestras capacidades?

Contestar "no" a estas preguntas no te hace ser una mala persona, ni malvado a tu negocio. Simplemente, te hace estar *en la cuerda* de Milton Friedman y defender que un negocio que va bien, impacta positivamente en la sociedad.

Sin embargo, contestar “no” pudiendo contestar “sí” es desaprovechar una oportunidad de hacer el bien de una manera que puede elevar tu estrategia o mejorar tu capacidad para triunfar. Y eso podría ser comercialmente y socialmente irresponsable.

Artículo elaborado por [Ken Favaro](#), contributing editor de [strategy+business](#) y lead principal de la compañía [act2](#), especializada en el asesoramiento a directivos, y publicado originalmente en [strategy+business](#), la revista de [Strategy&](#), la consultora estratégica [PwC](#), con el título de [Strategy talk: What's the link between strategy and "doing good"?](#)

Archivado en: [Estrategia](#), [Liderazgo](#), [Responsabilidad social](#), [Strategy+business](#)