

R S E

LA RESPONSABILIDAD
SOCIAL DE LA EMPRESA
EN AMÉRICA LATINA

EDITORES: ANTONIO VIVES | ESTRELLA PEINADO-VARA

ÍNDICE

Introducción - <i>Nancy Lee</i>	5
Prólogo - <i>Vives/Peinado-Vara</i>	6
Resúmenes	9
Autores	20

Parte I: Fundamentos25

Presentación de la parte I - <i>Editores</i>	27
1. Desarrollo sostenible, ética, filantropía y responsabilidad social - <i>Caravedo</i>	29
2. Responsabilidad de la empresa ante la sociedad - <i>Vives</i>	45
3. RSE en América Latina - <i>Peinado-Vara</i>	65

Parte II: Los impulsores83

Presentación de la parte II - <i>Editores</i>	85
4. La responsabilidad de la empresa ante los consumidores - <i>Schwalb</i>	87
5. El papel de la sociedad civil en la responsabilidad empresarial - <i>Caravedo</i>	111
6. Normas internacionales y políticas públicas - <i>Gutiérrez/González</i>	125
7. RSE, grandes compradores y la cadena de valor - <i>Peinado-Vara</i>	143
8. Las instituciones del mercado financiero - <i>Perera</i>	161
9. Los medios de comunicación - <i>Korin</i>	185
10. La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa - <i>Vives/Peinado-Vara</i> ...	203

Parte III: Gestión de la responsabilidad225

Presentación de la parte III - <i>Editores</i>	227
11. Estrategias de responsabilidad social empresarial - <i>Del Castillo</i>	229
12. Gestión de la RSE: cambio y diseño organizacional - <i>Correa/Estévez</i>	249
13. Indicadores para la gestión de la RSE - <i>Perera</i>	267
14. Gestión de las relaciones con las partes interesadas - <i>Correa/Estévez</i>	291
15. Gobierno Corporativo - <i>Perera</i>	305
16. La comunicación y la responsabilidad social de la empresa - <i>Caravedo</i>	323

Parte IV: Casos especiales de la RSE339

Presentación de la parte IV - <i>Editores</i>	341
17. Prácticas responsables en pequeñas y medianas empresas - <i>Vives</i>	343
18. La responsabilidad empresarial en la empresa pública - <i>Leguizamón</i>	367
19. El papel público del sector privado - <i>Vives</i>	385
20. Tratados de libre comercio y responsabilidad social empresarial - <i>Nowalski</i>	401
21. Estrategias empresariales en países en desarrollo - <i>Vives</i>	417
22. El nuevo poder de las corporaciones latinoamericanas - <i>Casanova</i>	435


Parte V: El futuro447

Presentación de la parte V - <i>Editores</i>	449
23. Promoción y adopción de prácticas responsables - <i>Vives/Peinado-Vara</i>	451

Capítulo 10

La responsabilidad como factor de competitividad de la empresa

Estrella Peinado-Vara
Antonio Vives



I. Introducción

A. Razones para ser responsable

Existen muchas razones para que la empresa tenga una gestión responsable. En los capítulos precedentes examinábamos el papel de las partes interesadas, los *stakeholders* de las empresas, y de cómo sus acciones podían estimular las prácticas responsables. Podríamos decir entonces que las razones para ser responsables pueden ir desde la necesidad de contar con el favor de los consumidores o clientes (Capítulo 4), de atender las demandas de la sociedad civil (Capítulo 5), de cumplir con las leyes y regulaciones (Capítulo 6), de la necesidad de atender los requerimientos de grandes compradores (Capítulo 7) y a veces del sistema financiero con el objeto de obtener financiamiento (Capítulo 8).

No se ha mencionado más que indirectamente el papel de otros impulsores, como son los mismos empleados y directivos de la empresa o, en caso de empresas de menor tamaño, los motivos ético-religiosos que puedan tener los dueños o principales accionistas. En el Capítulo 17 discutimos estos aspectos en mayor detalle para la pequeña y mediana empresa, basados en los resultados de una extensiva encuesta.

Las múltiples encuestas¹¹ que se efectúan en países desarrollados muestran que los directivos consideran que una de las principales razones que los lleva a tener prácticas responsables es “porque es lo correcto,” “es lo que hay que hacer”. El 68 por ciento de los ejecutivos respondió que las empresas deberían buscar un balance entre los beneficios y el bien común y de estos el 55 por ciento argumentó que así debería ser “porque eso era lo correcto”. El 32 por ciento restante respondió que las empresas debían maximizar los beneficios y de estos el 40 por ciento dijo que “hacer el bien común le correspondía a los accionistas, no a las empresas”.

En este sentido es de destacar que las prácticas responsables abarcan una gran variedad de actuaciones y es muy difícil generalizar sobre las razones por las que se emprenden. Y aquí no nos referimos al cumplimiento de la ley y regulaciones nacionales. Esto es obligatorio. La ética y la ley

1 McKinsey (2008)

son el mínimo no discutible. Nos referimos a lo que es opcional. Dentro de estas, hay algunas que son cuestión de responsabilidad básica, ya que las regulaciones pueden ser deficientes^[2]. Otras tienen un carácter más discrecional. Es a estas a que nos referiremos en este capítulo.

Si bien existen laudables razones de tipo no económico aún para estas prácticas discrecionales, en muchos casos, para que las prácticas sean iniciadas y mantenidas, sobre todo en condiciones adversas, es necesario demostrar a los que toman las decisiones el “argumento empresarial” de que las prácticas rinden beneficios a la empresa, que contribuyen a su competitividad. En el día a día, la asignación de los escasos recursos dentro de la empresa es una actividad muy compleja y siempre suele haber más necesidades que recursos disponibles. En muchos casos, las prácticas responsables requieren de la inversión de recursos y por ello pueden tener que demostrar que esa inversión^[3], si no rentable, es por lo menos conveniente a los intereses de la empresa. Y siendo estas prácticas relativamente novedosas y algunas de ellas de rendimientos más inciertos, se les suele poner un listón más alto que otros gastos o inversiones más tradicionales, como por ejemplo en tecnología de información o los gastos de retiros gerenciales o de representación.

Es por esta razón que, aunque muchos directivos estén convencidos de que a la larga les conviene tener estas prácticas responsables, se debe demostrar el argumento empresarial, o sea que rinden beneficios a la empresa. Si queremos promover las prácticas responsables en las empresa que operan en entornos competitivos, hay que hablar su idioma, no podemos ser tan ingenuos como para usar solamente el argumento ético o de solidaridad. Así debería ser, pero no es. Hay que ser responsable no solo si es rentable y, además, hay que observar la realidad en la que opera la empresa porque algunas prácticas requieren más argumentos.

Hasta Milton Friedman, famoso por la cita de que “el negocio de los negocios es hacer negocio”, en el mismo artículo, en una cita muy poco conocida, reconoce el argumento empresarial: *“Puede, en el largo plazo, ser del interés de la empresa, que es un gran empleador en una pequeña comunidad, el dedicar recursos a proporcionar facilidades a la comunidad o mejorar su gobernanza. Esto puede facilitar la atracción de empleados, puede reducir el costo de la nómina o reducir las pérdidas y el sabotaje o tener otros efectos beneficiosos”*^[4]. Esto fue escrito para la realidad de Estados Unidos, pero para nuestros propósitos el lector puede sustituir la palabra “pequeña comunidad” por “países en vías de desarrollo”.

2 A finales del 2009, en Estados Unidos, se reveló que las regulaciones sobre la calidad del agua estaban obsoletas y que en algunas localidades podían conllevar a serios riesgos para la salud, pero el servicio en todas ellas era legal.

3 Las llamamos inversiones porque suelen rendir beneficios en el largo plazo, pero contablemente son consideradas como gastos, salvo grandes erogaciones que requieren inversiones físicas, que serían contabilizadas como activos a ser depreciadas o amortizadas con el tiempo. Este es importante por el impacto que pueden tener sobre los resultados financieros en el corto plazo.

4 Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, N.Y. TIMES MAG., Sept. 13, 1970, at 32, available at <http://www.rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.friedman.html>.

Este capítulo incluye un análisis del impacto que las prácticas responsables pueden tener sobre la competitividad de la empresa. Veremos que en algunos casos el argumento empresarial es relativamente evidente y que en otros hay que hacer mayores esfuerzos para detectarlo. En algunos casos es de difícil medición cuantitativa, sobre todo porque los beneficios pueden materializarse en el largo plazo y aun ser subjetivos. En cualquier caso, el argumento empresarial no se debe utilizar en sustitución del buen juicio de los directivos y dueños.

B. ¿Por qué necesitamos el argumento empresarial?

Como mencionábamos en el Capítulo 2, hay muchos directivos que consideran que la obligación de la empresa es maximizar los beneficios y que los gastos (según ellos, inversiones según nosotros) son un malgaste de los recursos de la empresa. La visión miope, cortoplacista de algunos directivos lleva a esta conclusión. Los principios de contabilidad tampoco ayudan ya que requieren que solo se registre lo tangible y valorable razonablemente y muchas veces son los costos de las prácticas responsables los que cumplen con estos criterios, pero no los beneficios, que suelen ocurrir en otros períodos y a veces son intangibles y difíciles de valorar. Se suelen contabilizar los costos pero no los beneficios y así es difícil abogar por prácticas responsables.

Teniendo en cuenta que las empresas tienen cierta flexibilidad en cuanto a la maximización de sus beneficios y el uso de sus recursos, ¿por qué el énfasis en el “argumento empresarial” (“*business case*”), el demostrar que las actividades responsables de la empresa conducen a una mejora en la situación económica de ella y sus dueños o accionistas? Sencillamente porque muchos gerentes no necesariamente comparten esta visión sobre la flexibilidad en cuanto a maximizar los beneficios y porque muchos son remunerados según los beneficios obtenidos, medibles según la cuenta de resultados y especialmente en el corto plazo. Ello causa un importante sesgo a la hora de aprobar actividades socialmente responsables que tengan costos tangibles ya que los directivos quieren ver los correspondientes beneficios.

Nuestra posición es que si hace falta utilizar el argumento empresarial para convencer a los gerentes con el fin de que lleven a cabo actividades social y ambientalmente responsables en sus empresas, que así sea. Si hace falta usar esos argumentos para convencer a otros gerentes y/o a sus juntas directivas de que lleven a cabo esas actividades, que así sea. Si hacen falta esos argumentos para que las actividades sean sostenibles y no circunstanciales o esporádicas, que así sea. En el mundo de hoy, con un énfasis en beneficios y gran influencia de las doctrinas gerenciales de países como Estados Unidos, donde las empresas que cotizan en Bolsa tienen la presión de mostrar trimestralmente sus beneficios de acuerdo a principios de contabilidad que incluyen la materialización de forma tangible de ingresos y costos, se hace necesario mostrar este argumento empresarial. La visión a corto plazo y la necesidad de medir y mostrar resultados inmediatos conspiran contra las prácticas responsables y es por ello que el argumento empresarial se hace necesario.

C. ¿Es la responsabilidad rentable?

Lo que nos lleva al siguiente tema: ¿debe la empresa ser responsable solo si puede demostrar que le rinde beneficios? Para responder a esta pregunta es importante distinguir dos niveles de análisis:

- ▶ Impacto económico del comportamiento sobre las empresas en general
- ▶ Impacto económico de una práctica en particular

Se escribe mucho sobre este tema y en la gran mayoría de las veces no se distinguen estos dos niveles de análisis. Especialmente en los países con mercados financieros desarrollados se llevan a cabo muchos estudios para determinar si las empresas que tienen prácticas responsables producen mayores rendimientos financieros, medidos generalmente desde el punto de vista de un accionista, o sea, si el precio de la acción sube más que el de las empresas menos responsables. Estos estudios se llevan a cabo mayormente para promover la inversión socialmente responsable, ISR, que tratamos en el Capítulo 8. La idea es de que si se puede mostrar que las inversiones en empresas calificadas, por alguna institución, como responsables, son más rentables, sería una buena estrategia de inversión para el inversionista, aumentando la demanda por las acciones de estas empresas, haciendo su acceso a capital más fácil y presumiblemente reduciendo su costo. Adicionalmente estimularía la adopción de prácticas responsables.

La gran mayoría, por no decir todos, de los estudios estadísticos sobre el primer nivel de análisis, adolecen de serios problemas de especificación. Por una parte no se puede medir el concepto tan difuso como el de “responsabilidad” de una manera universal, que aplique a todas las empresas de la muestra. Aun cuando podemos proponer decenas de indicadores, cada uno de ellos solo puede medir una pequeña parte de la amplia gama de prácticas responsables. ¿Cómo combinamos las decenas de indicadores, muchos subjetivos, en uno solo? Además, todo estudio estadístico requiere de centenares de observaciones, o sea de información sobre el indicador de rentabilidad y de responsabilidad para centenares de empresas. Si bien hay algunas prácticas responsables que son universales, la gran mayoría de las prácticas de lo que generalmente consideramos como RSE dependen del contexto y momento en que opera la empresa y no pueden reducirse a un indicador. ¿Puede un indicador resumir de la misma manera las prácticas responsables de una petrolera operando en Nigeria y una empresa de produce y comercializa licores en Europa?

Y aun si podemos especificar los indicadores de responsabilidad y de rentabilidad de una manera estadística, todavía quedaría la pregunta: ¿son las empresas rentables porque son responsables o son responsables porque la rentabilidad se lo permite? En general las empresa responsables y las rentables tienen algo en común que es la **buena gestión** y esta es la que determina ambas características: la rentabilidad y la responsabilidad. Es muy difícil probar si primero vino el huevo o la gallina, pero lo cierto es que ambas tuvieron un creador.

Sin entrar en muchos detalles podemos resumir los resultados de estos estudios diciendo que son inconclusos. Algunos muestran una relación positiva, otros una relación negativa y otros no obtienen resultados concluyentes. Para contrarrestar estos problemas, algunos estudios se hacen analizando solo una de las prácticas responsables, en un solo país, en un solo sector, en un momento determinado de tiempo, pero entonces no resultan generalizables y su utilidad es limitada.

Se publicó una nota^[5] con un repaso de los más recientes estudios estadísticos que tratan de verificar si existe una relación entre rentabilidad y responsabilidad. Después de analizar los resultados de 167 estudios se concluye que no hay conclusión, que algunos estudios muestran una tenue relación pero es posible que se deba a que es la rentabilidad la que incita a ser responsable y no viceversa. La causalidad es muy difícil de demostrar. Sin embargo destilan una serie de lecciones destacables:

- ▶ Ser irresponsable puede salir muy caro... si te pillan!
- ▶ Ser responsable no tiene un gran costo para los accionistas
- ▶ La rentabilidad no debe ser la principal motivación para ser responsable. Hay muchas otras inversiones más rentables
- ▶ Las empresas pueden hacer el bien yéndoles bien, aun si no les va bien haciendo el bien.

Cada quién usa estos estudios como le conviene y muchos alegan que, al no haber evidencia indiscutible, no se puede concluir que ser responsable es rentable. Pero, ¿quiere esto decir que las prácticas responsables no producen beneficios? Como mencionábamos antes hay que distinguir entre los niveles de análisis. Hay que distinguir entre generalizaciones de los estudios estadísticos (en general, ¿conduce la responsabilidad, definida de forma agregada, a mayor rentabilidad en el promedio de las empresas?) y la especificidad de lo que le preocupa a cada empresa. El primer caso es aplicable a decisiones de inversión por parte de los inversionistas ya que se trata de determinar el tipo de empresas que han demostrado tener mayor rentabilidad como consecuencia de sus prácticas responsables.

Pero, a nivel de gestión de una empresa en particular, lo que importa es si sus prácticas conducirán a mejores resultados, de allí que sea necesario el segundo nivel de análisis, el que determina el impacto de las prácticas de nuestra empresa. Este es el nivel de análisis que interesa y que hacemos a continuación.

Hay un nivel intermedio de análisis que sería determinar si ser responsable de forma general da a la empresa una ventaja competitiva sobre sus competidores. Es posible hacer comparaciones con otras empresas en la misma industria, a nivel agregado, (*benchmarking*) pero esto requeriría

5 Harvard Business Review (enero 2008). La nota se basa en un libro de Margolis y Walsh (People and Profits?)

la comparación de la prácticas responsables y rendimientos, ya sea en bolsa, ya sean financieros, del grupo de empresas. El tipo de información requerido es muy difícil de obtener y sólo se podría hacer un análisis cualitativo y aproximado. El análisis que proponemos a continuación es a nivel de analizar casos de empresas y de prácticas individuales.

II. Impacto de las prácticas responsables sobre la competitividad

A. Competitividad

Aun cuando la empresa no busque la maximización de beneficios, siempre buscará obtener beneficios ya que si primera responsabilidad es la sostenibilidad financiera, debe poder seguir operando. Si la empresa no es rentable, las prácticas responsables pierden interés, excepto en los casos excepcionales en que la falta de viabilidad financiera se deba precisamente a prácticas responsables.

Todas las empresas (solo nos referimos a las empresas con fines de lucro) buscarán mejorar su situación financiera y para ello, si operan en mercados competitivos, deberán mejorar su competitividad, o sea, deberán mejorar su posición relativa vis a vis sus competidores, ya sea produciendo productos y servicios de mayor calidad o de menor costo. Será necesaria una diferenciación ya sea en base a calidad, innovación o costos.

Las prácticas responsables pueden ayudar en estas tres características, como discutiremos en la siguiente sección. Inclusive, estas prácticas pueden llegar a ser un factor de diferenciación cuando los compradores o clientes, en igualdad de otras condiciones, o aun en desventaja, prefieren a las empresas que también contribuyen al mejoramiento de la sociedad y del medio ambiente. Como en toda estrategia, la diferenciación es clave. Y esta es una gran paradoja en el caso de las prácticas responsables ya que si todas las empresas fueran igualmente responsables, la responsabilidad no conduciría a ventajas competitivas. Lamentable o afortunadamente, en la práctica lo que se encuentra son prácticas igualmente irresponsables, por lo que siempre debe ser posible mejorar la competitividad a través de prácticas responsables.

B. Argumento empresarial

1. Modelo de análisis

Cada empresa deberá analizar su situación particular para ver que prácticas responsables adopta. Algunas prácticas son obviamente rentables (ahorro de energía, agua, reciclaje, etc.) y pueden ser sujeto de un análisis cuantitativo de costo beneficio. Otras son también obvias, aunque no se pueda demostrar su rentabilidad, como el entrenamiento de empleados, la reducción de la

contaminación, el fomento de la creación de PyME's suplidoras. Finalmente, otras requieren un análisis meramente cualitativo y a veces se tienen que basar en el buen juicio de los directivos ya que sus beneficios son intangibles y en el largo plazo, como por ejemplo el apoyo al desarrollo de la comunidad aledaña a la empresa. Estos análisis se pueden y se deben hacer. En algunos se encontrará el argumento empresarial, en otros se deberá recurrir al buen juicio y la visión de largo plazo de los directivos. En cualquier caso, es de enfatizar que las prácticas que son obligatorias ya sea por ley o por ética y razones morales, no deberían ser objeto de análisis de costo beneficio: son obligatorias.

TABLA I: ALGUNOS POTENCIALES IMPACTOS DE LAS PRÁCTICAS RESPONSABLES EN LA COMPETITIVIDAD

Contable	Balance General	Estado de Rendimientos
	Activos <ul style="list-style-type: none"> • Menor capital de trabajo 	Ingresos <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos mercados • Mejores precios • Mayores ventas • Ventas no perdidas • Nuevos productos
	Pasivos y capital <ul style="list-style-type: none"> • Mayor crédito de proveedores • Mayor acceso a financiamiento • Mayor acceso a capital 	Costos <ul style="list-style-type: none"> • Mejores precios de insumos • Menor volumen de insumos • Menores costos financieros
No contable	Riesgos ambientales, laborales, de mercados, regulatorios	
	Impactos Cuantificables	Impactos No Cuantificables
	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad laboral • Acceso a financiamiento • Mayor reputación • Capacidad de innovación • Evitar pérdida de mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprecio de la sociedad • Lealtad de los empleados • Acceso a mejores empleados/ejecutivos

Fuente: Elaboración propia

La Tabla I presenta de una manera esquemática los potenciales impactos de las prácticas responsables sobre la competitividad de la empresa. Es solo una de múltiples clasificaciones posibles y la lista es sólo ilustrativa. Hemos seleccionado esta clasificación utilizando el impacto contable/no contable por la tendencia que tienen los ejecutivos de considerar el impacto de sus actividades en términos de los estados financieros, la parte alta de la tabla. Pero hay que destacar además que las prácticas responsables pueden tener impactos no contables, cuantificables o no, mostrados en la parte baja de la tabla. Estos impactos suelen ser menos obvios y por tanto requieren más atención.

2. Impacto contable

En la parte alta de la tabla indicamos algunos de los potenciales de las prácticas responsables que pueden sentirse directamente sobre los estados financieros, aun cuando no sea en el mismo período contable en que se implementan y en que se incurren los costos. En términos de impactos sobre los ingresos, las prácticas pueden conducir a capturar mercados que demandan tales prácticas, como por ejemplo, no discriminación por género, condiciones laborales dignas, sueldos justos, prácticas ambientales limpias, etc. Para capturar algunos mercados europeos se requieren certificaciones de algunas prácticas responsables, como por ejemplo la de haber pagado precios justos por la materia prima (café, cacao, etc.) o producidos con respeto por el medio ambiente.

Es posible también aumentar las ventas en los mismos mercados si los consumidores están conscientes de las buenas prácticas. Por ejemplo, en Brasil se ha comenzado a certificar los productos que están libres de mano de obra infantil. También es posible obtener mejores precios en los mismos o en nuevos mercados. Algunos consumidores están dispuestos a pagar más por productos que puedan mostrar que sus ingredientes son ambientalmente sostenibles, por ejemplo vegetales orgánicos o la madera certificada de bosques de explotación sostenible.

También se pueden mantener mercados que de otra manera se perderían. Las grandes cadenas de ropa exigen a sus productores que tengan prácticas laborales certificadas y si bien la competencia es tal que a lo mejor no se gana un contrato por tener la certificación, sí se pierde por no tenerla.

Se pueden producir nuevos productos para atender la demanda de los consumidores conscientes del impacto de la producción en el medio ambiente. Por ejemplo, la producción de empaques que sean reciclables o biodegradables, como lo son las bolsas de supermercado hechas de fibras de patata, o productos para la generación de nuevas formas de energía renovable.

También se pueden aumentar los ingresos a través de la reingeniería de procesos que permite la venta de lo que hasta ahora eran subproductos o, inclusive, desechos. Algunas empresas venden su basura, si esta puede ser usada para la generación energética. Otras transforman subproductos que antes desechaban, reduciendo los costos del manejo de desechos y obteniendo así ingresos. Un ejemplo es la industria alimenticia, por ejemplo los mataderos, donde cambiando los cortes pueden vender productos directamente para el consumo y como materias primas para embutidos o enlatados. Inclusive, se pueden hacer negocios con desechos, resolviendo varios problemas a la vez. Este es el caso de Recycla Chile, que se dedica al negocio de desensamblar productos electrónicos, evitando su disposición en basureros, haciendo un

desecho responsable de las partes tóxicas y vendiendo las partes reusables^[6]. Este es un caso de hacer negocio con la responsabilidad.

En el capítulo 7 se comentaron las posibilidades de hacer negocios inclusivos, lo que puede dar ventajas competitivas tanto en captura de mercados como en reducción de costos, además de hacer una contribución al desarrollo económico y social. Estos negocios no deben verse solo como una fuente de clientes sino también como proveedores de bienes y servicios, creación de micro y pequeñas empresas y de empleo y acceso a productos y servicios para la población de menores ingresos.

En términos de costos, una de las maneras más simples de reducirlos y que, al mismo tiempo, constituye una práctica responsable es la eco eficiencia, la reducción del consumo de agua y energía o la reducción del consumo a través del reciclaje de algunos insumos.

El gigante del comercio WalMart ha desarrollado una campaña para la reducción en el 5% de los empaques, lo que elimina más de 200.000 camiones de las carreteras, evitando el consumo de más de 300.000 toneladas de carbón y 67 millones de diesel al año, con un ahorro en la cadena de suministro de 3.400 millones de dólares. Y no digamos las emisiones que ello conlleva. Obviamente que esto es un caso extremo, pero ilustrativo. O algo como lo que hizo UPS en Estados Unidos, que programa las rutas de entrega de los paquetes de tal manera de minimizar los giros a la izquierda de los camiones, que suelen llevar más tiempo y producen más accidentes. Estiman tener menores costos de combustible, y por ende reducir su contribución a la emisión de gases de efecto invernadero y a la seguridad de sus propios choferes. Si bien estos casos son de empresas de gran tamaño, las ideas se pueden aplicar a todo tipo de empresas.

También es posible reducir los costos de financiamiento reduciendo los riesgos ambientales y sociales. Las grandes empresas, sobre todo las adheridas a los Principios de Ecuador (ver Capítulo 8), pueden ser asistidas a menores costos si tienen una producción ambientalmente limpia, si demuestran respeto a los derechos humanos o si, en general, demuestran prácticas que reduzcan aquellos riesgos.

En términos del balance general es posible reducir el capital de trabajo necesario para la operación, por ejemplo reduciendo el material de empaque o las mismas materias primas, si se ha logrado mejorar la ecoeficiencia del proceso productivo. Ello puede reducir el costo y volumen del inventario, requiriendo de menos financiamiento a corto plazo.

6 Ver Flores *et al* (2007)

CUADRO I

Ejemplo de aumento de ingreso por incremento en el volumen de ventas

Constructora DISA, en El Salvador, es una empresa constructora dedicada al mantenimiento de carreteras, construcción de viviendas y contratos generales. En 2007 facturó 5,3 millones de dólares y contaba con 107 empleados fijos y con entre 250 y 500 trabajadores temporales. La empresa trabaja con clientes públicos y privados localizados en todo el territorio salvadoreño tales como la Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANANDA), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), la Comisión Ejecutiva Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL) y FOVIAL.

En el caso de DISA, el registro de un incremento de ingresos se debe a un mayor volumen de ventas tras la sistematización de prácticas de RSE por sugerencia de sus clientes para poder cumplir con los criterios sociales y ambientales en la evaluación y selección de proveedores.

Tras la incorporación de medidas en cuanto a la elaboración de un código de conducta, mejora de las condiciones laborales y contratación de personas con discapacidad, mejora en los procedimientos para la gestión de residuos (aceites) y mejoras en la comunicación de sus actividades, ha conseguido una mejora de su posición en los mercados ya existentes y le ha dado acceso a nuevos mercados.

DISA se ha forjado una reputación basada en el cumplimiento de plazos, lo que se ha visto reforzado por el programa de RSE, traduciéndose en beneficios comerciales. Se produjo un aumento del volumen de invitaciones recibidas para participar en licitaciones privadas en un 60 por ciento (15 invitaciones en 2006 vs. 24 invitaciones en 2007) y un aumento del volumen de ventas en un 100 por ciento.

Fuente: FOMIN (2009)

CUADRO II

Ejemplo de reducción costos

Athon Group Health Solutions es una empresa brasileña que administra servicios de salud a través de mapas de riesgos y mejoras en las condiciones de vida. En Athon trabajaban en 2007 150 empleados directos y 25 indirectos. Con más de 30 clientes corporativos, sumando un volumen de facturación de 1.2 millones de dólares. Uno de sus principales clientes es Unimed Seguros; Athon le presta servicios de consultoría en salud, analizando la cartera de 120 mil personas de Unimed y gestionando aproximadamente 200 pacientes crónicos mensuales.

La metodología de implementación de la RSE se aplicó en tres fases –diagnóstico, implementación y verificación, con el acompañamiento de una consultora capacitada y supervisada por el Programa. Durante ocho meses, Athon trabajó en la implementación de acciones en torno a los grupos de interés (Proveedores, Clientes y Consumidores, Accionistas, Colaboradores). Luego del proceso de consultoría, continuó evolucionando en sus prácticas de RSE en torno a estos grupos.

La implementación de un modelo de gestión de RSE en Athon ha generado un impacto que contribuyó a obtener diversos beneficios, según la información proporcionada por los directivos. Entre los beneficios se destacó la reducción de los costos fijos y de costos laborales derivados de una menor rotación del personal y mayor productividad. El porcentaje relativo de costo fijo de Athon pasó del 38 al 29,5 por ciento (es decir, descendió un 8,5 por ciento) tras la incorporación de las medidas de RSE. En cuanto a la rotación de personal descendió al 8 por ciento, mientras que antes de la implementación de las medidas de RSE era del 30 por ciento, entre otros motivos a la falta de solidez en la relación entre la empresa y los trabajadores.

Fuente: FOMIN (2009)

3. Impacto no contable

Es una máxima muy difundida en la gestión de empresas que *“lo que no se puede medir no se puede gestionar”*. Es muy cierto que es muy difícil controlar algo cuyo progreso o deterioro no se puede medir. Pero el hecho de que no se pueda medir no quiere decir que no exista, que no afecte a la empresa. Por supuesto que hay que hacer todos los esfuerzos para medir el impacto de las actividades de la empresa y cada día mejoran las tecnologías (encuestas de opinión, mediciones indirectas, etc.) para hacerlo. En el caso de las prácticas responsables la cita atribuida a Einstein es muy apropiada: *“Todo lo que se puede contar no necesariamente cuenta; todo lo que cuenta no necesariamente se puede contar”*.

Ya hemos hablado del sesgo cortoplacista que suelen tener los ejecutivos al ver medido su rendimiento, y a veces sus bonificaciones, mayormente a través de los estados financieros, sobre todo en empresas poco sofisticadas. Esto es una realidad que hay que confrontar. Por la misma naturaleza de la contabilidad que registra las transacciones y valoraciones dentro de un período corto, el tope de la tabla podría referirse como de “impactos tangibles de corto plazo”, que recoge los costos de la implementación de las prácticas responsables, que también suele ocurrir en el corto plazo y debe ser tangibles. No obstante, sería un gran error concentrarse solamente en la parte alta de la tabla ya que estas prácticas muy posiblemente tengan beneficios en el mediano y largo y a veces no son contabilizables de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados

CUADRO III

Ejemplo de reducción de riesgos

BPTT (*BP Trinidad & Tobago*) forma parte del BP Group, una de las corporaciones más grandes del mundo en la industria del petróleo y gas. La mayoría de la inversión social de BPTT se ha dirigido a la creación de valor a través de la disminución del riesgo operacional mediante capacitaciones. Los programas, tales como los que enseñan sobre seguridad marítima o seguridad vial, crean un ambiente laboral más seguro para la compañía. Los programas que capacitan a los habitantes de las comunidades locales para los puestos relacionados con geociencia o soldadores proveen de mano de obra capacitada local a la que pueden contratar y que agregan valor a la economía local.

Las alianzas que BPTT ha hecho con diferentes grupos de interés también han sido un factor clave en la reducción de los riesgos de la empresa. En el desarrollo de buenas relaciones con el gobierno, organizaciones de la sociedad civil y otras compañías, BPTT ha logrado una competencia organizacional y ha creado una ventaja sobre otras empresas de su misma industria.

La presencia activa de BPTT en la reactivación de la economía local y sus actividades con la comunidad junto con otras prácticas responsables en sus operaciones ha tenido un efecto favorable en su imagen y reputación. Los principales beneficios que BPTT ha obtenido producto de sus iniciativas de RSE son: una mejora en su imagen que ha fortalecido su licencia social para operar; una disminución en sus riesgos y un aumento en su eficiencia operacional; y costos.

Fuente: Flores et. al. (2007)

Para el análisis hay que destacar la separación que hay entre los costos y los beneficios de las prácticas responsables, tanto en el tiempo (costos en el corto plazo y beneficios en el corto, mediano y largo) como en la capacidad de cuantificarlos (costos generalmente cuantificables y beneficios a veces no cuantificables). De allí que cuando se analice el impacto sobre la competitividad de la empresa de alguna de estas prácticas es un error hacer el análisis simplista de costo beneficio (o de valor presente neto o de tasa interna de retorno) basado solo en los costos y beneficios traducibles en valores monetarios o alcanzables en el corto plazo. Como mencionábamos en el Capítulo 2, el objetivo de la empresa debe ser **aumentar el valor de la empresa**, basado, conceptualmente, en el valor presente neto de todos los costos y beneficios, en el corto y en el largo plazo, incluyendo todos aquellos, sean o no traducibles en valores monetarios y tomando en cuenta los riesgos que corre la empresa a través de sus prácticas, responsables e irresponsables.

Uno de los mayores problemas en la determinación de la conveniencia de las prácticas responsables es la ignorancia o subestimación de los riesgos ambientales o sociales en los que se incurren en el negocio y que se podrían mitigar. Las practicas responsables no son solo para obtener

beneficios y mejorar la reputación, también son un instrumento para reducir riesgos. Por ejemplo, dadas las deficiencias en las regulaciones ambientales y su control en algunos países de América Latina, puede parecerle a la empresa que tiene margen de contaminación o deterioro del medio ambiente. A lo mejor cumple con las regulaciones al pie de la letra, pero siendo deficientes, conllevan el riesgo de que sean más exigentes en el futuro y la empresa se vea obligada a tomar medidas correctivas. O bien los consumidores y la sociedad civil consideren que ello no es suficiente. Adicionalmente, a una empresa global operando en un país de América Latina puede serle exigido el cumplimiento de regulaciones ambientales internacionales y no solo las nacionales, que son las que supuestamente aplican, con lo que podría correr un elevado riesgo ambiental. La empresa podría correr riesgos de multas y sanciones si se descubre que violaba la ley o aún de incurrir en costos en el futuro si las leyes cambian. Por otra parte, con prácticas responsables en este sentido podría mejorar el valor de la empresa en caso de hacer una oferta pública de acciones o ser adquirida por otra. Estos son casos en que los pasivos ambientales son cuidadosamente evaluados.

Lo mismo ocurre con riesgos laborales. Por ejemplo, si se tiene un ambiente de trabajo malsano o con poca seguridad laboral, pueden generarse enfermedades y accidentes que pueden llevar a elevados costo de restitución y costos legales, además de los costos en productividad. Estos son algunos de los efectos no contabilizados, que no obstante son reales.

Los otros riesgos a los que estás expuesta la empresa son riesgos de mercado, la posibilidad de perder mercados o tener que vender a menores precios por no cumplir con normas locales o internacionales, que están continuamente cambiando en la medida que hay mayor interés en la sociedad por estos temas. Esto está directamente relacionado con los riesgos regulatorios, ya que puede suceder que las regulaciones o las instituciones de control se hagan más estrictas, lo que puede ocasionar mayores costos a la empresa que si ya se hubiera adelantado a ello cuando, por ejemplo, hace nuevas inversiones en planta y equipo o en procesos de producción con mayor seguridad.

Además de los riesgos, también es necesario destacar los impactos que, aun no siendo registrados por la contabilidad, cuentan. Hay muchos impactos que no son registrados de inmediato en los estados financieros, pero que los podrían afectar en el futuro, aunque no se sepa a ciencia cierta cómo y cuándo. Algunos son cuantificables y otros son solo identificables de manera cualitativa o descriptiva. El hecho de que no se registren en los estados financieros o que no se puedan medir no quiere decir que no son reales o que no se deben tomar en cuenta. Este es un sesgo que atenta contra las prácticas responsables al subestimar los beneficios que suelen cosecharse en el mediano o largo plazo, a veces intangibles.

Otro de los riesgos que no se menciona muy a menudo, es el riesgo de “perder”, de perder mercados, de perder buenos empleados, de perder acceso al financiamiento. Las prácticas responsables pueden ser además una estrategia defensiva y no solamente ofensiva como suelen presentarse.

Los impactos que listamos como cuantificables no son traducibles en valores monetarios que puedan ser contabilizados de acuerdo a prácticas contables. No obstante pueden medirse y su evolución ser observada aún cuando el valor de su impacto no pueda determinarse con precisión. Es el caso muchas veces comentado de la preferencia de los buenos profesionales de trabajar en una empresa que consideran como responsable o la mejora en la motivación que pueden producir las prácticas responsables. Difícilmente se puede valorar la mejora esperada en la productividad como consecuencia de prácticas responsables, aunque es posible que tarde o temprano se refleje en los estados financieros. Pero, por ejemplo, se puede cuantificar la satisfacción de los empleados a través de encuestas e intentar determinar si tiene relación con las prácticas responsables, aun cuando sea de difícil determinación su impacto contable.

Algo parecido sucede con la mejora en la reputación de la empresa como consecuencia de las prácticas responsables. En este caso, para las grandes empresas, hay instituciones que tratan de medir el valor de la reputación como activo intangible y aun su cambio como consecuencia de eventos positivos o negativos. Demás está decir que estos valores se pueden reflejar en los precios de las acciones de las empresas que cotizan en bolsa y pueden en consecuencia alterar el costo de captación de capital. Sin embargo estas mediciones no están al alcance de la gran mayoría de las empresas pequeñas y medianas de América Latina (solo 1.200 empresas de los millones de empresas cotizan en bolsa).

Pero aún para las que no cotizan en bolsa, su valor se puede ver reflejado en el precio que otras empresas pagarían por sus activos o en el precio en una emisión inicial de acciones. Esto puede ser particularmente importante para empresas con rápido crecimiento que pueden requerir acceso a los mercados de capitales o que sus fundadores quieran vender en algún momento.

También puede verse reflejadas en lo que comentábamos anteriormente como mejor acceso a mercados, mejores precios, etc., ya que muchas veces los mercados no conocen las prácticas responsables de las empresa y se basan en la reputación como un indicador indirecto.

Este impacto de las prácticas responsables sobre la reputación es uno de los más valorados por los dirigentes de las empresas. Y aquí es muy importante distinguir entre la reputación legítimamente ganada y la manipulada a través de campañas de relaciones públicas, incluyendo acciones filantrópicas oportunistas. A medida que la información continúe fluyendo rápida y ampliamente, les será más difícil a las empresas obtener esta reputación ilegítima y eventualmente serán desenmascaradas. Pero lamentablemente en países en vías de desarrollo, donde la información se disemina más lentamente, estas prácticas están demasiado extendidas, en general disfrazadas de filantropía barata.

La clasificación que proponemos entre cuantificable y no cuantificable es ilustrativa, no es definitiva y depende de las circunstancias en que opera la empresa. Dependiendo del grado de

desarrollo de los mercados en que opera la empresa o del grado de sofisticación de sus sistemas de información o aún de los esfuerzos que están dispuestos a hacer en la medición, algunos factores que listamos como no cuantificables, pueden serlo. Por ejemplo el riesgo de demandas por daños ambientales puede considerarse en general como no cuantificable. Sin embargo si se hacen los esfuerzos, podría llegarse a un consenso sobre su valor. Un buen indicador podría ser el costo de las pólizas de seguros vinculado a esos riesgos o el aumento en el costo del endeudamiento. Obviamente que ésta cuantificación requiere de la existencia de mercados financieros y de seguros desarrollados. El valor del riesgo también está determinado por la existencia de instituciones de control, capaces de internalizar en la empresa el costo para la sociedad. Como veremos más adelante, si pueden violar las reglas y no sucede nada o poco, el costo eventual se reduce notablemente.

4. Impacto de procesos

En las secciones precedentes hemos comentado el impacto contable y no contable de las prácticas responsables en conferirle ventajas competitivas a la empresa. Sin embargo, no son solo las prácticas las que pueden tener impacto, sino además los **procesos gerenciales** pueden tener importantes impactos aunque no se sean contabilizables. Como ejemplo de procesos podemos destacar:

- ▶ La existencia e implementación de un código de ética
- ▶ La estructura organizacional de la empresa y en particular su esquema de jerarquías (Ver Capítulo 15)
- ▶ La presentación de informes sobre las actividades de sostenibilidad de la empresa (Ver Capítulo 16)
- ▶ Los sistemas de gestión del personal, incluyendo los criterios de selección y el sistema de incentivos y penalizaciones, que promuevan prácticas responsables
- ▶ Las certificaciones que la empresa pueda haber obtenido sobre sus productos o procesos (por ejemplo, *Fair Trade* en precios, SA8000 en producción con respeto a derechos laborales, ISO 14000 en sistemas de gestión ambiental y otras certificaciones nacionales e internacionales) (Ver Capítulo 6)

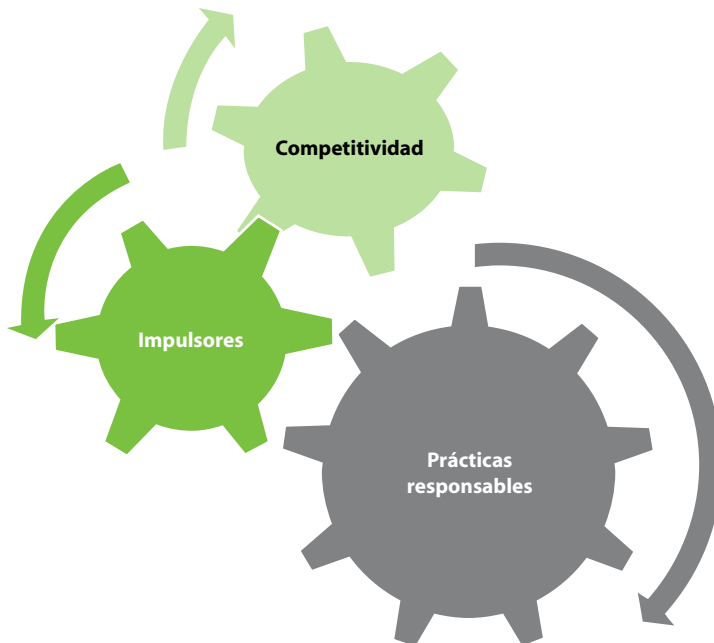
Estos procesos pueden redundar en una gestión más sostenible de la empresa además de que su existencia puede estimular la preferencia de consumidores y clientes. Es una parte de la reputación de la empresa como empresa responsable, pero como veremos a continuación, para ser efectiva debe ser conocida y reconocida por las partes interesadas.

III. ¿Ser responsable es siempre rentable?

A. Transmisión de responsabilidad en competitividad

Como vimos anteriormente, algunas prácticas responsables, como las de eficiencia, tienen un impacto tangible sobre los resultados financieros. Sin embargo la transmisión de prácticas responsables en ventajas competitivas no es automática. Dependen de la reacción de las partes interesadas, como se ha visto en los capítulos precedentes. La Figura I ilustra de una manera gráfica esta transmisión.

FIGURA I: TRANSMISIÓN DE LAS PRÁCTICAS RESPONSABLES EN VENTAJAS COMPETITIVAS



Fuente: Elaboración propia

El lector podrá observar que deliberadamente hemos colocado el “engranaje” de las partes interesadas, o impulsores, fuera de sincronización para enfatizar que si estas no están “sincronizadas”, las prácticas responsables, si bien laudables, no rendirán todos los beneficios esperados y así se pierde buena parte del poder del argumento empresarial.

Por ejemplo:

- ▶ Si las leyes y regulaciones son deficientes y/o las instituciones de supervisión de su aplicación son débiles, en este caso las empresas tendrán menos incentivos para ser responsables.
- ▶ Si la sociedad civil está poco desarrollada o es relativamente indiferente a esas prácticas responsables la empresa sentirá pocas presiones.
- ▶ Si los consumidores no disponen de información sobre las prácticas responsables o aún teniéndola no la utilizan en sus decisiones de compra (lo cual es muy probable) la empresa recibirá pocas recompensas o castigos en ese sentido.
- ▶ Si los medios de comunicación se preocupan poco de informar sobre las prácticas irresponsables de las empresas y sólo informan sobre sus clientes a cambio de ingresos por publicidad no serán un factor de creación de opinión ni de presión hacia la empresa.
- ▶ Si los mercados financieros no incorporan los riesgos de las prácticas irresponsables en sus decisiones y no recompensan a las empresas responsables con mejores precios, estas tendrán pocos incentivos.
- ▶ Si las políticas públicas no se preocupan de promover prácticas responsables las empresas lo harán posiblemente por voluntad propia. En este caso, si el sector privado ejerce poder sobre el sector público, el Estado estará en peor situación para exigir responsabilidades al sector privado.
- ▶ Si la empresa no está expuesta a competencia nacional o internacional, las prácticas responsables no serán un factor de competitividad, perdiendo uno de los incentivos empresariales básicos.
- ▶ Si la dirección de la empresa o sus empleados no se preocupan por promover la responsabilidad en la empresa difícilmente se adoptarán prácticas responsables.

Aún cuando es muy difícil generalizar, el desarrollo de las partes interesadas, en muchos países de América Latina, es relativamente precario y los incentivos que sienten las empresas son más limitados que en países con mayor desarrollo relativo. En algunos casos, sobre todo las empresas de mayor tamaño y las que tienen exposición internacional, pueden recibir los estímulos de las partes interesadas de otros países o de las globales. Ello no obsta para que la empresa no sea responsable, pero el argumento empresarial se debilita y bajo estas circunstancias adquieren mayor importancia relativa otras razones para ser responsable, como las de voluntad propia de la dirección y razones ético-religiosas. No obstante, la empresa debe afrontar estas decisiones con una visión de largo plazo, ya que la situación puede cambiar.

También es de destacar que en la discusión precedente hemos tratado a la empresa de forma general y a cada ejecutivo lo que le interesa es su empresa en particular. Esa empresa puede enfrentar a algunas partes interesadas sumamente fuertes, como podrían ser las ONG's ambientales, las regulaciones sociales, un comprador internacional fuerte con exigencias ambientales y laborales o estar rodeada de una comunidad con grandes necesidades. El argumento empresarial es sumamente individualizado y depende de las circunstancias de cada empresa. La estrategia de la empresa en este sentido tendrá que tomar en cuenta la reacción de las partes interesadas y

el impacto que ella tenga sobre la empresa y sus competidores. El Capítulo 11 aborda este tema en mayor detalle.^[7]

Adicionalmente, la transmisión de las prácticas responsables en ventajas competitivas, tanto en velocidad como en impacto, también depende del tipo de producto de que se trate. El impacto será muy diferente si se trata de un producto de consumo masivo, conocido por la población, que si se trata de un producto industrial especializado. Hay mucha diferencia en el impacto para una empresa de alimentos y la que produce, digamos, frenos para ferrocarriles. En el caso de esta última sus prácticas responsables estarán muy influenciadas por las exigencias de los limitados clientes que tiene. En cierta forma esto está capturado por las características de las partes interesadas, pero en estas discusiones a veces se generaliza mucho y es importante destacar estas diferencias claves.

B. Competitividad en épocas de crisis

En épocas de crisis o en situaciones adversas, las prácticas responsables también pueden otorgar una ventaja competitiva. Algunos estudios sobre el rendimiento de las empresas caracterizadas como más comprometidas, analizando la crisis financiera del 2007-2009, concluyen que estas empresas tuvieron mejores rendimientos que las consideradas menos responsables. Muy posiblemente esto se debe a que aquellas empresas entraron en la crisis mejor preparadas, tienen una mejor gestión, en particular gestión de riesgos, tienen visión de largo plazo y, en algunos casos, tuvieron más lealtad de sus clientes. Las crisis suelen desenmascarar a los que son verdaderamente responsables de los que solo lo aparentan.

En cuanto al impacto sobre las prácticas responsables durante la crisis, la primera tentación es tratar de sobrevivir y reducir costos, que como mencionamos suelen ser tangibles. En efecto muchas empresas se vieron forzadas a posponer algunas actividades, pero la estrategia de largo plazo y el núcleo de la responsabilidad debe permanecer. En esto también se diferencian las empresas que son responsables por convicción de las que lo son por apariencia.

7 Para el caso de empresas multinacionales ver Vives (2009).

IV. Implementación

A. Obstáculos

De la discusión precedente parecería que fuera fácil aprovechar las ventajas económicas de algunas prácticas. Ya hemos destacado la importancia de que las partes interesadas (impulsores) reaccionen y las traduzcan en ventajas competitivas. Pero también hay una serie de barreras internas a la implementación. La primera y más importante es la ignorancia de muchos de los actores internos sobre los potenciales beneficios. Esto, sumado a que su implementación requiere de acciones en varios frentes de la empresa y muchas veces hay falta de coordinación, la dificulta más todavía. También la obstaculizan la falta de incentivos o los incentivos mal alineados ya que por ejemplo los costos pueden estar en una unidad de la empresa y los beneficios recibirse en otra. Muchas veces no se tienen los recursos humanos que aprecien o entiendan el valor de las prácticas responsables y están más preocupados por su bien individual. Aunque no es una panacea, se requiere de una estrategia integral, incluyendo comunicación interna y externa, para poder capturar los beneficios de las prácticas responsables. En la siguiente Parte III del libro analizamos estas estrategias de implementación incluyendo más detalles sobre la comunicación y reporte. En el Capítulo 16 y en el 17 analizamos la problemática en las PyME's.

En un estudio reciente realizado por la consultora McKinsey^[8] en países de Europa y Estados Unidos se encontró que si bien muchos creían que las prácticas responsables en aspectos sociales ambientales y de gestión agregaban valor a la empresa (más del 50 por ciento de los presidentes y más del 56 por ciento de los analistas de inversiones), eran pocos los que integraban plenamente ese valor en sus decisiones (22 y 11 por ciento respectivamente), aunque casi todo el resto lo integraba "de alguna manera". Si este es el caso en grandes empresas, en países desarrollados, debe ser obvio al lector que el problema de medición de costos y beneficios será mucho mayor en empresas con sistemas de información menos elaborados y con menos recursos para dedicarle al tema. Sin embargo ello no obsta para que el impacto exista, y los directivos lo incorporen de la mejor manera posible en sus decisiones.

En ese mismo estudio se reveló que los aspectos que estas empresas creen que tienen más impacto en el corto plazo son los gobiernos (64 por ciento, recordemos que son empresas grandes y el estudio se hace en plena crisis de gobiernos) seguidos de lejos por los temas sociales (37 por ciento) y luego ambientales (29 por ciento). Sin embargo en el largo plazo todos eran considerados igualmente importantes y muchísimo más que en el corto plazo (84, 74 y 85 por ciento respectivamente).

8 McKinsey (2009)

B. Comunicación para la competitividad

La comunicación de las prácticas responsables es un factor crítico en su transmisión hacia ventajas competitivas. Como veíamos antes el impacto en los resultados de muchas de las prácticas dependen de la acción de las partes interesadas y si estas no lo conocen, difícilmente actuarán recompensando a la empresa. Obviamente que la estrategia de comunicación debe compatibilizarse con su costo y el impacto que esas partes puedan tener. Deben dirigirse hacia donde tengan más efectividad. Aquí también hay que hacer un análisis de costo beneficio, aunque sea subjetivo. Y también debe actuarse con responsabilidad, sin manipulaciones. La comunicación de prácticas responsables debe hacerse responsablemente. El Capítulo 16 contiene mayores detalles sobre la estrategia de comunicación.

V. Comentarios de cierre

Las empresas deben ser responsables porque es parte de la razón por la que la sociedad les ha permitido su incorporación. Pero hay empresas en las cuales para poder introducir prácticas responsables hay que convencer a la alta gerencia, o al directorio, o inclusive a los accionistas de que ello no es una "pérdida de dinero". En estos casos será necesario utilizar argumentos de rendimiento para poder convencer a escépticos. En algunos casos se podrán hacer cálculos tradicionales de costo beneficio. Sin embargo, será necesario expandir estos cálculos tradicionales, dominados por la doctrina de que "si no se puede medir, no existe". Muchos de los beneficios serán difíciles de medir, intangibles o se darán en el largo plazo. Los costos suelen ser tangibles y en el corto plazo. Aún si podemos demostrar beneficios, la visión miope de muchos gerentes hará que quieran aplicar una tasa de descuento (formal o informalmente) muy elevada a esos beneficios, de tal manera que en muchos casos se subestimen estos beneficios y la responsabilidad no parecerá rentable.

El argumento debe ser que si las prácticas responsables redundan directa o indirectamente, tangible o intangiblemente, en los beneficios presentes o futuros de las empresas, éstas son parte legítima de la estrategia de la empresa y de la responsabilidad social corporativa, entendida ésta -en una forma simplificada- como el conjunto de actividades que, aumentando la contribución de las empresas a la sociedad, mejoran su propia situación.

En este sentido, si la empresa no tiene prácticas responsables ante la sociedad entonces está siendo irresponsable ante sus dueños o accionistas porque está perdiendo una oportunidad de mejorar la situación económica de sus accionistas. La necesidad de una demostración precisa, numérica, del nexo entre responsabilidad y rentabilidad puede perjudicar a la empresa, llevándola a perder oportunidades. ¿Lo aplican a todos los gastos o inversiones que hace la empresa? ¿Será que las prácticas responsables deben tener un listón más alto?

Entre el 50 al 75 por ciento de los ejecutivos entrevistados en diferentes encuestas en países desarrollados responden que CREEN que los beneficios de ser responsables exceden los costos. Sin embargo, en una de esas encuestas en que el 60 por ciento lo cree, el 80 por ciento de estos cree que el impacto sobre los beneficios es pequeño. Lo que sucede es que estos ejecutivos creen que debería ser rentable, pero quien hace que los beneficios se produzcan es el accionar de los empleados, consumidores y compradores, mercados financieros (que ofrecen mejores condiciones), en fin, las partes interesadas. Pero si estos son indiferentes y no corresponden a la empresa, los beneficios no se dan. Lamentablemente este es un caso común, especialmente en América Latina.

No hay que tirar la toalla puesto que hay mucho camino por recorrer. Si son necesarios los argumentos morales, adelante, pero si no funcionan habrá que estar preparado para usar otros argumentos. Y como mencionábamos antes: a lo mejor ser responsable rinde pocos beneficios, pero ser irresponsable puede salir muy caro.

Bibliografía

Flores, J., Ogliastrì, E., Peinado-Vara, E. y Petry, I., 2007, El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington.

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). 2009. Pyme y Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y el Caribe: Hacia una Competitividad Responsable: Recopilación de experiencias y lecciones aprendidas por el Cluster de proyectos de responsabilidad social empresarial, Washington.

Margolis, J.D. y Elfenbein, H.A., 2008, "Do well by doing good? Do not count on it". *Harvard Business Review*, Enero.

Margolis, J.D. y Walsh, J.P., 2001, *Peoples and Profits?: A search for a link between a company's social and financial performance*, Lawrence Erlbaum, New Jersey.

McKinsey, 2009, "Valuing Corporate Social Responsibility", McKinsey Global Survey Reports, Enero.

McKinsey, 2008, "From risk to opportunity: How global executives view sociopolitical issues", McKinsey, Septiembre.

Refico, E., Marquez, P. y Berger, G., 2009, "Negocios inclusivos en América Latina", *Harvard Business Review América Latina*, Mayo.

Schaltegger, S. y Wagner, M., Editores, 2006, *Managing the Business Case for Sustainability: The Integration of Social, Environmental and Economic Performance*, Greenleaf Publishing, Sheffield.

SustainAbility, International Finance Corporation e Instituto Ethos, 2002, "Crear valor: Argumentos empresariales en favor de la sostenibilidad en mercados emergentes", SustainAbility, Londres. www.sustainability.com

Vilanova, M., Lozano, J.M. y Arenas, D., 2008, "Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness", *Journal of Business Ethics*, Vol.87, Suplemento 1, Abril.

Vives, A., 2009, "Estrategias de Responsabilidad Social local en un contexto global: Empresas multinacionales en América Latina". *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No.3, Sep.-Dic., Fundación Luis Vives. www.fundacionluisvives.org

Vives, A., 2008, "Corporate Social Responsibility: The role of law and markets and the case of developing countries", *Chicago-Kent Law Review*, Vol. 83, No.1 (Law and Economic Development in Latin America).

Vives, A. y Peinado-Vara E., Editores, 2004, "RSE como instrumento de competitividad, Anales de la II Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa, Banco Interamericano de Desarrollo. www.csramericas.org

Weber, M., 2009, "Revelar el potencial empresarial de la RSC: Cómo pueden las empresas evaluar los beneficios específicos de la RSC para la empresa", *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, No.1, Ene-Abr., Fundación Luis Vives. www.fundacionluisvives.org