

Por Diego de la Torre

En Dinamarca los huevos "free range" han conquistado más del 50% del mercado. Los consumidores daneses no quieren que las gallinas vivan en jaulas pequeñas y en condiciones de hacinamiento. Ellos desean que las gallinas tengan acceso a la tierra y el cielo. Los consumidores quieren algo que se ha denominado los "retro-products" que son aquellos producidos con la tecnología de nuestros abuelos. Esto significa que los huevos son más costosos, más intensivos en mano de obra, pero el consumidor está dispuesto a pagar un 15% más por la historia detrás del huevo. Están dispuestos a pagar más por la historia sobre la ética animal, el romanticismo rústico de tiempos

pasados. Esta es la nueva lógica del consumidor del siglo XXI que prefiere el huevo con la mejor historia. El mercado de huevos ha adquirido una nueva dimensión. Este no consiste más en un *commodity* estandarizado, producido en masa al menor costo posible.

El mercado de huevos en Dinamarca nos está mostrando un ejemplo extremo de las nuevas características psicográficas del consumidor contemporáneo. Por otro lado, vivimos en el mundo CNN. Los cambios tecnológicos nos permiten acceder a información en tiempo real acerca de lo que sucede en el mundo. Ahora un consumidor inglés de zapatos de la India sabe si estos han sido producidos con mano de obra de niños esclavos e incorpora en su decisión de compra ese aspecto intangible del producto. Debido a una creciente conciencia social y ecológica de los consumidores, variables intangibles como la buena ciudadanía corporativa y la responsabilidad social son las que crecientemente deciden las preferencias por un determinado bien o servicio. Debido a la

Debido a una **creciente conciencia social y ecológica** de los consumidores, variables intangibles como la **buena ciudadanía corporativa y la responsabilidad social** son las que crecientemente **deciden las preferencias** por un determinado bien o servicio.

presión competitiva de la globalización todos los productos tienden a convertirse en "commodities" donde la calidad y el precio están estandarizados. De ahí que la clave para diferenciar nuestros productos está en una multiplicidad de aspectos intangibles, destacándose entre ellos la responsabilidad social de la empresa (RSE) que no es otra cosa que las contribuciones que hace para la mejora del entorno social y ecológico.

Hay un neoproteccionismo basado en un arancel ético que no se genera en un ministerio de economía sino en la mente del consumidor convirtiéndose en un mecanismo paraarancelario muy sutil y eficaz. Bastó un informe de la BBC sobre las condiciones de trabajo de los subcontratistas de Nike en el sudesteasiático para que las acciones de esta empresa sufrieran una baja importante. Una simple foto de una campesina peruana embarazada cosechando espárragos dificultó el acceso de este producto al mercado europeo. Asimismo, instituciones como la International Finance Corporation (IFC) o el Banco Mundial consideran la responsabilidad social de una empresa un factor determinante en la evaluación de créditos a proyectos mineros e industriales. Por todo esto es que la responsabilidad social es parte indispensable de toda empresa que pretenda competir con éxito en un mundo globalizado y una población cada vez más educada e informada que está dispuesta a premiar con su preferencia a productos o servicios de empresas comprometidas con la mejora de su entorno social y de castigar con su indiferencia a aquellas que no tienen un impacto positivo.

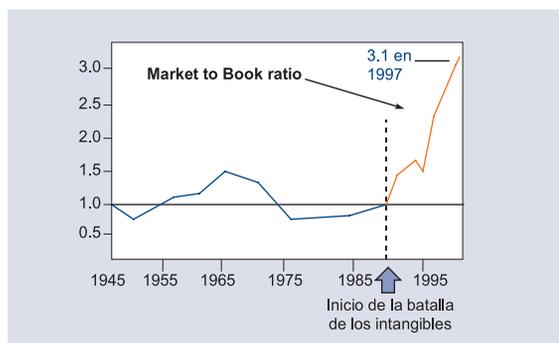
## RELACIÓN ENTRE RSE Y CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL

Hasta 1990 el valor de una empresa en la bolsa de valores de Nueva York era casi lo mismo que su valor en libros. Hoy en día, la relación promedio entre el valor de mercado y el valor en libros es de tres a uno según datos de la Reserva Federal de Estados Unidos. Esto significa que de cada novecientos dólares de valor de una empresa, seiscientos dólares son atribuibles a activos intangibles como capital intelectual, conocimiento, reputación, gerencia profesional, habilidad para entender diferentes culturas y mercados, y una sólida ciudadanía corporativa (RSE). Estos activos intangibles no son registrados en los estados financieros pero sí cuantificados por el mercado a través de la diferencia entre el valor bursátil y el valor contable. Desafortunadamente las escuelas de negocios y universidades entrenan a los ejecutivos para ser gerentes de activos tangibles o contables en lugar de prepararlos para desarrollar activos intangibles como la RSE que representan en promedio dos tercios del valor de una empresa. La presión competitiva generada por la globalización hace que se tomen por desconta-

La responsabilidad social es parte indispensable de toda empresa que pretenda competir con éxito en un mundo globalizado y una población cada vez más educada e informada.

dos la calidad y el buen precio de un producto o servicio.

El gráfico adjunto muestra la evolución del *market to book ratio* de las primeras doscientas empresas en Estados Unidos. Durante los años 40, 50, 60, 70 y 80 este ratio era alrededor de uno, por lo que el valor de la empresa en el mercado era básicamente su valor contable. Sin embargo, a partir de 1990 se inicia lo que se denominó la batalla de los intangibles. Como puede apreciarse claramente en el gráfico, hay un incremento espectacular en este ratio hasta alcanzar el valor de 3.1 en 1997. Esto corrobora la importancia de los activos intangibles como la RSE en la generación de valor en la economía contemporánea. Desafortunadamente no hay todavía un Adam Smith o un David Ricardo que haya desarrollado un



modelo que explique esta nueva forma de generar valor. El enfoque económico tradicional se muestra absolutamente insuficiente para entender la nueva dinámica empresarial. Contribuciones de otras ciencias como la antropología, la psicología o el arte se hacen indispensables para elaborar estrategias que desarrollen los activos intangibles de la empresa que, como hemos visto en el gráfico, representan en promedio dos tercios del valor de una empresa.

Las empresas que no han implementado programas de reingeniería, calidad total, o que no hayan desarrollado alianzas estratégicas o fusiones para alcanzar economías de escala simplemente han desaparecido del mapa empresarial. El manejar bien los recursos físicos y financieros de una corporación es algo que cualquier empresa del montón hace en el mundo globalizado. Por eso las empresas que destacan por encima del promedio son las que logran diferenciarse a través de activos intangibles como la responsabilidad social. Hewson Baltzell, presidente ejecuti-



## MÁS ALLÁ DE LO QUE SE VE

# Responsa

vo de Innovest, una empresa con base en New York que ayuda a las empresas a alcanzar ecoeficiencia, está trabajando en indicadores cuantitativos medibles en RSE. Dice que: "estamos tratando de encontrar qué causas sociales generan más valor". Agrega además: "creemos que se puede mostrar fácilmente cómo impacta cualitativamente el trabajo infantil en aspectos como la marca y la imagen. Cuantificar es más difícil".

Creo, al igual que Dan Keeler, jefe editorial de Global Finance, que los argumentos financieros de la RSE van a seguir el mismo proceso que el de la conciencia ecológica de las empresas. Hace una década, el lobby verde se esforzaba por probar que ser responsable con el medio ambiente

tenía sentido económico. Hoy en día la relación entre buen manejo ecológico y rendimientos financieros encima del promedio está claramente establecida. Chris Moon, consultor de CSR Global, no tiene dudas acerca de los beneficios de la RSE: "Actuar en forma socialmente responsable es en interés de los accionistas, mejora la reputación de la empresa y es indicativo de una buena gerencia". Como hemos mencionado anteriormente, hay una tendencia en la que los consumidores e inversionistas prefieren o privilegian empresas socialmente responsables. En Estados Unidos, los fondos éticos tienen un crecimiento de 40% anual mientras que el crecimiento general de los fondos es solamente 15%. El banco de inversión UBS Wasburg pronostica un crecimiento aún más acentuado en este tipo de fondos y las instituciones financieras se están preparando para diseñar productos que satisfagan las exigencias de inversionistas socialmente responsables.

Sin embargo, para que una empresa implemente una política de buena ciudadanía corporativa tiene que ser eficiente y rentable. Estoy de acuerdo con Winston Churchill cuando dijo "es una idea socialista que hacer utilidades es un vicio; el verdadero vicio es hacer pérdidas". Es obvio que el rendimiento económico es muy importante. Sin él, una empresa no puede afrontar otras responsabilidades, no puede ser un buen empleador, un buen ciudadano, un buen vecino. Las empresas exitosas y eficientes son las que tienen la posibilidad de contribuir al mejoramiento social; las perdedoras no están en condiciones de hacerlo.

Los beneficios de la RSE pueden resumirse en la siguiente tabla:



### LA AGENDA PENDIENTE EN RSE

Las compañías que deseen establecer una política formal y estructurada en RSE tendrán que desarrollar y comunicar una visión de una compañía socialmente responsable. Esto involucra tres grandes áreas de acción:

#### **MEDIO AMBIENTE:**

Aspectos como la reducción de desperdicios, prevención de contaminación, eficiencia en el uso de energías renovables.

#### **AMBIENTE DE TRABAJO:**

Mantener lugares de trabajo sanos y seguros promoviendo el bienestar de los empleados es el aspecto más descuidado de la RSE. La gerencia deberá concentrarse en áreas como el *training*, compensaciones, condiciones de trabajo y el balance entre trabajo y familia. En momentos difíciles, actitudes de la empresa en reestructuraciones y despidos también son importantes.

#### **COMUNIDAD:**

Con mucha frecuencia el hecho de que una empresa esté involucrada en causas sociales es visto como su compromiso con la RSE. Esto es importante, pero esta es sólo una manera de ser socialmente responsable.

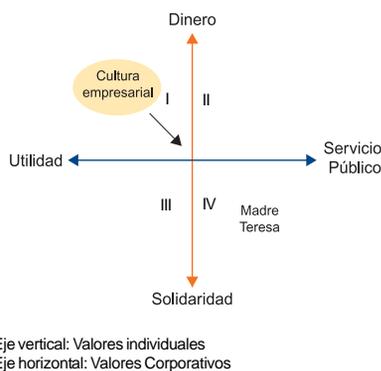
### LOS BENEFICIOS DE LA RSE

- ▶ Mejor acceso a mercado de capitales, especialmente de inversionistas socialmente responsables.
- ▶ Menor riesgo de operación, lo que genera mejores condiciones de crédito.
- ▶ Menores primas de seguros.
- ▶ Reducción de costos a través de la ecoeficiencia.
- ▶ Mayor *brand-equity* e imagen corporativa.
- ▶ Mayores ventas y fidelidad de los clientes.
- ▶ Mayor capacidad de atraer empleados talentosos.
- ▶ Buenas relaciones laborales.
- ▶ Mayor productividad, calidad y motivación del personal.
- ▶ Mejor salud y seguridad (menos ausentismo).
- ▶ Reducción de supervisión estatal.
- ▶ Procesos de *due diligence* simplificados debido a un buen gobierno corporativo.
- ▶ Aprobación y simpatía de los medios de comunicación e instituciones de la sociedad civil.
- ▶ Posicionamiento diferenciado en el mercado.

# Responsabilidad Social Empresarial

## CAMBIOS NECESARIOS EN LA CULTURA DE NEGOCIOS

Es en esta economía de intangibles como la RSE que los cambios en la cultura empresarial se hacen indispensables. El siguiente gráfico nos ayudará a describir los cambios de paradigma y visión de la cultura de negocios actual para lograr desarrollar este nuevo concepto de ventajas competitivas de largo plazo.



Fuente y elaboración: Diego de la Torre.

El gráfico mide en el eje vertical los valores individuales de las personas y en el horizontal los valores corporativos que van desde dinero a solidaridad y de utilidad a servicio público respectivamente. En nuestra sociedad la mayoría de personas y organizaciones están localizadas en el Cuadrante I. Lo que propongo no es el idealista cuadrante IV (Madre Teresa) sino un equilibrio que estaría dado por el origen. Por lo tanto es necesario que la cultura de negocios se desplace para alcanzar el deseado balance

## RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL PERÚ

El tema de la RSE está logrando una importancia creciente. La dualidad cultural de la sociedad peruana ha creado peligrosas tensiones sociales y desigualdades que ponen en peligro la existencia de la civilización moderna en el país y por lo tanto de las empresas que aquí operan. Creo firmemente que los empresarios peruanos pertenecientes al sector occidentalizado de la sociedad deben ser agentes de cambio, cuya meta principal es servir a la sociedad contribuyendo a su modernización. La única forma en que las organizaciones que operan en un entorno de tercer mundo sobrevivan es proyectándose positivamente a la comunidad para ayudar al mejoramiento de problemas actuales y potenciales como la pobreza, precariedad educativa, etc.

El muro de Berlín ha caído hace más de 10 años y vemos todavía algunos dinosaurios que predicán la violencia y el conflicto. Sin embargo, como dijo Octavio Paz al caer el muro: "El hecho de que las respuestas no fuesen las correctas



La única forma en que las **organizaciones que operan en un entorno de tercer mundo sobrevivan** es proyectándose positivamente a la comunidad para **ayudar al mejoramiento de problemas actuales** y potenciales como la pobreza, precariedad educativa, etc.

no significa que las preguntas no lo fueran". Estas preguntas son: ¿Cómo crear riqueza? ¿Cómo distribuirla mejor? ¿Cómo lograr armonía en la estructura social? ¿Cómo lograr una sociedad más meritocrática? Creo que la respuesta es una economía de mercado con responsabilidad social. Un sistema de libre mercado fomenta la innovación y la creación de riqueza permitiendo una mayor movilidad vertical en la sociedad. La responsabilidad social empresarial desarrollará una mayor estabilidad, armonía y equidad en la estructura social. Asimismo, ayudará a incorporar a la modernidad a miles de peruanos que no han tenido acceso a la tecnología y modos de producción de riqueza de occidente y que viven en una especie de *apartheid* cultural, legal y económico dificultando la posibilidad de que se beneficien con la globalización. Estoy convencido de que el empresario exitoso del siglo XXI será una especie de mezcla sinérgica entre Bill Gates y la Madre Teresa. ■