

La responsabilidad social como ventaja competitiva

# La economía de los intangibles

Diego de la Torre de la Piedra

**E**L anochecer de la sociedad de la información se acerca antes de que nos hayamos adaptado a sus demandas como individuos y como empresas. Hemos vivido como cazadores y agricultores, hemos trabajado en fábricas y ahora vivimos en una sociedad de información cuyo ícono es la computadora. Sin embargo, estamos frente al inicio de un nuevo tipo de sociedad: la sociedad de las emociones. Estamos empezando a detectar sus efectos en nuestros empleados, en los consumidores y en nuestro estilo de vida.

Es ahora el tiempo para los cambios, el momento de comenzar a añadir valor emocional a nuestros productos y servicios. Los productos del futuro tendrán que apelar a nuestros corazones, no sólo a nuestras cabezas. No será la mejor tecnología o el producto más nuevo lo preferido, sino la *historia detrás del producto* lo que generará diferenciación. Los consumidores pagarán por la historia que les enciende la imaginación, que refleje cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo queremos que los demás nos vean a nosotros.

A medida que la presión competitiva y la tecnología hacen que los productos y servicios se conviertan en *commodities*, las empresas tendrán que diferenciarse de sus competidores creando historias creíbles y convincentes acerca de quiénes son y en qué creen, historias que apelan al corazón del consumidor. Algunas de las compañías más exitosas del mundo, Disney, Body Shop, Rolex, han reconocido desde hace tiempo el apetito del consumidor por una buena historia. Como dice Rolf Jensen del Copenhagen Institute of Future Studies: "las empresas necesitan imaginar sus negocios de la misma manera en que los buenos novelistas imaginan sus historias".

De 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 éstos 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.

Asimismo, debido a la 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 la encontramos en una multiplicidad de aspectos intangibles, destacándose entre ellos la responsabilidad social de la empresa 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 para arancelario muy sutil y eficaz. Bastó un informe de la BBC sobre las condiciones de trabajo de los subcontratistas de Nike en el sudeste asiático 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 como 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, así como de 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.

## Valor

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 US\$900 de valor de una empresa, US\$600 son atribuibles a activos intangibles, como capital intelectual, conocimiento, reputación, gerencia profesional, habilidad para entender diferentes culturas y mercados, y una sólida ciudadanía corporativa. 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 que representan en promedio dos tercios del valor de una empresa. La presión competitiva generada por la globalización hace que se den por descontados la calidad y el buen precio de un producto o servicio.

Las empresas que no han implementado programas de

\*Presidente del Directorio y presidente ejecutivo de La Viga S.A. Catedrático Universidad del Pacífico, director de Perú 2021 y del Instituto de Responsabilidad Social de la Empresa.

reingeniería y calidad total, o que no hayan desarrollado alianzas estratégicas o fusiones para alcanzar economías de escala simplemente han desaparecido del mapa empresarial. 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. Por ejemplo, recuerdo que cuando residía en Londres y compraba la salsa para espaguetis de la empresa del actor Paul Newman, un elemento fundamental en mi proceso de decisión de compra fue que esa empresa estaba involucrada muy activamente en causas sociales. Detecté que muchas personas razonaban sus compras de la misma manera. A raíz de esto realicé una investigación empírica en la London Business School acerca de lo que denominé la elasticidad de la responsabilidad social de la demanda que mide el cambio porcentual en la cantidad demandada de un producto ante un cambio porcentual en la inversión social que efectúa la empresa. Tengo que admitir que es difícil cuantificar con exactitud las ventajas económicas de la responsabilidad social empresarial (RSE), pero todo indica que su elasticidad es mayor a uno.

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 un buen manejo ecológico y los rendimientos financieros encima del promedio está claramente establecida. Por ejemplo, un estudio realizado por ICF Kaiser, una prestigiosa empresa consultora con base en Washington, encontró que compañías que tenían una estrategia ecológica obtuvieron valorizaciones superiores (en 5 por ciento) a las de aquellas que no tomaban en cuenta su impacto en el medio ambiente. Es ya reconocido el impacto positivo en el balance de las reducciones en el riesgo y en los costos que el manejo ecológico produce. También están los beneficios de imagen que se derivan de ser considerada una corporación que se preocupa por el medio ambiente y la percepción de que debe tener una gerencia muy eficiente por este concepto. Actuar en forma socialmente responsable genera beneficios similares, pero cuantificarlos es un poco más difícil que en el caso de las políticas proactivas a favor del medio ambiente.

Chris Moon, consultor de CSR Global, no tiene dudas acerca de los beneficios de la RSE: "Actuar en forma socialmente responsable es de interés de los accionistas, mejora la reputación de la empresa y es indicativo de una buena gerencia". En Estados Unidos, los fondos éticos tienen un crecimiento de 40 por ciento anual mientras que el crecimiento general de los fondos mutuos es solamente de 15 por ciento. El banco de inversión UBS Was-

burg 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. Winston Churchill 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. El mayor esfuerzo debe ser canalizado en generar ideas nuevas creando riqueza y bienestar social. Las empresas exitosas y eficientes son las que tienen la posibilidad de contribuir al mejoramiento social; las perdedoras no están en condiciones de hacerlo. El mundo empresarial contemporáneo demanda un nuevo concepto estratégico en el que se combinen tres cosas: maximización de utilidades, satisfacción del consumidor e impacto en la sociedad.

Los beneficios de la RSE pueden resumirse en la tabla de la página siguiente.

**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 gráfico de la página siguiente nos ayudará a describir los cambios de paradigma y de visión de la cultura de negocios que permiten lograr el desarrollo de este nuevo concepto de ventajas competitivas de largo plazo.

El gráfico mide en el eje vertical los valores individuales de las personas (desde dinero hasta solidaridad) y en el horizontal los valores corporativos (desde utilidad hasta servicio público). 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 tanto,

**NUEVA FÓRMULA DEL ÉXITO CORPORATIVO**



**La agenda pendiente**

Las compañías que deseen establecer una política formal y estructurada en RSE tendrán que desarrollar y comunicar una visión de 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, que promuevan 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, las actitudes que toman las empresas en procesos de reestructuración 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 es sólo una manera de ser socialmente responsable.

**Los beneficios**

- Mejor acceso al 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 eficiencia.
- 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.

es necesario que la cultura de negocios se desplace para alcanzar el deseado balance.

**Responsabilidad social en el Perú**

El tema ha logrado una importancia creciente en nuestro país. Muchas personas pueden pensar que el concepto de RSE es viable solamente en países desarrollados y con una población con altos niveles educativos. Sin embargo, considero que este enfoque no solamente es posible, sino indispensable para que las empresas en países en desarrollo puedan sobrevivir en el largo plazo. Como peruano siempre he estado preocupado por el fracaso histórico de nuestra patria. Creo que su inhabilidad para crear una sociedad sana comenzó con el proceso de occidentalización iniciado con la llegada de los conquistadores españoles. Este tema siempre me ha fascinado y preocupado, porque uno de mis ideales es encontrar una forma apropiada de lograr una armoniosa interacción entre la cultura moderna y la indígena, tal como lo logró Japón en la era Meiji.

La dualidad cultural de la sociedad peruana ha creado tensiones sociales y desigualdades que ponen en peligro la existencia de la civilización

moderna en el país y, por 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 sea 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 generados por

la pobreza y la precariedad educativa. Los gobiernos han demostrado ineficiencia al combatir la pobreza. Hay que privatizar la lucha contra la pobreza ya que la mayor fuente de creación de riqueza de un país está en el sector privado.

El muro de Berlín cayó hace más de 10 años y todavía vemos 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 no significa que las preguntas no lo fueran". Estas preguntas son: ¿cómo crear riqueza? ¿cómo distribuiría 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 ni 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. ■

**CAMBIO DE PARADIGMAS**

