



INVERSIÓN SOCIAL ESTRATÉGICA Y PRODUCTIVIDAD: Una relación a fomentar

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
PRODUCTIVIDAD: DESAFÍO PARA CHILE	5
LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	8
EL CONCEPTO Y SU RELEVANCIA	8
INVERSIÓN SOCIAL ESTRATÉGICA	10
BENEFICIOS DE LA INVERSIÓN SOCIAL ESTRATÉGICA	12
LA RSE COMO UN FACTOR DE MEJORA PARA LA COMPETITIVIDAD	12
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y RESULTADOS FINANCIEROS, UN CÍRCULO VIRTUOSO	17
RSE, GESTIÓN DE CONFLICTO Y PRODUCTIVIDAD	20
BIBLIOGRAFÍA	28

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe sostiene y fundamenta que las inversiones que se hacen en virtud de la responsabilidad social de las empresas son positivas para las mismas empresas, aumentando su competitividad, habiendo evidencia que aumentan la productividad, y viabilizando una gestión de riesgos que permite la licencia social para operar, y, por ello, debieran ser incentivadas desde las políticas públicas.

Tal como lo plantea la Agenda de Productividad del Gobierno de Chile, es necesario “enfrentar el desafío de la productividad, la principal causa de la brecha de ingreso entre Chile y las economías desarrolladas e impulsar un cambio estructural en la economía en un esfuerzo conjunto entre el sector público y el sector privado” (Ministerio de Economía, 2015). Se constata, por tanto, la productividad como una variable crítica para el desarrollo futuro del país y, ante este desafío, necesitamos de todos los actores trabajando en conjunto. En este contexto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una forma directa de sumar al sector privado.

La RSE debe ser comprendida como parte del negocio y, por tanto, debe desprenderse de su estrategia y apuntar a la sostenibilidad del mismo. Los negocios socialmente responsables desde su estrategia y las aspiraciones de la sociedad no son contrapuestas, sino interdependientes, es decir, pueden transformarse en un círculo virtuoso empresa-entorno. Para esto, las empresas necesitan un despliegue estratégico de las inversiones – gastos que arrojan rentabilidad futura – que se hagan en favor de la comunidad. Este despliegue es lo que llamaremos como RSE Estratégica.

De esta manera, la RSE es un catalizador de distintos elementos positivos para el desempeño de un negocio, su productividad y la economía del país. Un estudio realizado por la Universidad de Baylor el 2013 respecto del rendimiento de la industria química estadounidense, que representa el 26% del PIB de ese país, demostró que existe una correlación significativa entre RSE y aumento de la productividad de las empresas y además una causalidad directa de la RSE en el rendimiento económico de las empresas a futuro (Li Sun et al, 2013).

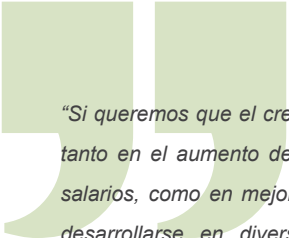
La RSE desde la estrategia permite gestionar mejor los riesgos del contexto externo, asegurando continuidad operativa, previniendo y evitando conflictos futuros, optimizando por tanto la utilización del capital y de los recursos, al tiempo que permite aprovechar las capacidades y oportunidades de ese contexto externo, mejorando la productividad del recurso humano o de los proveedores.

En esta línea se encuentra lo planteado por los académicos Rachel Davis y Daniel Franks, de Harvard Keenedy School y la Universidad de Queensland, quienes a través de un estudio, que analizó diversos casos de empresas mineras, mediante el análisis de datos y entrevistas en profundidad; concluyeron que los conflictos socio ambientales atentan de forma directa con la productividad de las empresas debido a paros temporales o retrasos en las operaciones. De acuerdo a los cálculos de estos autores, un importante proyecto minero con un gasto de capital de entre US \$ 35 mil millones sufrirá costos de aproximadamente US \$ 20 millones por semana de producción (Davis & Franks, 2014). En este sentido, abordar el impacto que tiene la empresa a tiempo, mediante una estrategia de RSE con sus comunidades es fundamental para prevenir posibles conflictos y sus costos asociados.

Por otro lado, la RSE permitiría mejorar las capacidades e innovación. Así lo demuestra el caso de Nestlé, que al desplegar una estrategia centrada en la inversión en infraestructura y tecnología e instalando capacidades en agricultores de comunidades con altos índices de pobreza, produjo un aumento de la producción de leche hasta en 50 veces en su entorno, mejorando la calidad de vida de las localidades vecinas y su propia capacidad de acceder a un recurso crítico para su negocio (Porter et al, 2006).

Por todo lo anterior, no son casualidad las conclusiones de diversos estudios postulando un vínculo positivo entre índices que buscan medir el desarrollo de la RSE y el rendimiento financiero de las compañías (Tsoutsoura, 2004; Orlitzky, 2000; Beurden, 2001; Wood, 1991; Waddock and Graves, 1997). La RSE, sea mediante la gestión del riesgo, o a través de una mejor relación con el entorno, o por una mejora en la reputación corporativa, o dada la cultura de la innovación que conlleva, o por ser un catalizador para el desarrollo del contexto en el que la empresa se desenvuelve, se asocia a una mejora del rendimiento financiero y la productividad de la empresa. Lo anterior, permite concluir que la posibilidad de incentivar y apoyar este tipo de acciones iría en directa sintonía de una agenda de productividad e inversión para el país y, a su vez, el restringirlas de forma arbitraria podría atentar contra este propósito.

PRODUCTIVIDAD, DESAFÍO PARA CHILE:



“Si queremos que el crecimiento se materialice tanto en el aumento de empleos de calidad y salarios, como en mejores oportunidades para desarrollarse en diversos campos laborales y profesionales, y que estas ganancias sean sostenidas y sustentables en el tiempo, debemos impulsar políticas que eleven en forma significativa y constante la productividad”

La agenda de productividad, innovación y crecimiento del Gobierno declara que para lograr un desarrollo sustentable, equitativo y sostenido en el tiempo en un entorno que nos exige tener cada vez más conciencia de la finitud de nuestros recursos, el racional y óptimo aprovechamiento de éstos en función de obtener el mayor valor posible, demanda que avancemos en materia de productividad.

Sin embargo, la productividad en sí misma no es el fin buscado, sino un medio necesario para avanzar hacia un desarrollo más justo como país. Así lo destaca la agenda de productividad ya mencionada, y así también lo declara Ángel Gurría, Secretario General de la OCDE: “Chile debe elevar la productividad para crear oportunidades de inclusión y desarrollo para todos los chilenos. Hay que apostar por una productividad que sea más incluyente.” (Gurría, 2015).

Para lograr lo anterior, no solo es necesario el compromiso del Gobierno, sino que se requieren alianzas público-privadas que hagan posible coordinar esfuerzos y cooperar desde las distintas

capacidades de todos los actores de la sociedad. La posibilidad de construir una nueva economía más productiva requerirá de la interacción entre estas capacidades públicas y privadas, ya que éstas son plenamente complementarias (Agenda de Productividad, 2014).

Teniendo como horizonte la idea de una economía más productiva en base a las capacidades públicas y privadas, y a raíz de la problematización de lo que entendemos por “gastos necesarios para producir la renta”, el presente informe esgrime argumentos para incentivar desde la gestión pública la inversión del sector privado en sus entornos directos y, de esta manera, no solo generar mayor valor para las propias empresas y sus negocios, sino también producir mayor valor en los territorios donde estas empresas trabajan. Para ello, el documento se focaliza en las acciones de responsabilidad social empresarial y las inversiones sociales estratégicas que las empresas realizan para vincularse con su entorno, demostrando mediante un conjunto de evidencias, casos y estudios que este tipo de acciones o inversiones se encuentran finalmente dirigidas no sólo a producir valor en el entorno del negocio, sino también a mejorar la productividad y competitividad del propio negocio.

En otras palabras, cuando la responsabilidad social empresarial es parte de la estrategia de la empresa, ésta apunta a la sostenibilidad del negocio y, por tanto, a su rentabilidad en el corto, mediano y largo, y al mismo tiempo promueve las condiciones para la inversión, la producción y el desarrollo en el entorno mismo.



LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

El concepto y su relevancia

Las empresas hoy tienen exigencias y nuevos mínimos que décadas atrás no los tenían. La consolidación de nuevos paradigmas de desarrollo como la sustentabilidad y el progreso a nivel internacional del rol que tienen las empresas en cuanto a los derechos humanos, han ido complejizando el papel que éstas deben desempeñar.

Desde hace décadas, nuestro país ha firmado y ratificado compromisos internacionales que buscan avanzar hacia un desarrollo sostenible, vale decir, un desarrollo que equilibre los avances económicos con equidad, con conservación del medioambiente y progresos en materia de gobernanza democrática. Cada uno de estos compromisos se traducen a su vez en desafíos para el sector privado. De esta manera, desde la declaración de Río 1992 en materia ambiental, pasando por los “principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos” asumidos por Naciones Unidas el 2011, hasta la reciente creación del Consejo para la Implementación de la

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible el año 2016, contienen un sustrato ético o llamados activos para que el sector privado cumpla un rol esencial en el cumplimiento de estos desafíos que tenemos como sociedad.

Por lo tanto, para el cumplimiento de estos compromisos no se espera de parte de las empresas meramente el cumplimiento de la legislación vigente en una nación determinada, sino la implementación de principios y estándares de conducta que impliquen un efectivo aporte al desarrollo sostenible de sus entornos. Sobre esta idea y contexto es que hoy se erige el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) o Sostenibilidad Empresarial¹.

Hoy, una RSE bien entendida demanda la “integración de los asuntos y preocupaciones sociales y ambientales en la operación del negocio y en sus interacciones con los actores relevantes” (Comisión

¹ Para efectos de este informe se utilizarán ambos conceptos como sinónimos

Europea, 2002). Solo puede ser responsabilidad social corporativa o sostenibilidad empresarial aquella que se establece como parte del negocio y, como tal, es incluida en la estrategia de éste, debiendo ser respaldada desde la empresa por recursos, liderazgo, mediciones y gestión.

Lo anterior implica – como plantean los académicos Michael Porter y Mark Kramer – poner el foco en la interdependencia entre negocios y sociedad más que en su tensión (2006). Comprender esta interdependencia conlleva a asumir que las prácticas en materia de responsabilidad social empresarial son y deben ser prácticas por la sostenibilidad del negocio, vale decir, prácticas que, al tiempo de significar beneficios para el entorno, traen también retornos en el corto, mediano y largo plazo para la propia empresa.



Inversión social estratégica

Entendida así, la RSE no se asocia entonces a cualquier gasto o donación de carácter social, sino más bien a inversiones de carácter estratégico que la empresa realiza en su vinculación con su entorno y que pueden tener retornos relevantes para la empresa y la economía en su conjunto. Son entonces “inversiones sociales estratégicas”², un elemento constitutivo de la sostenibilidad empresarial.

Entenderemos la inversión social estratégica como el conjunto de contribuciones o acciones de las empresas que, siendo no obligadas por ley, buscan ayudar a las comunidades con sus prioridades de desarrollo y aprovechar las ventajas desde las oportunidades creadas por la inversión privada de formas que sean sostenibles y apoyen los objetivos empresariales. (IFC 2010).

La Corporación Financiera Internacional (IFC) ha desarrollado un detallado Manual de Buenas Prácticas en Inversión Comunitaria Estratégica. Este organismo remarca el concepto de “inversión”, ya que cuando ésta es estratégica “...*implica una expectativa de retorno y señala que la colaboración para el desarrollo de la comunidad que realiza la empresa debe ser visto como otra inversión del negocio*” (IFC, 2010:6).

Para ello propone cinco elementos que contribuyen a una inversión social estratégica. De acuerdo a la mirada del IFC, la presencia de alguno de estos puntos es clave para avanzar en la distinción de una inversión social como una acción necesaria para la rentabilidad del negocio que se busca desarrollar y aquellas que no los son.

Los elementos son:

a) Estrategia:

a. Exige que exista una, que esté ligado al negocio y se haya diseñado tomando en cuenta los riesgos y oportunidades específicas del contexto particular donde la empresa genera valor.

b. Requiere tener objetivo, principios y líneas de acción claras y definidas, las cuales sirven de cedazo de todas las acciones a realizar, no emprendiendo las que no estén alineadas a esos parámetros.

c. Aprovecha y se construye sobre las capacidades y competencias de la empresa en el desarrollo del negocio, es selectiva en las áreas de desarrollo, porque para desarrollarse toma en consideración lo que toda inversión debe plantearse: presupuesto, plazos, alianzas, retorno.

² Capitulo basado del manual Strategic Community Investment, IFC 2010

b) Alineación interna y externa:

a. Exige coherencia y alineamiento entre los objetivos estratégicos del negocio y las necesidades de desarrollo de la comunidad, buscando crear valor compartido.

b. La alineación de los objetivos de la inversión en comunidad y el negocio es entendida por todo el equipo interno, el cual se hace parte en el diseño de la estrategia de inversión social.

c. Hay una coordinación entre todas las políticas de la empresa que afectan a la comunidad y la inversión social.

c) Alianzas entre múltiples actores:

a. El proceso de desarrollo de la comunidad es gobernado por instancias multi-actorales.

b. La empresa apoya y colabora a esa comunidad a alcanzar sus propias metas de desarrollo definidas de manera participativa.

d) Sostenibilidad:

a. La inversión no se realiza sin clara estrategia de salida, o si fomenta la dependencia o no genera beneficios a largo plazo.

b. Requiere contribuciones de contrapartida (financiera o en especie) o de pago por servicios, arreglos u otro tipo de contraprestaciones.

c. Invierte en la creación de capacidad, procesos participativos y desarrollo para permitir a los actores locales asumir progresivamente responsabilidades.

d. Intenta reforzar, en lugar de reemplazar, las instituciones y procesos locales.

e) Medible:

a. Se monitorea sistemática y periódicamente con una línea de base establecida.

b. Se comunica efectivamente el valor generado tanto para el público interno como externo.

c. Se fomenta un lenguaje común del éxito.

El objetivo es crear mejoras duraderas en la calidad de vida de las comunidades locales, lo que a su vez genera valor comercial para

la empresa en forma de amplio apoyo comunitario, beneficios de reputación, reducción de riesgos, ganancias de productividad y/o ventajas competitivas.

Beneficios de la inversión social estratégica.

La inversión social estratégica anteriormente descrita ha demostrado generar diversos tipos de beneficios tanto a la empresa como al entorno.

La literatura nos muestra que las empresas que invierten estratégicamente en el desarrollo de las comunidades y los territorios en que generan valor tienen mejores resultados económicos, se vuelven más competitivas, mejoran la reputación y prestigio con sus stakeholders tanto internos como con los externos, incidiendo todo aquello en la mejora de su productividad y, por consiguiente, en la productividad del país.

Existen distintos vínculos que permiten conectar la inversión social estratégica con la productividad, el primero de ellos es mediante la competitividad.

La RSE como un factor de mejora para la competitividad.

En la literatura existen estudios suficientes para avalar el incremento de la competitividad de las compañías a partir de las acciones de RSE, especialmente cuando ésta está basada en inversiones sociales estratégicas. Este vínculo positivo se da principalmente a través de dos formas. La primera, postulada por Porter y Kramer, es mediante el efecto que el contexto competitivo tiene en la empresa, y el impacto que la empresa puede tener en este contexto competitivo mediante inversiones sociales estratégicas. La segunda, planteada por Vilanova, es que a través de la RSE las empresas pueden mejorar su vinculación con el entorno, sea mediante una mejor reputación, o accediendo a mejor información o fortaleciendo las relaciones con actores claves. A continuación, explicamos ambos planteamientos.

Según Porter y Kramer, las empresas mediante inversiones de responsabilidad social corporativa desarrolladas estratégicamente, pueden, además de **contribuir a resolver problemas de la comunidad, mejorar las “dimensiones sociales del contexto competitivo”, es decir, factores del entorno que afectan significativamente la competitividad. (Porter et al 2006)**

La relación que tiene la RSE con competitividad, según los autores, se sostiene en el argumento antes expuesto de la interdependencia entre las empresas y la sociedad. Ambas se necesitan una a la otra.

A su vez, el entorno requiere de empresas funcionando bien, pudiendo generar crecimiento, trabajo y logrando crear valor, con lo cual se pagan impuestos y se contribuye también con otras causas.

Los autores proponer los siguientes pasos para identificar y aprovechar esta interdependencia en función de la competitividad:

1) Identificar los puntos de intersección: la relación de interdependencia entre la empresa y la sociedad se da en toda la cadena de valor para ambos lados. Los hay desde adentro de la empresa hacia afuera: que son los impactos que produce la empresa a la sociedad; y los hay también de afuera hacia adentro: cómo afecta el contexto y las condiciones del entorno en las propias empresas. Los autores señalan que este contexto competitivo tiene cuatro dimensiones: a. la cantidad y calidad de los insumos disponibles para las compañías; b. las reglas e incentivos que rigen la competencia; c. el tamaño y sofisticación de la demanda local; y d. la disponibilidad local de industrias de apoyo, tales como productores de maquinaria

y proveedores de servicios. (Porter et al 2006) .

2) Elegir cuáles temas sociales se va abordar: descubrir donde se puede lograr valor compartido, o sea “un beneficio relevante para la sociedad que es de valor también para el negocio”. En ese sentido se ofrecen 3 categorías de problemas sociales: a. Los problemas sociales genéricos, los que pueden ser importantes para la sociedad, pero no se ven significativamente influidos por las operaciones de la empresa ni influyen sobre su competitividad a largo plazo; b. Los impactos sociales de la cadena de valor, los que se ven altamente influidos por las actividades de la empresa en el transcurso corriente de los negocios; y c. Las dimensiones sociales del contexto competitivo, que son factores del ambiente externo que afectan significativamente la competitividad del entorno donde se desarrolla una empresa. (Porter et al 2006)

3) Generar una agenda social: consiste en distinguir los tipos de acciones para cada tipo de problemas sociales. Acá la responsabilidad corporativa estratégica debe concentrarse en: a) la mejor gestión de los impactos más importantes de la cadena de valor para la comunidad, cambiando la manera de llevar a cabo esa cadena de valor hacia formas que conlleven más beneficios a

la comunidad y menores impactos; y b) en mudar positivamente el contexto competitivo, a través de inversiones sociales que mejoran áreas y capacidades débiles de ese contexto, que pongan en riesgo la posición de la empresa en el futuro. (Porter et al 2006)

4) Crear una dimensión social en la propuesta de valor: que no es otra cosa que una consecuencia de desplegar estratégicamente la responsabilidad social corporativa: una parte de la propuesta de valor de la empresa es generar impacto social, o sea valor compartido. Más adelante ampliaremos este influyente concepto.

EL CASO DE NESTLÉ

Esta empresa trabaja directamente con pequeños agricultores de países en desarrollo para comprar insumos básicos, tales como leche, café y cacao, de los que depende gran parte de su negocio global. Porter y Kramer destacan específicamente el caso de la instalación de la empresa Suiza en Moga, una ciudad india con altos índices de pobreza.

Nestlé tiene un modelo de negocio donde compra leche de un número alto y diversificado de proveedores locales. Al llegar a Moga esto no lo podían realizar por la precariedad y pobreza de los granjeros de esa localidad: tenían con suerte una cabeza de ganado cada familia, no contaba con electricidad, no tenían conocimiento técnico, la infraestructura y bienes que poseían no permitía la refrigeración y el correcto cuidado del ganado lechero.

Nestlé, desplegó una estrategia de RSC que consistió en por una parte invertir en infraestructura y tecnología de manera de permitir una mejor producción, transporte y conservación de la leche, ayudando a mejorar la irrigación de los campos, mejorando la dieta así del ganado, generando centros de recolección comunitarios con refrigeración, mejorando la logística, y por otra parte instalando capacidad y conocimientos técnicos a los agricultores.

El resultado ha sido positivo. Cuando entraron en 1962 podían comprar solo de 180 agricultores hoy compran a más de 75.000. La producción de leche ha aumentado 50 veces. La calidad del insumo ha subido permitiendo pagar mejores precios a los agricultores. Moga tiene una calidad de vida muy superior a las localidades vecinas con más médicos, escuelas y mejor supervivencia del ganado.

Por otra parte, Vilanova plantea que existe una relación positiva entre RSE y competitividad en base a los siguientes argumentos (Vilanova, et al 2009):

a) Un enfoque estratégico de RSE puede incidir en las capacidad y competencias de las empresas para leer y entender las complejidades del contexto competitivo;

b) Las acciones de RSE mejoran las relaciones con los actores clave, de las cuales es altamente dependiente el éxito de la empresa;

c) La RSE mejora aspectos de la competitividad que son intangibles pero que cada vez son más claramente valorados como bienes, a saber, la imagen y la reputación. La RSE mejora estos “assets” al construirlos más sólidos en base a la transparencia, la información y la comunicación.

Loa autores proponen una organización de los componentes de la competitividad en cinco dimensiones: performance, calidad, productividad, innovación, imagen. Considerando esta organización, es posible establecer que los aportes desde a RSE en imagen son claros y menos rebatidos. Sin embargo, la RSE también contribuirá

en las otras áreas. Por ejemplo, todas las empresas más innovadoras según Bussines Week son empresas destacadas por su estrategia y actividades Sostenibilidad Empresarial o RSE.

Vilanova trae a colación la valorización de las empresas, que define como “la metodología a través de la cual el mercado actualmente trata de medir y definir la competitividad de una empresa dada” (Vilanova, 2009). El autor constata que, entre los métodos más usuales de valoración, (los basados en balance, o en ingresos, o bien mixtos; o de flujo de caja con descuento por riesgo), la RSE no se considera explícitamente o como un tema específico de evaluación por los analistas financieros. Sin embargo, es muy considerada transversalmente, mediante indicadores que previenen de ella y que se miden en las distintas metodologías, especialmente en términos de cuestiones no tangibles, tales como la reputación corporativa, el capital de marca y de relaciones externas.

Habida cuenta de lo anterior, y tomando en cuenta el rol incidente que tiene el sector bancario y financiero, respectos modelar mercados, tanto en su rol como inversor como analista (y por tanto usuales “valorizadores” de empresas).

Los autores realizaron un estudio con 35 ejecutivos senior representando los más importantes grupos bancarios de Europa y sus stakeholders, se buscó profundizar y comprender la relación entre la RSE y la competitividad. Las conclusiones de dicho estudio arrojaron vínculos positivos entre ambos elementos. Este vínculo positivo entre RSE y competitividad empieza con la imagen y la reputación, pero luego la RSE generaba transformaciones relevantes en valores y procesos empresariales, como cambiar la misión corporativa, identificar riesgos o generar nuevos productos y servicios.

Los participantes del estudio mencionado coincidían en que la RSE afecta la competitividad de las empresas principalmente a través del proceso de reflexión estratégica; gestión y participación de los actores clave; y reputación: mediante branding y rendición de cuentas. A partir de estos hallazgos, los autores plantean que la RSE tendría un impacto en la marca y por ello en la identidad de la empresa, lo cual a su vez incide directamente en la competitividad transformando la visión corporativa, introduciendo en ella principios de desarrollo sostenible, mejorando la comprensión de la complejidad del ambiente competitivo y fortaleciendo la relación con los públicos claves mediante la gestión de ellos y los procesos de rendición de cuentas.

Desde ahí que los autores concluyen que generar una **estrategia de RSE** consiste en **reinventar la organización, estableciendo una identidad basada en objetivos y valores claros, mientras que las estrategias y prácticas de la compañía son adaptadas constantemente ante un mundo en permanente cambio, para dar cuenta de esos valores y principios**. Así, la implementación de una estrategia de RSE es una experiencia de aprendizaje e innovación para la empresa que le permite explorar, documentar y determinar factores de éxito; comprender las competencias y el conocimiento y la comprensión del marco político y los factores adicionales que intervienen en el aprendizaje de cómo ser socialmente responsable y ser capaz de desplegar nuevas políticas de negocios, procesos y prácticas. (Vilanova, et al 2009).

Responsabilidad social y resultados financieros, un círculo virtuoso.

Si la RSE tiene un vínculo positivo con la competitividad, este debiera verse reflejado también en los resultados financieros de las empresas. Existen diferentes estudios que han explorado la relación entre resultados financieros y las estrategias y acciones de RSE, los cuales son expuestos y revisados en este apartado.

Waddock and Graves (1997) usaron los datos de Kinder, Lydenberg y Domini (KLD)³ para medir la performance de distintas empresas en RSE y luego evaluar el retorno sobre activos (ROA)⁴ y las ventas de las compañías para medir rendimiento financiero. Así, concluyeron dos principales planteamientos: a) El mejor rendimiento financiero lleva a mejor performance en Responsabilidad Social Empresarial; b) La mejor performance en RSE, lleva a mejores rendimientos financieros. Es decir, existe una correlación positiva entre ambos elementos.

Tsoutsoura (2004), observando compañías seleccionadas del índice Standars & Poor's 500 desde 1996 a 2000, halló la misma correlación entre datos de rendimientos positivos en responsabilidad social y el rendimiento financiero, incluyendo retorno sobre los activos, rendimiento sobre capitales propios (ROE)⁵, y el retorno sobre las ventas (ROS)⁶.

Otros autores (Beurden et al 2008), en la misma línea, apoyan la tesis anterior entre la relación positiva entre RSE y rendimiento financiero sugiriendo que las empresas que se preocupan y gestionan sus responsabilidades sociales tienen más probabilidades de tener éxito en la sociedad de hoy.

Dentro de estos estudios cabe destacar, por la profundidad del análisis, el realizado por profesores de la Universidad de Sydney y Iowa. (Orlitzky et al, 2003) Esta investigación es un meta-análisis de otros 52 estudios cuantitativos sobre la relación del comportamiento social y los resultados financieros de distintas compañías.

Las conclusiones que arrojan los análisis de los datos robustecen las conclusiones anteriores: existe una relación positiva entre resultados financieros y responsabilidad social en las distintas industrias y en los distintos estudios. Esta relación positiva recíproca sufriría variaciones de acuerdo a los distintos estudios debido a efectos en la reputación o eventos de mercados que afectan la performance financiera, sin embargo, la correlación es consistente.

Los autores concluyen que la relación entre estas variables también tendría elementos de causalidad bidireccional. Parece ser que el rendimiento financiero y responsabilidad social se afectan mutuamente a través de un ciclo virtuoso: las compañías financieramente exitosas invierten en responsabilidad social porque cuentan con los excedentes para dicha inversión, al tiempo que las acciones en responsabilidad social les generan dinámicas que les permiten ser más exitosas y sostenibles financieramente.

Apartir de lo anterior, los autores plantean que **habría que considerar bien los efectos de la regulación y control gubernamental de las acciones de inversión social de las empresas toda vez que, como lo demuestra el estudio, son convenientes para los dueños de esas compañías y, por ello, sería más conveniente dejar que fueran adoptadas según las reglas de costo-beneficio y otros criterios gerenciales.**

Finalmente, los autores coincidiendo con el estudio anterior, concluyen que la reputación de la compañía vuelve a parecer un buen mediador, esta vez entre las acciones e inversiones socialmente relevantes y el desempeño financiero. Los mercados premian, y castigan menos, a quienes tienen una alta performance social.

³ Kinder, Lydenberg y Domini (KLD) es una consultora, fundada en 1989 y dedicada a la inversión social, la cual tomó la delantera generando índices de performance en RSE. Sus oficinas están en EEUU.

⁴ ROA es la relación entre margen neto y activos, o sea el rendimiento que está haciendo una empresa dada de sus activos.

⁵ ROE es la relación entre el beneficio de cada accionista después de impuestos, en relación al capital propio invertido. Mide la eficiencia de la empresa en retornar inversión a sus accionistas.

⁶ ROS mide la relación el ingreso y las ventas, o sea cuanto se ha ganado por cada unidad de moneda vendida.

LA RSE Y EL AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

En la misma línea también hay autores que han establecido evidencias que permiten concluir una relación positiva entre responsabilidad social y productividad.

El estudio de los autores Li Sun y Marty Stuebs, publicado en la revista "Business Ethics" (Li Sun et al, 2013) estudia la industria química estadounidense y concluye que la inversión social en las empresas aumenta la productividad de éstas.

El estudio analizó los datos en materia de RSE y productividad de 170 empresas químicas de Estados Unidos, las cuales representan el 26% del PIB del país, entre 1998 y 2009. Para medir la productividad el estudio utiliza el costo de los bienes vendidos (COGS), luego los gastos administrativos de ventas (XSGA), y el total de bienes (ASSETS); como outputs se utilizan las variables de ventas finales, flujo de caja de operación y la cuota de mercado de la empresa, representada por el porcentaje de mercado. Para medir la RSE, los autores se basan (nuevamente) en los datos de los reportes de

Kinder, Lydenberg y Domini (KLD) que califican como la más grande base de datos de performance social de empresas, multidimensional y abierta al público (Li Sun et al, 2013).

El estudio identifica la inversión social realizada en un término de tiempo dado "t" y examina la productividad de las empresas analizadas por los periodos "t+1", "t+2", "t+3".

Al lanzar estas observaciones en DEA se observó como resultado un correlación positiva y significativa entre RSE y productividad en los tres periodos calculados. **Esto sugeriría que una empresa con un buen desempeño en RSE en un periodo de tiempo determinado tendrá como consecuencia una más alta productividad por tres periodos de tiempo iguales a futuro.** La hipótesis secundaria, que era que el impacto de RSE en productividad en empresas con mayor competencia es mayor, solo se cumple para el primer y segundo periodo de tiempo, pero pierde relevancia para el tercero.

RSE, Gestión de Riesgos de Conflictos y Productividad

Las acciones e inversiones realizadas en torno a la responsabilidad social empresarial pueden analizarse también como necesarias y costo-efectivas medidas para la gestión de conflictos socio ambientales que enfrentan cada vez más a menudo las compañías, disminuyendo así la posibilidad de discontinuidad de la producción y de pérdida de capital, mejorando la productividad.

Crecientemente, empresas extractivas y de operaciones intensivas en territorios están experimentando problemas para la inversión debido a la existencia de conflictos socio-ambientales. El año 2008 un estudio sobre 190 proyectos petroleros detectó que, para comenzar a producir, los proyectos más recientes se estaban demorando prácticamente el doble del tiempo que se demoraban proyectos similares una década atrás. Esto debido principalmente a los conflictos socioambientales. (Davis & Frank 2014).

En el plano nacional según el Instituto de Derechos Humanos de Chile, en 2015 se podían contabilizar 102 conflictos socio ambientales en nuestro país. Para el instituto este tipo de conflictos

se definen como *“disputas entre diversos actores –personas naturales, organizaciones, empresas públicas y privadas, y el Estado–, manifestadas públicamente y que expresan divergencias de opiniones, posiciones, intereses y planteamientos de demandas por la afectación (o potencial afectación) de derechos humanos, derivada del acceso y uso de los recursos naturales, así como por los impactos ambientales de las actividades económicas”* (INDH 2015).

En la última década hemos visto la emergencia de estos conflictos en virtud de distintos factores: una mayor conciencia ambiental; el fortalecimiento de la sociedad civil; la facilidad de acceso a redes sociales digitales que permiten la comunicación y la organización; el efecto acumulativo del daño ambiental; las brechas que aun presentan nuestra legislación; se pueden mencionar como principales factores, a los que se suman, en algunos casos, la tardía reacción de las empresas en acciones que informen y prevengan de los riesgos, de los potenciales y actuales impactos que su actividad pueden generar.

Estos conflictos han significado importantes pérdidas para las empresas. Los costes más frecuentes son los que se derivan de la pérdida de productividad debido a paros temporales o retrasos. Por

ejemplo, un proyecto minero con un gasto de capital de entre US \$ 3-5 mil millones sufrirá costos de aproximadamente US \$ 20 millones por semana de producción retardada en términos de Valor Presente Neto (VPN), debido en gran parte a la pérdida de ventas (Davis & Frank 2014).

Los costos directos pueden acumularse incluso en la etapa de exploración (por ejemplo, a partir del retraso de los programas de perforación). A lo anterior, debemos adherir los costos de oportunidad en términos del valor perdido vinculado a proyectos futuros, planes de expansión o ventas que no siguieron adelante. Además, se encuentran los costos indirectos asociados al tiempo dedicado por el personal en la resolución y el manejo del conflicto, particularmente la alta dirección (Davis & Frank 2014).

Por lo tanto, la capacidad de prevenir estos conflictos socio-ambientales y gestionarlos a tiempo es una estrategia eficiente asociada a un menor costo futuro de los proyectos, lo que se traduce en un aliciente directo de la inversión en éstos. Es común que estos conflictos surjan de la desinformación, falta de comunicación y desconfianza existente desde la comunidad impactada para con el proyecto de inversión. De esta forma, las contingencias

asociadas a todo proyecto extractivo y productivo gatillan conflictos y controversias con la comunidad porque en la base de este conflicto existe un sustrato bajo de confianza y miradas distintas respecto al balance de beneficios y costos que el entorno percibe (Davis & Frank 2014). En esta lógica, la RSE estratégica tiene un fundamento económico, ya que permitiría identificar y gestionar adecuadamente estas controversias con mayor mayor antelación en base a la construcción de canales de diálogo con los principales stakeholders y un fortalecimiento de la confianza entre los actores, de tal forma de tener no sólo tener una mayor capacidad de prevención de conflictos, sino también una mayor capacidad de respuesta y resiliencia ante posibles contingencias.

En línea con lo anterior, se ha acuñado el concepto de “**licencia social para operar**”. **Es decir, esa aceptación y permiso, no escrito, ni formal, precario y no uniforme, que las comunidades pueden entregar a empresas para que operen en sus territorios, permitiendo un funcionamiento regular y compartiendo servicios eco sistémicos y beneficios**⁷.

Esta licencia social está muy ligada a la construcción de confianzas, lo que de acuerdo a la literatura se logra mediante un trato justo,

⁷ Definición propia desde lo comentado en (Mofat y Zhang 2014)

racional, equitativo y relaciones e interacciones de calidad entre la comunidad y la empresa. (Mofat y Zhang, 2014) Un estudio realizado en Australia con una muestra de 140 hogares en zonas mineras, establece **lo que incide mayormente en la aceptación de la empresa, más que la cantidad de intercambios y los impactos en servicios sociales, son relaciones con las comunidades racionales y justas y con intercambios de buena calidad.**

En ese sentido prevenir la escalada de estos conflictos y con ellos las consecuencias que tienen para la productividad de los proyectos empresariales, es crítico para la disminución de costos de producción. Ello requiere una relación sostenida y estratégica, que se prolongue en el tiempo, con objetivos claros y beneficios mutuos con la comunidad aledaña. La gestión exitosa de los conflictos permite continuidad de la operación, lo que implica obtener más en un tiempo determinado con los recursos disponibles, y disminuye los riesgos de que el capital invertido se vea aminorado debido a la conflictividad.

En conclusión, los negocios y la generación de valor de las empresas se dan en un contexto ambiental y social determinado que pueden derivar en controversias entre la empresa y los actores de su entorno. Estas controversias pueden escalar a conflictos que signifiquen

pérdidas y costos económicos producidos por daños en su capital, interrupción de la producción, distracción de recursos a la resolución de crisis, entre otros elementos. **Una gestión de riesgos del negocio, por lo tanto, debe abarcar acciones de relacionamiento con la comunidad e inversión social que sean costo-efectivas y permitan la continuidad de los procesos productivos al tiempo que mejoran condiciones del entorno comunitario.**

LITERATURA, HERRAMIENTAS Y MECANISMOS PARA FORTALECER EL VÍNCULO EMPRESA-COMUNIDAD

Este imperativo de gestión de negocios, o sea que las empresas deben desplegar estrategias de responsabilidad social que incluyan las relaciones con su comunidad, como parte del direccionar y gestionar los riesgos de conflictos, se encuentra respaldado por diversa literatura, de las cuales nombramos las siguientes sólo como ejemplo:

1) Community Development Toolkit, International Council on Mining & Metals (ICMM), 2012: que presenta una serie de herramientas y acciones que las empresas mineras debieran gestionar, con el objetivo de generar relaciones y alianzas constructivas con las comunidades, generar capacidad en el gobierno, aportar al desarrollo sustentables de las localidades.

2) Partnership for Development Toolkit, ICMM (2012): que entrega herramientas y estrategias con la finalidad que, desde las empresas puedan generar alianzas estratégicas en sus países, de manera de colaborar en el desarrollo local.

3) Strategic Community Investment, International Finance Corporation, IFC, 2010: Que como lo relatamos en este mismo reporte, entrega una guía y herramientas para desarrollar inversiones comunitarias de manera estratégica.

4) Guía de Buenas Prácticas, Servicio de Evaluación Ambiental de Chile, 2010⁸: que entrega herramientas metodológicas y procesos que se han constituido en buenas prácticas de gestión socio ambiental.

5) Community Engagement and Development, del Departamento de Industria, Ciencia e Innovación del Gobierno Australiano 2015: que basado en los instrumentos internacionales aquí referidos, da una guía para relacionarse con las comunidades y contribuir hacia el desarrollo de la comunidad. Es un documento provisto por el gobierno australiano ya que el relacionamiento con comunidades para las empresas es “no solo lo que se debe hacer, sino que también es bueno para el negocio”.

6) Estándar de Participación Ciudadana para Proyectos de Energía, Ministerio de Energía de Chile, 2016: La cual establece estándares para realizar diálogo con las comunidades en el desarrollo de proyectos de energía, ordenando como estándar obligatorio el aporte al desarrollo local y participativo, de los territorios donde se ubiquen los proyectos.

⁸ Web Servicio de Evaluación Ambiental | <http://bit.ly/2nBJwyy>



CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO: LA SINERGIA ENTRE EMPRESA Y ENTORNO

Los académicos Michael Porter y Mark Kramer, observando prácticas de empresas que, procurando el bienestar de su propio negocio resolvían también problemas sociales, acuñaron el concepto de “Valor Compartido” para definir un nuevo tipo de empresa que entiende su negocio y su operación como una forma de producir valor en su entorno, comprometiendo, por lo tanto, a los actores de este entorno con el propio destino de la empresa.

El valor compartido sucede cuando las empresas generan valor económico de tal manera que también aporta valor a la sociedad al abordar sus desafíos. Un enfoque de valor compartido vuelve a conectar el éxito de la empresa con el progreso social. (Porter & Kramer 2011).

Las empresas pueden hacer esto de tres maneras distintas:

A) Rediseñando productos de manera que satisfagan sentidas y reales necesidades de las personas o contribuyan directamente a resolver una problemática social.

B) Redefiniendo las formas de alcanzar productividad en la cadena de valor, mediante innovaciones que tengan impacto social o ambiental positivo.

C) Creando “cluster” de apoyo, preocupándose por el bienestar de empresas proveedoras o relacionadas con su negocio de manera que sea conveniente para la sociedad.

Cómo se puede ver es aquel grado de mayor desarrollo de lo propuesto por los mismos autores el año 2006. Cuando señalaban que las empresas debían instalar una dimensión social en su propuesta de valor. Es una etapa de realización completa, pasando de la gestión de condicionantes subyacentes de competitividad a incorporarlo en esa propuesta de valor, estableciendo con ello una serie de cambios al interior de la empresa para hacer posible el generar valor compartido.

Kramer en un artículo de The Guardian lo explica muy bien:

“Nos centramos en la escala de impacto y el grado de innovación que las empresas pueden aportar a las necesidades de la sociedad que a menudo les faltaban a las ONG y los gobiernos tradicionales. Por lo tanto, nuestro marco se basa en la identificación de las cuestiones específicas que una empresa puede y debe abordar para mejorar su

propio rendimiento y crear beneficios sociales a gran escala. El valor compartido se basa en una agenda específica de la empresa”⁹

Porter a su vez amplía esta idea en un documento preparado por FSG, la consultora de ambos autores, en referencia al caso chileno de valor compartido:

“Valor compartido ofrece una oportunidad para que las compañías hagan este aporte sin tener que sacrificar su posición competitiva. De hecho, cuando las empresas crean valor compartido, mejoran resultados sociales fortaleciendo simultáneamente su competitividad. Ello se debe a que el éxito de las empresas está vinculado inexorablemente al bienestar económico y social de las comunidades en las cuales operan. Por ejemplo, las grandes empresas enfrentarán una disminución en su competitividad si sus proveedores padecen de una gestión y un acceso a financiamiento inadecuados, algo común en Chile. Las empresas aseguradoras de salud que ignoren el vínculo directo entre mejorar la salud de sus clientes y su competitividad en el largo plazo, estarán perdiendo la oportunidad de reducir sus costos y ampliar su base de clientes a través del diseño de nuevos productos y la modificación de sus prácticas internas para incentivar estilos de vida más saludables. Las empresas que abordan problemas sociales

pueden aprovechar oportunidades significativas para generar nuevos productos e ingresos”

Valor compartido es definir que la preocupación por objetivos sociales, no van a ser solamente una forma como las empresas gestionan riesgos del contexto externo, sino que van a ser parte de su propuesta de valor, redefiniéndola, y con ella, sus estrategias, sus procesos, sus equipos y metas. Ello no con una finalidad altruista, sino con una finalidad de competitividad y rentabilidad sostenible en el tiempo.

⁹ The Guardian, UK | <http://bit.ly/2mpvEXF>

Hemos reunido evidencia suficiente como para señalar que las actividades y gastos que una empresa realice dentro de una estrategia que busque con claridad y manera sostenida mejorar las condiciones de su entorno social y ambiental, son realizadas dentro del ámbito de su negocio, generando mayor competitividad, mayores capacidades de innovación, mejores resultados financieros, mayor productividad, permitiéndoles finalmente ampliar su propuesta de valor, volviéndose útiles para solucionar problemas sociales.

Es decir, los beneficios no solo están asociados a la renta de la empresa, sino que también a un mejoramiento del entorno y sus comunidades. Es por ello, que el tratamiento actual a los gastos en RSE debiese perfeccionarse, porque 1) es un gasto necesario para producir la renta, ya que la inversión social estratégica está directamente ligada a aumentos en productividad, y 2) la existencia de externalidades positivas en la inversión en RSE hace que el Estado deba estimularla (y no castigarla) para promover una mayor inversión en este ámbito.

BIBLIOGRAFÍA

Libros, informes y ensayos:

- 1) Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile, 2014.
- 2) Competitiveness, Innovation and Productivity: Clearing Up the Confusion, Atkinson, Robert, ITIF Foundation, 2013
- 3) Competitiveness, Technology and Skills; Lall, S., Cheltenham, 2001.
- 4) Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis, Marc Orlitzky, Frank L. Schmidt, Sara L. Rynes, JOS, 2003.
- 5) Corporate Social Performance Revisited, Donna J. Wood, Academy of Management Review, 1991.
- 6) Corporate Social Responsibility and Financial Performance, Tsoutsoura, Margarita, Haas, Berkeley University of California, 2004.
- 7) Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector, Rachel Davis and Daniel Franks, CSR Initiative, Harvard, 2015.
- 8) Creating Shared Value, M.E. Porter, M. Kramer, HBR; 2011.
- 9) Exploring the Nature of the Relationship Between CSR and Competitiveness, Marc Vilanova, Josep Lozano, Daniel Arenas, JBE, 2008.
- 10) Gastos de Responsabilidad Social: Aspectos Tributarios a Considerar, Walther Belaunde Plenge, Derecho y Sociedad, Universidad de Lima, 2014.
- 11) Gatos Necesarios para Producir la Renta, Sergio Arriagada, 2013, Tribulex.
- 12) Informe Económico, Chile, OCDE, 2015.
- 13) International Environmental Law, Patrice Birnie, Alan Boyle, Catherine Redgwell, Oxford, 2009.
- 14) La Responsabilidad Social de las Empresas: Una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible Comisión Europea, 2012.
- 15) Lanzamiento Informe Económico, Chile 2015, Palabras Inaugurales. Ángel Gurria, 2015.
- 16) Manage, your energy, not your time. Schwartz & McCarthy, HBR, 2007.
- 17) Mapa de conflictos socioambientales en Chile, INDH, 2015.
- 18) Productivity Policies: the 'to do' list, Gary Banks, Coordinador de la Comisión Australiana de Productividad, discurso inaugural, 2012.
- 19) Responsabilidad de las Empresas en Los Derechos Humanos, Guía para la Interpretación, Naciones Unidas, Comisión de Derechos Humanos 2012.
- 20) Revenue statistics Australia, OCDE 2016.
- 21) Revenue statistics Canada, OCDE 2016.

- 22) Revenue statistics Chile, OCDE 2016.
- 23) Shared Value in Chile Increasing Private Sector Competitiveness by Solving Social Problems, FSG, 2014.
- 24) Strategy and Society, M.E. Porter, M. Kramer, HBR, 2006.
- 25) The Competitive Advantage of Nations; Porter, M.E., Free Press: New York, NY, USA, 1990.
- 26) The Corporate Social Performance–Financial Performance Link, Sandra A. Waddock, Samuel B. Graves, Strategic Management Journal, 1997.
- 27) The paths to social licence to operate: An integrative model explaining community acceptance of mining, Kieren Moffat, Airong Zhang, 2014.
- 28) The worth of values—a literature review on the relation between corporate social and financial performance, P Van Beurden, T Gössling - JBE, 2008.

Jurisprudencia y otros actos administrativos:

- Circular 49, del 2006 Director Nacional SII
Corte Suprema, fallo en Casación Rol: 2585-2010.
Oficio 42-2011, Servicio de Impuestos Internos.
Oficio 871-2016 Servicio de Impuestos Internos.
Oficio 1381-2015 Servicio de Impuestos Internos.
Oficio 5556- 2003 Servicio de Impuestos Internos.

Sitios web

The Guardian, UK
<http://bit.ly/2mpvEXF>

OECD
<http://bit.ly/2mGETDI>

Gobierno de Australia, Tesorería
<http://bit.ly/2nkBs8X>

Australian Taxation Office
<http://bit.ly/2nq28C0>

Mondaq, Canada
<http://bit.ly/2nkNuiz>

The prince's responsible business network
<http://bit.ly/VVbBSA>



Este documento fue realizado por Acción Empresas,
con la colaboración de **Pablo Valenzuela**
pvalenzuela@futurocomun.cl

Todos los derechos reservados
Su reproducción es permitida con la autorización previa de ACCIÓN Empresas.
Marzo, 2017.



www.accionempresas.cl