

Revista INCAE

Red Castle  Group

Vol. XIII, No. 1, Marzo 2003

INFORME: RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Luego de la tempestad

La confianza es un arma competitiva
Entrevista con María Emilia Correa

¿A quién complace un gerente?
Luis J. Sanz

El manejo del proceso de negociación (II)
Julio Sergio Ramírez

Cómo localizar las utilidades de su sector
Orit Gadiesh y James L. Gilbert

La mano visible de la industrialización
Álvaro J. Carranza


Caso de estudio
¿Es sostenible este hotel sostenible?
Felipe Pérez y Jesús Revilla

PERSPECTIVAS POLÍTICAS EN 2003

Más incertidumbres que certezas
Daniel Zovatto y Julio Bardman

El peligro de la impaciencia
Fernando F. Sanchez





INFORME

La confianza es un arma competitiva

Entrevista con María Emilia Correa, vicepresidenta de Responsabilidad Social y Ambiental de Grupo Nueva.

IVANNIA MORA

MARÍA EMILIA CORREA tiene un cargo inusual en el mundo corporativo latinoamericano. Ella es vicepresidenta de Responsabilidad Social y Ambiental de Grupo Nueva (con operaciones en toda la región y ventas por US\$980 millones), un cargo que se usa

en las multinacionales europeas y, más recientemente, en las norteamericanas.

Su carrera profesional ha evolucionado de la mano con la vigencia que ha tomado el tema de la responsabilidad social corporativa (RSC): empezó en el área conservacionista en el decenio del 80 y luego en el Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. Desde el 2000 está con Grupo Nueva, que pertenece a uno de los principales impulsores de la RSC en el mundo, el suizo Stephan Schmidheiny.

Conversamos con ella sobre las tendencias de la RSC y su implantación en América Latina.

¿Cómo se ha desarrollado el tema de la RSC en el tiempo? ¿Se puso de moda luego de los escándalos de Enron y WorldCom?

Hay una historia que empieza en la década del 60, cuando el mundo se da cuenta del impacto ambiental de la industria. En Europa los ríos se incendiaban de lo contaminados que estaban. La década del 70 fue de activismo muy fuerte, de cerrar plantas, sin importar a qué costo, con tal de impedir la destrucción de la naturaleza. En el decenio del 80 viene una visión de que las empresas son necesarias pero debían usar el entorno de forma que este se pudiera recuperar. Ya en 1990 se empezó a hablar de desarrollo sostenible como el equilibrio de los objetivos financieros, sociales y ambientales de una empresa.

Y llegamos al siglo XXI con temas como los de Enron y Worldcom, donde se ha visto que no solo se debe cuidar lo social y lo ambiental, sino también la transparencia y la honestidad en el manejo de lo financiero. Estos son años donde el mundo se dice: "Debemos cambiar el rumbo, porque si no vamos hacia el abismo". No creo que sea un tema de moda, este es el tema del futuro. Puede ser que haya épocas donde se hace énfasis en un área u otra, pero el papel del sector empresarial en la construcción de la sociedad es fundamental.

¿Cuál es el avance del tema en América Latina?

Aquí no ha tenido la misma prioridad que en Europa o en Estados Unidos. Ya en la década del 70 hubo un movimiento importante promovido por las gremiales y la Organización Internacional del Trabajo, pero las crisis sucesivas que ha tenido la región hacen que nuestro foco vaya cambiando. Así que lo urgente le ha quitado campo a lo importante.

Desde el decenio del 70 hay un movimiento muy interesante de empresarios preocupados por su papel como parte de la sociedad. En todos los países usted encuentra iniciativas empresariales que no solo apoyan actividades filantrópicas sino que buscan ir más allá. En países como Brasil es impresionante, el tema está totalmente vigente y ya llegó al mercado.

¿En Brasil es la gente la que exige a las empresas tener responsabilidad social?

Sí. El consumidor prefiere comprar en empresas que no hacen daño a la gente ni al entorno.

¿Qué impulsó el cambio?

Al tener Brasil grandes sectores exportadores, ellos han sentido la presión de los países desarrolla-

dos que no se arriesgan a comprarles a compañías que no conocen. Después de lo que le sucedió a empresas como Nike, que recibió denuncias por explotar a los empleados, las compañías quieren evitarse problemas y buscan tener proveedores responsables.

Además casi todos los países han empezado el movimiento. Yo puedo hablar más de Colombia y le puedo decir que todos los empresarios dicen ahora que se les hizo tarde para participar más activamente en la sociedad. Ahora están buscando cómo trabajar con el gobierno y la sociedad civil para salir del desastre.



"Uno no puede cambiar una percepción de un día para otro, primero hay que ser diferente. Hay que tomar decisiones de una forma diferente."

Esta es una visión muy diferente de lo que tradicionalmente se enseña en las escuelas de negocios, donde al estudiante se le dan herramientas para sacar adelante su empresa sin importar en cuál entorno, pero no para convivir con él o mejorarlo.

Es una visión miope. Las empresas que van más rápido en este campo de la RSC son las que más han sufrido, las que, por ejemplo, han tenido quejas de los vecinos porque hay ruido y contaminación, las que han visto caer sus ventas porque sus productos son vistos como "dudosos"... Es una lástima que lleguemos a este tema por el garrote y no por la zanahoria.

La estructura institucional de nuestros países no está organizada para que las empresas sean responsables. Si usted paga impuestos y la seguridad social, cumple con las obligaciones del Estado y tiene los permisos de ley, opera con una estructura de costos mucho más alta que la de su vecino, quien seguramente no paga ninguna de esas cosas y compite en el mismo mercado y con el mismo producto. Hay una competencia desleal, porque la estructura institucional no hace fácil ser responsable. Es más costoso ser responsable.

Si uno va a pedir un permiso y le demoran tres años en resolver, todos los otros que no pidieron permiso operan ya tranquilamente y con ventaja.

¿Qué puede hacer el gobierno para premiar a quienes hacen bien las cosas?

Hacerle la vida más fácil a quien quiera hacer las cosas al derecho para que le sea sencillo y barato. Es absurdo que a usted le toque pagar más por producir productos que no le están haciendo daño a nadie ni dañando el ambiente. ¡La racionalidad del mercado es al contrario!

Pero ahora esto funciona al revés: un brócoli orgánico es mucho más caro que el que está cargado de agroquímicos.

Es absolutamente absurdo. El Estado le está diciendo a usted: "Si no quiere que sus hijos se enfermen, pague más. Y si no, vaya y compre la lechuga llena de agroquímicos". Quien produjo esa lechuga debería estar pagando unos impuestos bárbaros por contaminar el agua, pero con el sistema actual si usted quiere producir de la forma ambientalmente adecuada le cuesta más caro.

En este momento, la producción "amigable" se traduce en un premio en el precio.

Sí. Con lo que no estoy de acuerdo es en que quienes no sean responsables tengan una ventaja. El Estado tiene un instrumento muy inmediato, que son los impuestos, debería usarlos para evitar la contaminación y los daños a la salud. En Colombia, por ejemplo, se desarrolló un impuesto a la contaminación en una zona industrial de Antioquia. Por cada kilo de carga tirado a la alcantarilla o al río, se cobraba un impuesto. En un año el cambio fue dramático, porque para las empresas era más barato controlar la contaminación que pagar el impuesto. Y al Estado no le costó un peso, más bien tuvo ingresos.

Ustedes, que tienen operaciones en toda la región, ¿cómo han encontrado la situación de la RSC en Centroamérica?



En Guatemala y El Salvador hay una actividad empresarial muy interesante desde la perspectiva de la responsabilidad integral, no solo filantrópica. Creo que hay posibilidades muy importantes de que el sector empresarial centroamericano entre en esta dinámica de la RSC gracias a los convenios internacionales y los acuerdos de libre comercio. La experiencia del NAF TA fue interesante porque a los mexicanos les tocó mejorar sus estándares y tuvieron que subir su desempeño para hacer mejores negocios. El desarrollo sostenible no es solo una perspectiva filosófica, con él se genera más riqueza porque se están haciendo las cosas a derecho.

Stephan Schmidheinyel dueño de Grupo Nueva, asegura que eso –ganar más dinero gracias a la RSC– es todavía un supuesto.

La apuesta que hace este grupo es de largo plazo, pensando que las tendencias sociales van hacia esto, a que el mercado va a preferir estos productos,

No es que uno pueda decir sin lugar a dudas que esta es una apuesta ganada. Operamos en un entorno tremendamente volátil en América Latina, por ejemplo en Venezuela y Argentina. Pienso que mientras los números del grupo tengan una tendencia positiva, es por lo menos un indicio de que no lo estamos haciendo mal.

En América Latina la RSC tiene más relevancia debido al contexto social tan deteriorado.

Falta que duela para aprender.

En cuanto a la gobernabilidad corporativa, ¿cuáles lecciones puede tener un empresario local de lo que está pasando en Estados Unidos, sobre todo en la transparencia financiera?

Todos estamos en un proceso de generación de confianza, porque gran parte de los problemas de nuestras sociedades se originan en la desconfianza.

"No creo que la RSC sea un tema de moda, es el tema del futuro. El papel del sector empresarial en la construcción de la sociedad es fundamental y la experiencia de Enron nos muestra que incluso el área financiera requiere avances en la transparencia."



"La experiencia del NAF TA fue interesante porque a los mexicanos les tocó mejorar sus estándares y tuvieron que subir su desempeño para hacer mejores negocios."

El sector empresarial tiene una desventaja en términos de que no cuenta con gran credibilidad. El mensaje para el empresario consiste en entender que es de su mejor interés ser transparente para que la sociedad, sus clientes y en general todos sus públicos interesados lo conozcan y, en el largo plazo, la sociedad va a preferir hacer negocios con él. Es mil veces mejor tener un socio que uno conoce: la generación de confianza es una estrategia fundamental en una empresa para funcionar en el mediano plazo. La principal lección de Enron y WorldCom es esa, que la empresa debe ser transparente en el uso adecuado del recurso que dio el accionista. No hacerlo adecuadamente genera un caos como el que hemos visto.

Pero en Centroamérica, las empresas públicas son las menos y hay una gran concentración de capital. Si bien hay un sector progresista, es poco transparente en sus cifras.

La transparencia es la lección de los últimos años. Hay siempre el temor de que lo miren a uno, es un temor casi natural a ser investigado, pero lo que se está viendo es que cuando uno tiene problemas es más fácil solucionarlos cuando la gente lo conoce a uno y confía en uno. Así que es por interés propio que hay que generar confianza. Todo esto está creando un esfuerzo de reglamentación cada vez más detallado y eso al empresario con toda razón no le gusta, porque le complica la vida. Sería interesante que los empresarios empezaran a darse cuenta de cómo la transparencia es una ventaja comparativa, van a ser más respetados en la sociedad y preferidos por el mercado.

Llaman la atención los informes anuales de Grupo Nueva, que a pesar de ser de un único accionista, está publicando documentos con todas sus cifras y balance de actividades.

En ellos explicamos lo que estamos haciendo, lo que nos sale bien y lo que nos sale mal. Por ejemplo, nuestra empresa Ecoforest tiene una plantación de teca en Panamá, rodeada de otras plantaciones, certificada por el Forest Stewardship Council (FSC), con una cantidad de cuidados para el manejo de agroquímicos, gente que los dispensa con un traje especial y guantes, mientras las plantaciones vecinas no hacen nada de esto. Y re-

sultó que la comunidad se puso a sospechar al ver tantos cuidados que nadie más tenía. A los meses hubo un brote de hepatitis y nos culparon. Entonces hicimos una labor de comunicación y aprendimos que tenemos que trabajar con los vecinos, para que nos conozcan. Fue entonces que nos dimos cuenta de que estaban asustados porque la gente estaba protegida. Otra cosa que no les gustaba era que pagáramos la seguridad social, porque no querían que se les rebajara del salario, nadie más lo hacía. ¡Y estaban cubiertos por primera vez!

En esta sociedad todos quieren mostrar lo bien que les va y no las cosas que salen mal.

La reputación no es lo que usted quiere mostrar, es lo que usted es.

Se ha criticado mucho a las multinacionales por no pasar de la teoría, del decálogo de principios que cuelga en la pared.

Uno no puede cambiar una percepción de un día de otro, primero hay que ser diferente. Hay que tomar decisiones de una forma diferente. Uno de los temas clave es la gobernabilidad y para darse cuenta de la importancia de la RSC en una compañía hay que preguntar en cuál nivel se tocan los temas sociales ambientales. En Grupo Nueva esto está a nivel de vicepresidencia. Aquí lo ambiental es un tema de línea, no complementario. Los gerentes tienen que informar cómo sus áreas están impactando lo ambiental. Al final del año, para determinar los bonos, el gerente y el presidente consideran como uno de los ítems el impacto ambiental. Si no, sería un poco absurdo.

¿Cómo puede una empresa de esta región empezar a trabajar los temas de la RSC?

La primera reflexión es pensar cuáles son sus impactos. No se trata solo de salir a construir una mejor sociedad, lo cual también es muy importante. ¿Qué sentido tiene participar en una licitación si se corrompe a un funcionario público? Todos sabemos que no salimos de pobres con la corrupción. Entonces, hay que preguntarse por esos impactos, los positivos y los negativos. Es en nuestro mejor interés como empresa ver qué estamos haciendo y hacerlo mejor, y luego estudiar cómo construir una mejor sociedad, siempre pensando que esto es una estrategia de negocios. Insisto, no es caridad.

Denos un ejemplo de cómo ustedes han medido sus impactos.

A nuestros proveedores, por más pequeños que sean, se les pide ser socialmente responsables y la respuesta ha sido maravillosa. Por ejemplo, tres cooperativas en Nicaragua nos querían vender plywood, se les evaluó y se vio que sus prácticas estaban lejos de ser sostenibles, así que se les aseguró que se les compraría un volumen que resultó atractivo para ellos si se certificaban con los estándares internacionales de producción sostenible FSC. ¡Y lo hicieron!

Así que si esto puede dejar un mensaje es que esta es una forma de hacer negocios, no una cosa del corazón. Es aprovechar la racionalidad del mercado. Esto es el desarrollo sostenible: la búsqueda de la generación de valor balanceando los objetivos ambientales, sociales y financieros.

Y si la respuesta de los proveedores es magnífica, la de los clientes es impresionante. En Guatemala tenemos un cliente grande que decidió en una licitación privada a favor de nuestra empresa porque somos una compañía transparente, así nos lo dijo. En Centroamérica, como en el resto del mundo, la racionalidad del mercado es muy evidente. ▢

Sana cualidad

Si he hecho descubrimientos invaluables ha sido más por tener paciencia que por cualquier otro talento.

ISAAC NEWTON

Ten paciencia con todas las cosas, pero sobre todo contigo mismo.

SAN FRANCISCO DE SALES

La paciencia es la fortaleza del débil y la impaciencia, la debilidad del fuerte.

EMMANUEL KANT