

Este es un resumen del libro indicado. Estos resúmenes son enviados, sin costo, a las personas inscritas a [Intesys Consulting](http://www.intesysconsulting.com)

### INFORMACION SOBRE EL LIBRO

**Título Original del Libro:** When Principles Pay

**Autor:** Geoffrey Heal

**Fecha de Publicación:** 14 de Marzo 2008

**Editorial:** Columbia Business School

**Nº Páginas:** 320

**ISBN:** 0231144008

### Contenido:

Introducción	1
El rendimiento social, medioambiental y económico	2
Las entidades financieras y el rendimiento social y medioambiental	3
Dos casos y sus consecuencias opuestas: Interface y Monsanto	5
La Externalización	7
Los teléfonos móviles y el desarrollo	8
Conclusión	10

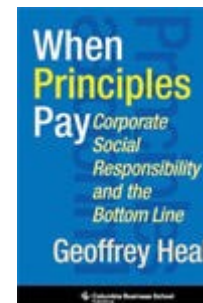
# Cuando los Principios son Rentables

Volumen 10-04

## INTRODUCCION

Casi cada día, los titulares de prensa nos informan sobre una nueva práctica abusiva con los clientes o dañina para el medio ambiente que protagoniza tal o cual entidad. A primera vista, lo que de ellos se desprende es que el beneficio y la ética son incompatibles. No obstante, esto es sólo una parte de la verdad: no olvidemos que los protagonistas de los peores de esos casos han terminado en la bancarrota, multados o desprestigiados y que existen muchas otras empresas, en las que la ética no se sacrifica al beneficio, que se encuentran entre las más valoradas y prósperas del mundo. Aunque la tentación de sacrificar u obviar las preocupaciones sociales y medioambientales en busca de un beneficio a corto plazo ciertamente se produce, también existen fuerzas que penalizan

a los transgresores y premian a los socialmente responsables. Nuestra economía de mercado y su entorno político evolucionan con rapidez, especialmente en lo que respecta al comportamiento social y medioambiental considerado dañino. Los incentivos que lo recompensan y los correctivos que los sancionan operan fuera del mercado en sentido estricto, pues son el resultado de la interacción entre corporaciones, organismos regulatorios, consumidores y la sociedad civil articulada en diversas ONG y otras asociaciones. En su conjunto, estas interacciones pueden lograr que el comportamiento antisocial sea mucho menos atractivo de lo que era tan sólo hace una década. Los consumidores o los organismos reguladores, ayu-



dados por las ONG, reaccionan rápidamente ante un comportamiento que desapruaban y con ello pueden reducir el número de clientes potenciales de una empresa.

El presente libro examina exhaustivamente las implicaciones de la responsabilidad social para las empresas. En él se exploran las posibilidades de compatibilizar la optimización del bene-

## EL AUTOR

**Geoffrey Heal** es profesor de Políticas Públicas y Responsabilidad Corporativa, además de Economía y Finanzas, en la cátedra Garret de la Columbia Business School.

**“...las actividades poco éticas pueden diezmar sus beneficios o llevarle a la bancarrota,...”**

ficio y la creación de valor con las políticas que favorecen la realización de objetivos sociales y medioambientales. El autor describe cómo las actuaciones sociales y medioambientales de las empresas influyen en sus beneficios y cómo la bolsa reacciona a ellas. Repasa la responsabilidad social corporativa en el sector financiero, con estudios de caso de empresas que han apostado por la responsabilidad social corporativa, y analiza la relación de ésta última con la externalización o el papel de las telecomunicaciones en el desarrollo, entre otros temas.

### **El rendimiento social, medioambiental y económico**

El rendimiento social y medioambiental de una empresa afecta a sus resultados económicos. Su comportamiento socialmente responsable también puede resultar rentable. En el otro extremo, las actividades poco éticas pueden diezmar sus beneficios o llevarle a la bancarrota, tal y como lo demuestran los casos de *Enron*, *Worldcom*, *Arthur Andersen* y muchos otros. La reputación social y medioambiental de una empresa también influye en su cotización en bolsa. Hasta ahora, se han seguido básicamente dos grandes líneas

de investigación sobre la relación entre la responsabilidad social y los beneficios. La primera línea intenta entender los mecanismos mediante los cuales el comportamiento social o medioambiental de una empresa ejerce una influencia sobre sus operaciones internas y su posición en el mercado. Intenta establecer una relación entre dicho comportamiento, por un lado, y la rotación laboral, la imagen de la marca y la gestión de riesgos no financieros (pérdida de reputación, boicot de consumidores, pérdida del valor de la marca) por el otro. La segunda línea de investigación se basa en el análisis estadístico de las relaciones entre la evaluación del rendimiento social y medioambiental y varias medidas del éxito financiero, tales como los beneficios y el valor de las acciones. Los descubrimientos que aporta cada una de ellas son muy reveladores.

**La gestión de riesgo.** El campo donde la responsabilidad social y medioambiental aporta más beneficios a las empresas es el de la gestión de riesgo. Las grandes compañías que operan en ámbitos potencialmente controvertidos (y hoy en día estos son casi todos) corren el riesgo de sufrir una mala prensa, la acción hostil de las ONGs, boicots de los consumidores o demandas judiciales. Los ejemplos que lo confirman son numerosos:

la mala prensa se abatió sobre *Nike*, con el consecuente perjuicio para su imagen, como resultado de los rumores sobre la situación de sus empleados en los países del Tercer Mundo, que, con unos salarios bajísimos, trabajaban largas horas en condiciones de escasa higiene y seguridad. Otras compañías textiles como *GAP* o *Kathie Lee Gifford's* fueron objeto de acusaciones similares. En otros sectores como el petrolero, la compañía *Shell Oil* fue víctima del boicot de los consumidores liderado por *Greenpeace* tras anunciar su intento de deshacerse de una de sus boyas petroleras en el mar del Norte. Otra empresa conocida y con una marca potencialmente vulnerable, *Starbucks*, ha seguido deliberadamente una política de reparaciones de los daños medioambientales y sociales que su actividad de explotación de café puede ocasionar, apostando por un comercio justo del café en colaboración con la ONG *Fare Trade*. Las tabacaleras, por su parte, han tenido que pagar indemnizaciones millonarias como resultado de las demandas judiciales por la salud de sus clientes. El fabricante de vehículos *Ford* y el de neumáticos *Firestone* tuvieron que hacer otro tanto por los accidentes de los *Ford Explorer SUV equipados con los neumáticos de esta última*.

**Haga su comentario!**

Todos estos ejemplos demuestran que un comportamiento socialmente irresponsable por parte de las empresas puede resultarles muy caro. Además, si la concienciación social y medioambiental de los consumidores continúa aumentando, es de esperar que la presión sobre las empresas para que tomen en consideración todas las implicaciones sociales y medioambientales de sus acciones también crezca.

**La productividad de los empleados.** La responsabilidad social tiene diversos efectos positivos sobre la relación entre la empresa y sus empleados. Las personas prefieren trabajar para empresas consideradas “buenas”, de las que se puedan sentir orgullosas; no les gusta tener que justificarse por trabajar donde trabajan ante sus familiares y amigos. Por ello, a las organizaciones con “buena imagen” les resulta más fácil contratar, mantener y motivar a los empleados que a aquellas otras que no pueden presumir de dicha imagen. A finales de los años 80, la farmacéutica *Merck* desarrolló un medicamento contra la oncocercosis, una enfermedad infecciosa causada por un gusano que afectaba a millones de personas en África y provocaba su ceguera. Tras la negativa de la OMS a costear la distribución del medicamento, la compañía decidió hacerlo

gratuitamente. Aunque el gasto fue considerable, el programa de distribución gratuita tuvo la ventaja de atraer a algunos de los mejores científicos y así aumentar el capital intelectual de la empresa.

Otro aspecto de la relación entre la responsabilidad social y la productividad de los empleados es la llamada “teoría de la eficacia del salario”. Su premisa central es que los empleados trabajan más y mejor si se les paga más, con lo cual se fomenta más la productividad que los costos de producción. Por ello, está en el interés de las empresas pagar más de lo estrictamente necesario para retener a sus empleados, contribuyendo así tanto a sus beneficios netos como a la creación de una reputación de buenos empleadores con responsabilidad social.

**La contaminación y el valor de las acciones.** Los resultados de muchos estudios confirman que las bolsas claramente penalizan a las empresas con externalidades negativas (las acciones u omisiones de unos agentes que generan unos efectos externos sobre otros agentes de la economía, tales como contaminación del agua, del aire, emisión de gases, etc.). Aunque no se sabe con certeza por qué ocurre así, una de las posibles explicaciones podría ser la siguiente: los mercados de capitales prevén que las empresas tendrán que pro-

vocar en algún momento en alguna externalidad negativa. Esa externalidad se considera, por tanto, como un pasivo. Existen diversas maneras en las que una externalidad negativa puede convertirse en un pasivo para una empresa. En EEUU, el ejemplo más obvio son las demandas judiciales. Dada la flexibilidad y ubicuidad del sistema legal norteamericano, y la posibilidad de unas indemnizaciones millonarias, el incentivo para evitar este pasivo es muy fuerte y las bolsas lo entienden como riesgo cuantificable en el valor de las acciones.

### **Las entidades financieras y el rendimiento social y medioambiental**

Las externalidades negativas no suelen ser una preocupación ni una fuente de conflicto con la sociedad para las entidades financieras. Sin embargo, para los clientes de estas instituciones, este no es el caso. Los bancos pueden financiar a empresas implicadas en la deforestación o en la producción de agentes contaminantes, provocando así de manera indirecta externalidades negativas. Aunque existen pocas externalidades negativas asociadas con el sector financiero, se dan no obstante muchos casos en los que éste genera conflictos distributivos. Entre los

**“...a las organizaciones con “buena imagen” les resulta más fácil contratar, mantener y motivar a los empleados...”**

**Haga su comentario!**

casos más elementales de estos conflictos se pueden contar las demandas judiciales contra la banca de inversión en EEUU y Gran Bretaña, en las que se alega discriminación por razones de sexo o acoso sexual. Así, estas organizaciones podrían beneficiarse claramente de la aplicación de algunas de las ideas más básicas de la responsabilidad social a sus políticas de recursos humanos. Los bancos de inversión y las aseguradoras también han sido objeto de acusaciones, e incluso de condenas judiciales, por la práctica de otras formas de desigualdad tales como operaciones con información privilegiada, falsas licitaciones, subastas amañadas, etc. Al acometer estas acciones poco éticas, esas entidades se convierten en fuente de conflictos distributivos agudos. Los bancos son también susceptibles de sufrir acusaciones sobre el comportamiento socialmente inapropiado por las acciones de sus clientes, por cuanto la responsabilidad de dichas acciones se asocia, por extensión, a ellos: sin su apoyo financiero, esas actuaciones no hubieran podido materializarse. Esto ha llevado a la formulación de los llamados “principios ecuatoriales” por parte de algunos de los bancos más importantes del mundo como *Citigroup*, *Barclays*, *ABN-AMRO*, *Sumitomo Mitsui Banking Corpora-*

*tion* y otros: desde junio de 2003, se han adherido a ellos unas 53 entidades de todo el mundo. Los “principios ecuatoriales” requieren que los bancos categoricen el riesgo de un proyecto de acuerdo con las directrices de la Corporación Financiera Internacional (*International Finance Corporation*, IFC, una institución afiliada al Banco Mundial que se ocupa del sector privado). Estas directrices contemplan una división de los proyectos financieros en tres categorías: A (riesgo alto), B (riesgo medio) y C (riesgo bajo). Así, un proyecto pertenecería a la categoría A si existe la probabilidad de que tenga impactos medioambientales adversos e irreversibles, tales como la destrucción de un gran hábitat, desplazamientos o reasentamientos involuntarios o daños en lugares culturales significativos. Los impactos de la categoría B son menos adversos que los de la categoría A y, en cuanto a la categoría C, sus efectos son reversibles y permiten la adopción de medidas paliativas. Respetando los “principios ecuatoriales”, un banco ofrece préstamos sólo a aquellos proyectos cuyos promotores se comprometan a desarrollarlos de manera socialmente responsable y de acuerdo con los estándares medioambientales más altos. La adopción de estos princi-

pios por las entidades financieras representa el primer paso hacia la inclusión de las preocupaciones sociales y medioambientales en muchas de sus políticas. Así, por ejemplo, en 2004 el banco *HSBC* adoptó nuevas directrices internacionales para su participación en el sector de terrenos y productos forestales, con objeto de garantizar que el principio de sostenibilidad sea respetado. *ABN-AMOR* afirma haber extendido la aplicación de los “principios ecuatoriales” a todos sus préstamos a empresas del petróleo, gas y minería. Los “principios ecuatoriales” pueden servir como modelo para su adopción también en otros sectores, ya que de ellos se desprenden varias lecciones positivas. Una de ellas es que la apuesta por un comportamiento responsable con el medio ambiente es un factor tan decisivo que ha convencido a un grupo de grandes bancos internacionales a tomárselo en serio. Otra lección es la necesidad de una acción colectiva: el desarrollo de estos principios partió de la iniciativa de un grupo de bancos que eran actores principales en la actividad de financiación de proyectos. Ninguno hubiera podido implementar el sistema por su cuenta: ello habría supuesto perder clientes y verse perjudicado por la competencia. En la actualidad, se está desarrollando una iniciativa similar

**“Los bancos son también susceptibles de sufrir acusaciones sobre el comportamiento socialmente inapropiado por las acciones de sus clientes,...”**

**Haga su comentario!**

en la industria juguetera, destinada a supervisar las condiciones y el respeto a los acuerdos laborales en las fábricas chinas. Igualmente, el progreso en la industria textil ha necesitado de la acción coordinada de la mayoría de los grandes compradores a través de grupos tales como *Fair Labor Assotiation*. En definitiva, la amenaza de boicot de los consumidores ha hecho ver con claridad a las entidades financieras el costo de continuar haciendo negocios como de costumbre, y la necesidad de iniciar un proceso de cambio que refuerce sus estándares operativos hacia una mayor responsabilidad social y medioambiental.

### **Dos casos y sus consecuencias opuestas: Interface y Monsanto**

*Interface* es la mayor compañía del mundo en producción de losetas utilizadas para la construcción. Sus ventas alcanzaron los 900 millones de dólares en 2004, un extraordinario resultado si tenemos en cuenta que fue fundada en 1974. El principal atractivo de las losetas que fabrica es la posibilidad de su reemplazo selectivo: es posible sustituir las partes desgastadas de un suelo y dejar las que están en buen

estado. Dado que el piso de los pasillos se deteriora más que, por ejemplo, el de las zonas situadas por debajo de los escritorios, el reemplazo parcial de las losetas supone un ahorro importante en el costo de las superficies.

La fabricación y utilización de las losetas conllevan un impacto medioambiental: el material principal del que se hacen son las fibras industriales, como el nylon y el rayón, producidas a partir de petróleo. Estos materiales garantizan la durabilidad y la resistencia de las losetas, pero al mismo tiempo dificultan su reciclaje, ya que los desechos son capaces de durar hasta 20.000 años. Anualmente, se vierten toneladas de residuos de estas losetas y su acumulación supone un grave problema medioambiental. A principios de los 90, los clientes de *Interface* empezaron a hacerse preguntas sobre el efecto medioambiental que tenía la compañía.

Conscientes de la dimensión del problema, los directivos de *Interface* decidieron tomar medidas rápidamente y se marcaron unos ambiciosos objetivos, entre los que se encontraban la eliminación de los desechos, reducir las emisiones tóxicas, utilizar energías renovables y un transporte más eficiente, convencer a los clientes y proveedores de que la sostenibilidad medioambiental no es sólo lo correcto, sino

también lo más inteligente, y encontrar maneras de reciclar las losetas.

Estos objetivos se adoptaron en 1994 y en el plazo de tres años, *Interface* había hecho notables progresos en varios de ellos. Redujeron, por ejemplo, en un 60% los residuos que producían sus fábricas, ahorrando de ese modo mucho dinero y mejorando sus beneficios netos. En todo ese período, la compañía dobló sus ingresos y triplicó los beneficios. Sin embargo, y a pesar de estos logros, quedaba sin resolver el problema de los desechos originados por la sustitución de losetas cada año. Rey Anderson, director general de *Interface*, quedó cautivado al respecto por una idea que el ecologista Paul Hawken exponía en su libro *Ecology of Commerce*. Según Hawken, un sistema de producción inteligente no es la venta de los productos, sino su "alquiler". La compra de una nevera, un reproductor de video o un coche sería en realidad la compra de la licencia para su utilización: el producto no podría tirarse, sino que debería devolverse al fabricante o al comerciante. Basándose en esta visión, Anderson y su equipo desarrollaron un nuevo modelo llamado "Evergreen Services Agreement" (ESA). La idea consistía en alquilar las superficies de las losetas a los clientes en vez de venderlas, y recogerlas al final de su vida útil. Al quedarse

**"...la necesidad de iniciar un proceso de cambio que refuerce sus estándares operativos hacia una mayor responsabilidad social y medioambiental."**

**Haga su comentario!**

con la posesión de la superficie del suelo, *Interface* asumiría la responsabilidad de su mantenimiento y su reemplazo.

No obstante, a pesar del éxito inicial con algunos grandes clientes, los nuevos servicios que *Interface* ofrecía no lograban venderse con la rapidez esperada. Aunque la compañía hizo bastantes progresos en muchos otros de sus objetivos medioambientales, este no fue el caso del modelo ESA. Al final, los costos de mantenimiento y de reciclaje resultaron ser demasiado elevados para ser competitivos.

El costo del reciclaje en ese momento era demasiado alto en comparación con el precio del petróleo. En la actualidad, sin embargo, con el petróleo a precios muy altos, el reciclaje podría ser competitivo, aunque ya es demasiado tarde para *Interface*, puesto que ya vendió su negocio de reciclaje y mantenimiento de losetas. *Interface* fue una compañía que recibió numerosos elogios de signo ecologista por una idea de protección medioambiental que finalmente no funcionó.

A la compañía *Monsanto*, por su parte, le sucedió lo contrario. Se propuso tomar medidas a favor del medio ambiente y sólo se ganó las críticas de los ecologistas. De hecho, a finales de los años 90 casi llegó a la bancarrota, aunque en la actualidad mantiene unos buenos

resultados. *Monsanto* invirtió miles de millones de dólares en cereales genéticamente modificados, para hacerlos más productivos y con menor necesidad de insecticidas, todo lo cual resultaba en favor del medio ambiente. Su objetivo era lograr una agricultura más sostenible y, a la vez, aumentar las cosechas en los países pobres. *Monsanto* podría haber sido así un icono de la responsabilidad social corporativa, y, sin embargo, acabó casi destruida por la oposición de los grupos ecologistas. Este boicot trajo como consecuencia el rechazo de los agricultores hacia la compañía, con el consecuente debilitamiento financiero de la misma.

El error de *Monsanto* fue centrarse en sólo un costo social, el asociado a la utilización de los insecticidas en la agricultura y el daño medioambiental que ello causaba, perdiendo de vista otro, mucho más serio: el miedo de la sociedad a los alimentos genéticamente modificados. Desde el punto de vista del consumidor, *Monsanto* intentaba aumentar la productividad de las granjas y reducir su contaminación, pero con todo el bien que eso suponía, a los consumidores se les exponía a nuevos desconocidos riesgos (los alimentos genéticamente modificados) que nunca habían sido estudiados exhaustivamente.

El fallo de *Monsanto* no fue, pues, no tomar en serio la idea de la responsabilidad social corporativa, sino el no implementarla íntegramente y llevar un seguimiento de todas sus consecuencias. En el momento en que apostó por los cereales genéticamente modificados, *Monsanto* contaba en principio con una buena visión: permitir una agricultura sostenible, capaz de alimentar a una población mundial creciente mediante prácticas menos destructivas. No obstante, esta visión adolecía de dos fallos: primero, no era la correcta, pues no está totalmente claro que dichos alimentos (por lo que hoy se conoce de ellos) sean tan benignos para el medio ambiente como *Monsanto* creía en los años 90; segundo, *Monsanto* centraba su atención principalmente sobre su consumidor directo (el agricultor) y no sobre el consumidor final, del que depende toda la cadena de valor. Al no prever las reacciones de este último ante los alimentos modificados, y al no ofrecerle ningún beneficio real, *Monsanto* no consiguió anticiparse al principal obstáculo de su plan de negocios. Si se hubiera llevado a cabo una mayor investigación inicial sobre la opinión de los consumidores, quizás se habría descubierto esta falla y el fracaso se habría evitado. Y además, de haber conseguido demostrar que los alimentos genéticamente

**“En la actualidad, sin embargo, con el petróleo a precios muy altos, el reciclaje podría ser competitivo,...”**

**Haga su comentario!**

modificados no tenían efectos negativos sobre el medio ambiente, la situación habría sido distinta.

## La externalización

La externalización es uno de los temas más controvertidos en la escena política de muchos países desarrollados. Los fabricantes europeos y americanos ya se han habituado a externalizar su producción a países con bajo nivel de salarios, a través de subsidiarias locales o empresas independientes especializadas en venta de productos bajo nombres de marca occidentales. La mayoría de los fabricantes textiles, de calzado y aparatos electrónicos recurren a subcontratas en otras partes del mundo para elaborar sus productos. En aquellos sectores donde los costos laborales son notorios, la externalización está omnipresente: por ejemplo, de los electrodomésticos, computadores, teléfonos móviles, televisores y reproductores de DVD que se venden en EEUU, y con marca estadounidense, casi todos han sido fabricados fuera del país. Otro factor decisivo en el crecimiento de la externalización es la facilidad actual para importar productos acabados: los costos de transporte y los aranceles han bajado y la informática simplifica la logística en gran medida. Compañías como FedEx o UPS se han espe-

cializado en la gestión de la logística internacional y se encargan del transporte, aduanas demás aspectos del traslado de los bienes. Lo que hace de la externalización un hecho controvertido, desde el punto de vista de la responsabilidad social en el mundo desarrollado, es la impresión de que crea empleo en países pobres y lo reduce en los países ricos. No obstante, existen muchos estudios rigurosos cuyo análisis del efecto de la externalización sobre el empleo y los salarios en los países occidentales es mucho más matizado que el que se encuentra habitualmente en la prensa o en el debate político. Al reducir costos y hacer que las empresas sean más competitivas y prósperas, la externalización les permite aumentar la productividad y crear empleo en áreas distintas a la de la producción basada en el trabajo manual, tales como la administración, la informática o el diseño. Otro beneficio es la creación de empleo en los países pobres como el primer paso hacia la industrialización y, en última instancia, su conversión en clientes para los bienes y servicios que ofrecen los países desarrollados. Una vez tomada la decisión de externalizar la producción, la empresa que da este paso se enfrenta a una serie de realidades problemáticas desde el punto de vista ético: salarios bajos, jornadas

largas, unas condiciones de trabajo decimonónicas e incluso el trabajo infantil. El dilema que surge en ese momento es bien pagar unos salarios y crear unas condiciones de trabajo como las existentes en los países desarrollados, bien ofrecer empleo y condiciones que, aun siendo mucho peores que en los países desarrollados, son aceptables para la población local. Para comprender mejor los desafíos a los que se enfrentan los directivos que deciden establecer y gestionar una operación de externalización, es útil recordar uno de los primeros y más famosos casos de la misma, el de la compañía Nike. Se trata de una empresa con un nombre de marca muy destacado que ha tenido que recurrir, casi desde sus inicios, a la externalización en países asiáticos para la fabricación de su calzado y ropa deportivos. En países como Taiwán, Nike no disponía de sus propias fábricas, sino que subcontrataba a los fabricantes independientes locales. En 1997 estas instalaciones se convirtieron en noticia por varias razones: a los empleados se les pagaba menos de lo establecido como salario mínimo local y, en varias ocasiones, los supervisores llegaron a abusar físicamente de los empleados cuyo trabajo no cumplía con los estándares de calidad (golpeándolos u obligan-

**“Los fabricantes europeos y americanos ya se han habituado a externalizar su producción a países con bajo nivel de salarios,...”**

**Haga su comentario!**

doles a correr largas distancias como castigo). Incidentes como estos pusieron la externalización en el centro de mira de los medios de comunicación, que no tardaron en descubrir más casos e iniciar un debate en la sociedad sobre el salario y las condiciones laborales en las fábricas asiáticas que proveían a las marcas occidentales.

Al principio, Nike negó su responsabilidad de los incidentes y afirmó que, de todos modos, no existían problemas graves en las fábricas. En el documental "The Big One" realizado en 1997 por Michael Moore, se veía al director general de Nike, Phil Knight, afirmando que no le parecía mal que las niñas de catorce años trabajaran en esas fábricas. Cuando la compañía vio que este asunto no abandonaba los titulares y que podría dañar seriamente la marca, reaccionó contundentemente: despidió a los supervisores responsables de los abusos, hizo que se respetase el salario mínimo local y contrató los servicios de auditoría de Ernst & Young para supervisar aleatoriamente las condiciones en las fábricas y entrevistar confidencialmente a los empleados. Tan sólo un año después de la entrevista con Michael Moore, Phil Knight declaró que "Nike ha subido la edad mínima para trabajar en las fábricas de calzado deportivo a 18 años y tendrá tole-

rancia cero hacia la contratación de menores."

Aunque no se puede demostrar con absoluta seguridad que Nike experimentara pérdidas económicas por las acusaciones de explotación y trabajo de menores, sí fue cierto que sus ingresos netos descendieron de 795,8 millones de dólares en el año fiscal 1997 a 399,6 millones en el año siguiente, y que su cuota de mercado se redujo a favor de sus competidores. Desde entonces, Nike se ha convertido en el líder del movimiento para la mejora de las condiciones de trabajo en los países pobres, actuando con todo el entusiasmo de un converso. Sopesados todos los pros y los contras, la externalización es sin duda beneficiosa económicamente hablando. Es cierto que plantea nuevos retos de gestión, tales como la supervisión de las operaciones de los proveedores para garantizar su respeto a unas condiciones laborales dignas, y la mayoría de las compañías occidentales que recurren a ella ya son conscientes de la necesidad de hacerlo. Si esas garantías no se cumplen, tendrán que enfrentarse al rechazo del consumidor, la pérdida del valor de la marca o, incluso, a una intervención gubernamental.

### **Los teléfonos móviles y el desarrollo**

La vida moderna sin el teléfono y los servicios basados en él, como el fax, el e-mail o el acceso a Internet, es inimaginable. Sin el teléfono dependeríamos de los caprichos del sistema postal, y las gestiones llevarían mucho más tiempo y esfuerzo del que estamos acostumbrados. La productividad sería menor por el tiempo empleado en la comunicación y la imposibilidad de una estrecha coordinación. La mayor parte de la gestión de la cadena de abastecimiento moderna depende de una comunicación oportuna y efectiva. Los estudios económicos confirman que un tercio del aumento de la producción total entre 1970 y 1990 en los países ricos se debió a las mejoras en el servicio telefónico y la extensión de su uso. No obstante, en la mayoría de los países en desarrollo el servicio de telefonía fija todavía se encuentra lejos de estar generalizado, con las consecuentes dificultades para la externalización de la producción y servicios desde los países ricos. Esta circunstancia ha favorecido enormemente la extensión de la telefonía móvil. Mientras que en 1995 los países en desarrollo sólo tenían 2 teléfonos fijos por cada 100 habitantes, en 2003 había 8 teléfonos móviles por cada 100 personas. Progresivamente, los móviles están superando rápidamente a los fijos como principal medio de comunicación

**“Sopesados todos los pros y los contras, la externalización es sin duda beneficiosa económicamente hablando.”**

**Haga su comentario!**



be a que el costo de las infraestructuras y las trabas administrativas son menores, hay más competencia entre proveedores y el servicio ofrecido está más diversificado en la telefonía móvil que en la fija.

La manera en que las personas utilizan los teléfonos móviles en los países desarrollados es muy diferente de la práctica en los países pobres. En estos, los teléfonos pocas veces se compran para uso personal, sino casi siempre para alquilar el tiempo de uso. Suele pasar que, cualquier habitante de un pueblo que esté esperando una llamada, facilite previamente el número del teléfono móvil del pueblo a su interlocutor, y cuando éste llama, el dueño del teléfono se lo lleva al interesado. Los móviles también se usan para enviar o recibir mensajes de texto, y dado que la mayoría de los campesinos son analfabetos, se ha creado una clase de intérpretes o escribanos que traducen o escriben este tipo de mensajes. En Zambia, por ejemplo, los mensajes de texto se utilizan para emitir órdenes de pago a los bancos, lo cual evita que los comerciantes tengan que llevar dinero en efectivo y así se reduce el riesgo de robo. Otro importante papel social que el teléfono móvil cumple en estos países es el de facilitar el acceso a servicios y consejos médicos. Las poblaciones

más pobres en los países subdesarrollados pocas veces cuentan con médicos o clínicas, y los enfermos reciben poco o ningún tratamiento. Con un móvil, las personas pueden efectuar una consulta médica o incluso avisar a una ambulancia. En este sentido, existe un interesante ejemplo de utilización médica del móvil en Ruanda, uno de los países más pobres de África, y escenario del terrible genocidio sucedido en los años 90. La extensión de la epidemia del SIDA es un gran desafío para un sistema sanitario empobrecido. Uno de los grandes obstáculos para atajar la epidemia ha sido la dificultad de comunicarse: a veces se necesitan varios meses para que los resultados de un análisis lleguen al paciente o su médico, y el acceso a los historiales médicos es lento. Ahora toda esta información se almacena en una página web a la que se puede acceder a través del teléfono móvil mediante un sistema llamado "track net". La propia página web ofrece información sobre tratamientos para consulta de los médicos rurales con poco o ningún acceso a la literatura médica. En Sudáfrica, *Vodacom*, una filial de la compañía inglesa *Vodafone*, ha establecido una cadena de tiendas que vende servicios disponibles a través del teléfono móvil. Estas tiendas se encuentran en barrios pobres sin línea

de telefonía fija. Habitualmente se trata de *Joint ventures* entre *Vodacom* y empresarios locales, en las que *Vodacom* proporciona la tecnología y algún capital, mientras que la otra parte asegura la gestión y también cierta cantidad del capital necesario. Operan como un sistema de franquicia. Las tiendas permiten a los clientes hacer llamadas y recibir mensajes y ofrecen un servicio de contestador. También envían y reciben faxes y mensajes por e-mail. Estas tiendas han tenido tanto éxito que en el año 2001 había ya 2.335 en funcionamiento. Las estimaciones sugieren que cada una de ellas crea cinco empleos directos, además de fomentar el crecimiento de pequeños negocios locales al facilitar la comunicación entre proveedores y clientes. Los teléfonos móviles actúan así como catalizadores del desarrollo de la pequeña empresa. Todos estos servicios resultan rentables para las compañías de telecomunicaciones que los proporcionan. Estos negocios no sólo se expanden con rapidez, sino que mejoran la calidad de vida de las poblaciones a las que están dirigidos, superando décadas de aislamiento y el costo que eso supone. Traen beneficios económicos, facilitan el acceso a compradores y proveedores y suponen un importante bien social por facilitar la comunicación y el

**“...hay más competencia entre proveedores y el servicio ofrecido está más diversificado en la telefonía móvil que en la fija.”**

**Haga su comentario!**

acceso a los servicios médicos. No obstante, el requisito para el éxito de estos servicios en los países pobres es el cambio en el modelo de negocios, igual que con los ya famosos microcréditos o la venta de bienes de consumo a pequeña escala.

Los pobres en los países en desarrollo compararán algunos bienes y servicios occidentales y se beneficiarán de ellos, pero su poder adquisitivo seguirá siendo muy limitado debido a sus bajos ingresos. Por esta razón, los bienes y servicios deben ofrecerse más en alquiler que en venta, y los sistemas de distribución han de ser diferentes puesto que estos mercados no pueden asumir el costo de las redes de distribución de corte occidental. Todo ello supone nuevos desafíos y crea nuevas oportunidades de negocio para las empresas que quieran adentrarse en esos mercados.

## Conclusión

La afirmación de Adam Smith de que *“al seguir su propio interés, un individuo a menudo promueve el interés de la sociedad más efectivamente que cuando lo hace intencionadamente”* fue una idea reveladora en su tiempo, pero tiene sus limitaciones a la hora de explicar el funcionamiento de la economía moderna. Entre ellas, la dificultad de superar las diferencias entre costos pri-

vados y sociales y la neutralidad del concepto de Smith con respecto a la distribución de ingresos y riqueza. Al mercado no le preocupa que algunos individuos sean muy pobres y otros muy ricos, pero a la sociedad sí. Estas limitaciones tienen su expresión en dos problemas muy comunes en la actualidad: la contaminación que daña el medio ambiente y las diferencias salariales entre ricos y pobres, que llegan a alcanzar unas dimensiones desproporcionadas. Contrariamente al famoso pensamiento de Marx de que *“el capitalismo contiene las semillas de su propia destrucción”*, estos dos problemas del sistema capitalista han conseguido generar, en parte, sus propias soluciones. El activismo en el mercado de capitales, los sistemas legales y el activismo político, que a menudo van unidos, en muchos casos han encontrado maneras de reconciliar intereses sociales y corporativos. Aunque no del todo y no siempre, estos casos parecen indicar la dirección hacia la que nuestros sistemas sociales y económicos deben evolucionar. Las preocupaciones de la sociedad sobre la contaminación, el cambio climático y la desigualdad tienen capacidad de generar incentivos a los que el mundo corporativo responde y, en ese proceso, mejoran la sociedad y el mundo.

**“...el éxito de estos servicios en los países pobres es el cambio en el modelo de negocios,”**

**Haga su comentario!**

Torre HSBC, Escazú.  
De la Rotonda de Multiplaza  
100 mts al sur.  
San José, Costa Rica

Teléfono: 506.2505-5005  
Website:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)  
Correo:  
[info@intesysconsulting.com](mailto:info@intesysconsulting.com)

**Making Strategy Work**

**INTESYS CONSULTING**  
*Making Strategy Work*

INTESYS CONSULTING es una empresa especializada en consultoría en Administración de Proyectos de Tecnologías de Información especialmente en: Apoyo a los ejecutivos para su mejor toma de decisiones. rescate de proyectos, capacitación a gerentes y directores de proyectos así como evaluación de la madurez de las empresas en este campo, y la elaboración de planes de acción para mejorar la gestión de proyectos a lo interno de las empresas.

**¡ Suscribase !**

**Y siga recibiendo estos resúmenes de libros,  
sin costo, directamente en su correo electrónico:  
[www.intesysconsulting.com](http://www.intesysconsulting.com)**