

# Responsabilidad social empresarial

## Franklin Duarte

Es Licenciado en Administración por la Universidad Mayor de San Marcos y Magíster en Administración por la Universidad del Pacífico. Es especialista en Responsabilidad Social Empresarial por la Universidad de Castilla-La Mancha, España, con estudios en International Trade Center de Ginebra-Suiza y Tokyo Kenshu Center de Tokio-Japón. Laboró en empresas de los sectores industria, comercio y servicios. Es profesor a nivel de pre y postgrado en la Facultad de Ciencias Contables de la PUCP.

También, es profesor en la Universidad del Pacífico. Es autor del libro *Fundamentos de comercio internacional: Un enfoque empresarial*. Además, obtuvo el segundo puesto en el III y IV Concurso Internacional de casos para la enseñanza organizados por la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM-México, en 2014 y 2015.



## 1. Antecedentes

Según Martínez

El concepto responsabilidad social surge en Estados Unidos a principios de los años 60, a raíz de conflictos como la guerra de Vietnam o el Apartheid. Estos movimientos organizados de ciudadanos empiezan a creer que ciertas prácticas políticas y económicas son ciertamente censurables y, en consecuencia, comienzan a reclamar cambios en las reglas del comercio internacional y una mayor implicación de las empresas en los problemas sociales (2009: 13).

En este contexto, la responsabilidad social ha adquirido cada vez mayor preponderancia por la mayor sensibilización adquirida por empresarios y stakeholders (grupos de interés), en relación con asuntos como la salud de los empleados, el cambio climático, la interacción con las comunidades, el buen gobierno corporativo, la preocupación por el bienestar del consumidor, entre otros. La introducción de la responsabilidad social en el entorno empresarial ha generado una nueva filosofía empresarial y, también, el ajuste de los propósitos organizacionales, tales como la misión y visión de muchas organizaciones. A la mayoría de stakeholders les gustaría tratar con organizaciones socialmente responsables. Con respecto a este punto, la Comisión Europea explica que

Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo «más» en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores. La experiencia adquirida con la

inversión en tecnologías y prácticas comerciales respetuosas del medio ambiente sugiere que ir más allá del cumplimiento de la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas (2002: 13).

La responsabilidad social empresarial ha evolucionado y ha abarcado un panorama que se amplía cada vez más. En esa línea, Charlo y otros señalan que

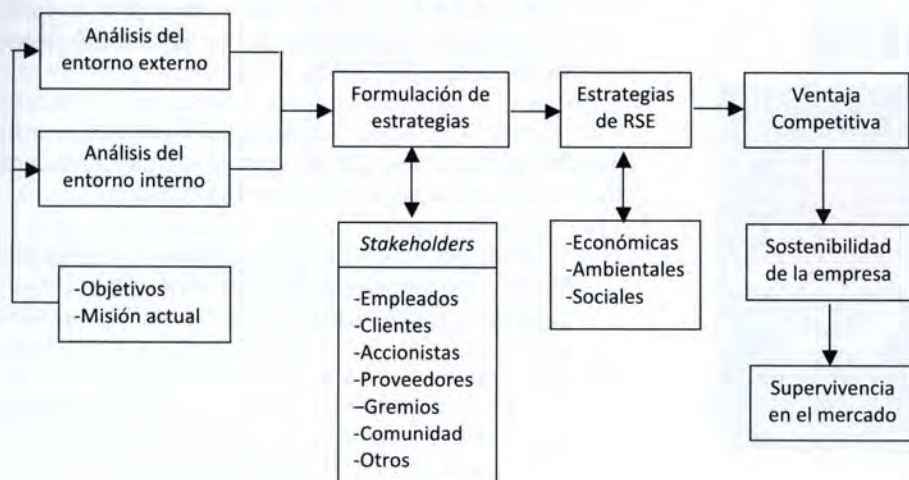
Cada vez son más las empresas que establecen procedimientos de gestión teniendo en cuenta no sólo la dimensión económica, sino también los aspectos sociales y medioambientales de sus actividades. Asimismo y de manera creciente, el Estado y los organismos públicos desarrollan proyectos a nivel nacional, regional o local, para impulsar la adopción de medidas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como estrategia empresarial (2012: 17).

El tema es verdaderamente amplio, por lo cual nos orientamos a un análisis específico de algunas implicancias de la responsabilidad social.

## 2. Análisis FODA, estrategia y responsabilidad social empresarial

Considerando los planes estratégicos que la mayoría de las organizaciones diseñan e implementan, con la finalidad de delinear y monitorear el comportamiento deseado de una entidad para alcanzar los objetivos empresariales generales (crecimiento, rentabilidad, diversificación, creación de valor y supervivencia), una herramienta básica de planeamiento es el análisis FODA. Este sienta las bases para formular las estrategias a partir de la evaluación del entorno general, sectorial y del entorno interno de una firma. En cuanto a la estrategia, Bateman y Snell afirman que esta "[...] es un patrón de acciones y de distribución de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que ejecuta cada una de ellas constituye un intento de equipar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo" (2005: 112). Las estrategias de responsabilidad social, en el caso de las firmas multinacionales, se elaboran en el marco de las estrategias y políticas corporativas establecidas por las sedes centrales de dichas compañías (Headquarters).

La responsabilidad social es un desafío para las compañías independientemente de su tamaño empresarial, por los impactos que deben anticipar las firmas al desarrollar sus operaciones. En este contexto, en primer lugar, se deben considerar los objetivos y la misión actual. A continuación, se elabora el análisis FODA; luego, se procede a formular las estrategias corporativas y las de responsabilidad social (considerando los ámbitos económico, ambiental y social). Un paso posterior será la implementación de las estrategias en la búsqueda de generar ventajas competitivas para tender a la sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

**Gráfico1. Análisis FODA, estrategia y responsabilidad social empresarial**

Fuente: Elaboración propia

### 3. Tributación y responsabilidad social

El objetivo de maximizar la rentabilidad de las empresas lleva, en muchos casos, a explorar, diseñar e implementar estrategias de optimización fiscal. En este esquema, Nocete (2015) plantea dos alternativas posibles:

- Economías de opción: Cuando el contribuyente se orienta a elegir, entre varias alternativas posibles e ilícitas, aquella que le genera un mayor ahorro fiscal. Un ejemplo es el de los pequeños empresarios que, acogidos al Régimen Único Simplificado (RUS), tributan religiosamente la cuota mensual de S/. 20; pero su volumen de transacciones genera ingresos brutos o compras mensuales mayores a los montos establecidos. Esto es producto de ventas y/o compras sin comprobantes de pago.
- Planeamiento tributario agresivo: Se refiere al aprovechamiento de los aspectos técnicos de un sistema tributario (vacíos legales por ejemplo) o las disonancias entre dos o más sistemas fiscales cuyo fin es disminuir la deuda tributaria (por ejemplo, establecer filiales en paraísos fiscales). En el caso del IBEX 35, el Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa sostiene que todas las empresas tienen vinculación patrimonial con sociedades domiciliadas en paraísos fiscales.

En este contexto, Carbajo y Porporatto (2009) expresaron:

De alguna forma, el planeamiento tributario internacional, principalmente el de carácter agresivo o abusivo, es seguramente más utilizado por los grandes contribuyentes principalmente, y los intermediarios o asesores fiscales y las entidades financieras (la banca de inversión) juegan un rol esencial en la promoción, diseño y puesta en práctica de dichas estrategias de optimización fiscal. Además de ello se produce:

- Morosidad y hasta incobrabilidad en el pago de las obligaciones corrientes y respecto de los planes de pagos o aplazamientos acogidos por los contribuyentes.
- Mayor presión para devoluciones rápidas y más flexibles de los créditos tributarios y los saldos a favor de los contribuyentes, frente a la necesidad de liquidez de las empresas.
- Exigencias de reducción de costos indirectos de cumplimiento de los contribuyentes, considerando la necesidad de aquellos, de reducir sus costos en búsqueda de competitividad, en estos contextos de crisis.

La escasa articulación en el diseño de las políticas fiscales de algunos países, los cambios constantes en la legislación tributaria, el espíritu coercitivo de las administraciones recaudadoras de impuestos y el nivel ético de los empresarios obstaculizan la creación de alianzas público-privadas que se orienten a lograr transparencia y equidad en el pago de impuestos. Es totalmente injusto y socialmente irresponsable que muchas empresas cometan defraudación tributaria bajo diferentes modalidades –como elusión y evasión, entre otras–, porque crean competencia desleal.

*“La introducción de la responsabilidad social en el entorno empresarial ha generado una nueva filosofía empresarial y, también, el ajuste de los propósitos organizacionales...”*

La responsabilidad social es un marco proactivo valioso y legítimo para luchar contra el fraude y la evasión fiscal. Asimismo, resulta relevante para gestionar los riesgos fiscales y reputacionales que suelen derivarse de la realización de determinadas operaciones o transacciones. Específicamente, en nuestro contexto local, la política voraz de recaudación de la administración tributaria no es la mejor opción para lograr el cumplimiento de las metas de la institución. Esta política intimida a los contribuyentes formales, y puede alentar la informalidad y la adopción de prácticas tributarias no éticas. Finalmente, un tema fundamental en la búsqueda de una tributación socialmente responsable desde el enfoque de las empresas y la administración tributaria es que ambas partes cooperen estrecha y duraderamente entre sí. Dos herramientas valiosas serían los códigos de buenas prácticas tributarias, y la realización de foros mixtos entre empresas y administraciones tributarias.

### 4. Cadena de valor, estructura organizacional y responsabilidad social

La cadena de valor es un marco conceptual propuesto por Michael Porter para realizar un análisis interno a

nivel de negocio y evaluar la fortaleza de una empresa. Sobre esta, Hill señala que la "cadena de valor se refiere a la idea de que la empresa es una cadena de actividades para transformar las entradas de materiales en productos que los clientes valoren. El proceso de transformación se compone de diversas actividades fundamentales y actividades de apoyo que le añaden valor al producto" (2005: 90). Al componerse del conjunto de actividades desempeñadas por la empresa, presenta una forma de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores.

Se articula con la responsabilidad social empresarial, en la medida que ésta última merece ser incluida como una actividad primaria en la cadena de valor de cualquier empresa por las posibilidades que genera para la creación de valor y su contribución a la sostenibilidad de la firma. Al ser parte de una actividad primaria, la responsabilidad social debe ser estructurada como un órgano de línea que se relacionaría directamente con la Gerencia General, con buen nivel de autonomía y coordinación con las demás áreas de una compañía. Resulta que, en muchas organizaciones, no existe un área específica de responsabilidad social; o, si existe, forma parte de otra unidad, lo cual le resta capacidad de planeación, organización y decisión. Una noticia del Diario Gestión (2014) señala que el 34% de las empresas grandes y medianas en Lima Metropolitana no desarrolló políticas de responsabilidad social corporativa en 2014, según un estudio de Global Research Marketing acerca de iniciativas de responsabilidad social. Esto es un diagnóstico general de la situación en nuestro país.

### 5. Responsabilidad social y pymes

Desde hace años, sabemos que las pymes son importantes por su cantidad y debido a que generan puestos de trabajo. Según Onudi,

Las PYMES constituyen más del 90 por ciento de las empresas de todo el mundo y representan entre el 50 y el 60 por ciento del empleo. Sin embargo, su importancia en el proceso de desarrollo va más allá de su fuerza en número. Las PYMES tienen la capacidad para diseñar e implementar estrategias de responsabilidad social buscando mejorar el acceso a los mercados, reducir costos de producción, aumentar la productividad laboral y fortalecer la innovación de procesos. No obstante, un gran desafío para las PYMES es adaptarse a las nuevas condiciones que propone la responsabilidad social empresarial en un entorno de cambios, acelerados, incertidumbre y mayor complejidad. La interacción entre la responsabilidad social empresarial y las PYMES en los países en desarrollo es un aspecto importante no sólo para las PYME y los que apoyan su desarrollo, sino también para todos los actores que impulsan la RSE: las empresas multinacionales, las organizaciones de la sociedad civil (OSC), los gobiernos y los organismos multilaterales como la Unión Europea y la ONU, los cuales también la han incorporado (2002: 2).

Por ello, Gallardo-Vásquez y Sánchez-Hernández (2013) añaden que

Es importante que los pequeños empresarios conozcan sus potencialidades en RSE, que son muchas, e integren la gestión responsable en su estrategia, esperando obtener el éxito competitivo que en el trabajo se infiere. A su vez, defendemos que en el establecimiento de las políticas de desarrollo regional, nacional o europeo, la RSE tiene que estar destacada en la agenda para ayudar a las microempresas a conseguir objetivos de sostenibilidad, que las ayuden a ser más competitivas fomentando el desarrollo económico de los territorios.

A modo de síntesis, podemos afirmar que la responsabilidad social de las pymes es un ámbito que ofrece grandes oportunidades para los emprendedores; para esto, es necesario promover una fuerte cultura organizacional basada en filosofía, valores y visión de futuro.

*"[...] la Alta Dirección de las empresas puede mejorar la reputación enfocándose en el tema de la salud para los empleados, consumidores y la comunidad en genera."*

### 6. Reputación corporativa y RSE

Charles Fombrun, fundador del Reputation Institute, definió la reputación corporativa como "La representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus stakeholders" (Reputation Institute 2015). A través del tiempo y producto de sus acciones y la comunicación institucional, las empresas van moldeando su reputación; sin embargo, existen factores no controlables que pueden afectar negativa o positivamente el desempeño de las compañías.

La responsabilidad social empresarial puede asociarse positivamente con niveles elevados de reputación corporativa. No obstante, ello no siempre ocurre así, porque, si las empresas aplican eficazmente la responsabilidad social, también, deben utilizar los mejores medios de comunicación para informar de ello a los stakeholders. Caso contrario, sería difícil hallar una correlación directa entre responsabilidad social y reputación corporativa.

Con respecto a su cálculo, existen diversos mecanismos de medición de la RSE, como –por ejemplo– el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco). Este es un instrumento de evaluación reputacional, que fue lanzado en el año 2000. Cuenta con una metodología multistakeholder, que se ha convertido en uno de los monitores referentes a nivel internacional. Según su website, Merco elabora seis rankings, basados en encuestas de opinión a diferentes tipos de público objetivo. El seguimiento y verificación del proceso de elaboración y resultados de Merco lo realiza KPMG.

Las variables básicas de medición que utiliza Merco son la dimensión internacional, oferta, finanzas, reputación interna, responsabilidad social corporativa e innovación. A continuación, se presenta el ranking Merco 2015 para España.

**Tabla 1. Ranking Merco España 2015 por empresa e industria**

| Posición | Empresa                | Puntuación | Industria                 |
|----------|------------------------|------------|---------------------------|
| 1        | Industrias Inditex     | 10.000     | Distribución de moda      |
| 2        | Mercadona              | 9297       | Distribución general      |
| 3        | Banco Santander        | 8789       | Bancaria                  |
| 4        | Repsol                 | 8473       | Petrolera                 |
| 5        | Telefónica             | 8414       | Telecomunicaciones        |
| 6        | BBVA                   | 8121       | Bancaria                  |
| 7        | Iberdrola              | 7758       | Energía, gas y agua       |
| 8        | Caixabank              | 7352       | Bancaria                  |
| 9        | Cia. de Seguros Mapfre | 7300       | Aseguradora               |
| 10       | Google                 | 7254       | Informática y electrónica |
| 11       | Danone                 | 7132       | Alimentación              |
| 12       | Nestlé                 | 7102       | Alimentación              |

**Fuente: Merco España (2015). Elaboración propia**

A partir de la tabla, se desprende que las industrias bancaria y de seguros acumulan el 33% de las 12 empresas líderes. Esto podría explicarse, en la medida que, en el sector Servicios, hay más oportunidades para buscar buena reputación. La reputación es el resultado de una imagen positiva de la empresa, cuando esta encierra valores como la originalidad, la honestidad, la responsabilidad y la integridad. En este sentido, uno de los pilares para construir la imagen de una empresa es la actitud de los empleados, y la cultura organizacional que han forjado los fundadores y sus sucesores. Este es un aspecto que, muchas veces, no es considerado de la forma debida. Definitivamente, el comportamiento ético de los empleados en el desempeño de sus labores es decisivo. Por otro lado, la Alta Dirección de las empresas puede mejorar la reputación enfocándose en el tema de la salud para los

empleados, consumidores y la comunidad en general. Por ejemplo, según el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, "Volkswagen Group tiene una estrategia global para identificar y gestionar los problemas de salud y ha desarrollado un programa de la obesidad fuerte para el beneficio de sus operaciones en México, donde la enfermedad es crónica" (WBCSD: 2006). Asimismo, WBCSD comenta que "Operando a nivel global y una base regional, y como parte de un programa integral de salud, Volkswagen Group, uno de los más grandes fabricantes de automóviles del mundo, se enfrenta al reto de promover y proteger la salud de sus empleados respecto a problemas de salud específicos tales como la creciente obesidad" (2006: 9). Estas acciones muestran una tendencia de las multinacionales hacia el componente salud como variable clave de su estrategia de RSE.

**Tabla 2. Ranking Merco Perú 2014 por empresa e industria**

| Posición | Empresa                   | Puntuación | Industria              |
|----------|---------------------------|------------|------------------------|
| 1        | Banco de Crédito del Perú | 10.000     | Bancaria               |
| 2        | Interbank                 | 8339       | Bancaria               |
| 3        | Kimberly Clark            | 7628       | Manufactura y comercio |
| 4        | Backus y Jhonston         | 7602       | Cervecera              |
| 5        | Alicorp                   | 7394       | Alimentación           |
| 6        | Ferreyros                 | 6915       | Venta de maquinaria    |
| 7        | Graña y Montero           | 6904       | Construcción           |
| 8        | Gloria                    | 6691       | Alimentación           |
| 9        | BBVA                      | 6524       | Bancaria               |
| 10       | Minera Antamina           | 6420       | Minería                |
| 11       | Scotiabank                | 6238       | Bancaria               |
| 12       | San Fernando              | 6189       | Alimentación           |

**Fuente: Merco España (2015). Elaboración propia**

El ranking Merco en Perú, prácticamente, coincide con los resultados para España: la industria bancaria consolida el 33% de las primeras 12 empresas del ranking. Las razones serían probablemente las mismas que en España. Como corolario, podríamos afirmar que la responsabilidad social empresarial es la acción de las empresas para resolver problemas sociales, generar mayor inclusión, preservar el ambiente, mantener la salud de los empleados y promover un desempeño competitivo de las organizaciones. Todo ello se espera ver reflejado en la preferencia de los consumidores y los rankings de reputación corporativa principalmente.

### **Bibliografía**

BATEMAN, THOMAS Y SCOTT SNELL

2005 ADMINISTRACIÓN. UN NUEVO PANORAMA COMPETITIVO. SEXTA EDICIÓN. MÉXICO, D.F.: MCGRAW-HILL.

CARBAJO, DOMINGO Y PABLO PORPORATTO

2009 FORO DE DEBATE ADMINISTRACIONES TRIBUTARIAS ANTE LA CRISIS: ALGUNAS INTERVENCIONES EN AMÉRICA LATINA Y ESPAÑA. DOCUMENTO NRO. 3/10. MADRID: INSTITUTO DE ESTUDIOS FISCALES.

CHARLO MOLINA, MARÍA JOSÉ, ISMAEL MOYA CLEMENTE Y ANA MARÍA MUÑOZ RUBIO

2012 "FACTORES DIFERENCIADORES DE LAS EMPRESAS DEL ÍNDICE DE RESPONSABILIDAD ESPAÑOL". CUADERNOS DE GESTIÓN. BILBAO, VOLUMEN 13, NÚMERO 2 PP. 15-37.

DIARIO GESTIÓN

2014 "EL 34% DE GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS NO DESARROLLA POLÍTICAS DE RSC". DIARIO GESTIÓN. ECONOMÍA. LIMA, MARTES 14 DE OCTUBRE DE 2014. CONSULTA: 22 DE JUNIO DE 2015.

[HTTP://GESTION.PE/ECONOMIA/34-EMPRESAS-GRANDES-Y-MEDIANAS-NO-DESARROLLA-POLITICAS-RSC-2111084/3](http://gestion.pe/economia/34-empresas-grandes-y-medianas-no-desarrolla-politicas-rsc-2111084/3)

GALLARDO-VÁZQUEZ, DOLORES Y MARÍA ISABEL SÁNCHEZ-HERNÁNDEZ

2013 "ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL ÉXITO COMPETITIVO DE LAS MICROEMPRESAS Y EL PAPEL DE LA INNOVACIÓN". UNIVERSIA BUSINESS REVIEW. SEGUNDO TRIMESTRE.

HILL, CHARLES

2005 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. UN ENFOQUE INTEGRADO. SEXTA EDICIÓN. MÉXICO, D.F.: MCGRAW-HILL.

MARTÍNEZ, ERNESTO

2009 "PRÓLOGO". EN GUADAMILLAS, FÁTIMA, JESÚS SANTOS Y NATACHA ESPINOSA (COORDINADORES). LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA RESPONSABLE: GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN Y BUENAS PRÁCTICAS EN CASTILLA-LA MANCHA.. TOLEDO: LOZANO ARTES GRÁFICAS.

MERCO ESPAÑA

2015 "MERCOS ESPAÑA". MERCOS - MONITOR EMPRESARIAL DE REPUTACIÓN CORPORATIVA. CONSULTA: 22 DE JUNIO DE 2015.  
[HTTP://WWW.MERCO.ES](http://www.merco.es)

NOCETE, FRANCISCO

2015 "MATERIAL DE CLASE III". MATERIAL DEL CURSO RESPONSABILIDAD SOCIAL FISCALIDAD Y RSE, PERSPECTIVA IBEROAMERICANA - POSTGRADO IBEROAMERICANO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. TOLEDO: UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA.

RAYNARD, PETER Y MAYA FORSTATER

2002 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: IMPLICATIONS FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN DEVELOPING COUNTRIES. VIENA: UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION.

REPUTATION INSTITUTE

2015 REPUTATION INSTITUTE. CONSULTA: 22 DE JUNIO DE 2015.  
[HTTP://WWW.REPUTATIONINSTITUTE.COM](http://www.reputationinstitute.com)

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

S/F "BUSINESS SOLUTIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT". WBCSD. CONSULTA: 22 DE JUNIO DE 2015.  
[HTTP://WWW.WBCSD.ORG](http://www.wbcd.org) ■