

# LÍMITES Y OPORTUNIDADES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (1)

Juan-José GANUZA FERNÁNDEZ\*

## Resumen

*El objetivo de esta ponencia es analizar el concepto de la responsabilidad social corporativa (RSC). Se define que se entiende por comportamientos socialmente responsables y las posibles motivaciones que pueden tener las empresas para llevarlo a cabo. Otro aspecto clave de la RSC es su relación e interacción con la intervención y regulación pública. La RSC puede suplir a la regulación pública, especialmente en situaciones en las que la regulación no resulta efectiva debido a, por ejemplo, restricciones de información a las que se enfrenta el sector público. Se describen situaciones en las que es compatible la maximización de beneficios con el comportamiento socialmente responsable. Por último se analizan que tipo de políticas públicas se pueden llevar a cabo para fomentar la responsabilidad social empresarial.*

## Palabras clave

*Responsabilidad Social Corporativa, Stakeholders, Regulación y Boicot de Consumidores.*

## I. ÉTICA EMPRESARIAL, FILANTROPÍA Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

¿CUÁLES deben ser las metas y los valores que deben determinar el comportamiento empresarial? Esta es una vieja cuestión que está de actualidad por comportamientos empresariales polémicos como la reciente crisis del grupo Volkswagen por manipular las emisiones de gases contaminantes en sus vehículos diésel.

---

(1) Artículo basado en la ponencia presentada en las XX Jornadas del Anuario de la Facultad de Derecho: de la UAM centrada en las contribuciones científicas del autor en el campo de la RSC.

\* Universitat Pompeu Fabra, Barcelona GSE y FUNCAS. Universitat Pompeu Fabra, Carrer Ramon Trias Fargas 25-271, and Barcelona Graduate School. juanjo.ganuzaf@upf.edu; tlf: +34 935 4227192

sel. Estos comportamientos empresariales negativos coexisten con otros altruistas, Starbucks tiene un sistema de compra de café que premia a los proveedores que ofrecen mejores condiciones laborales y respetan más el medio ambiente. Existen muchos ejemplos de comportamientos empresariales socialmente responsables, DuPont ha reducido voluntariamente sus emisiones de gases de efecto invernadero un 65% desde 1991 o PepsiCo que paga una cantidad adicional para garantizar que toda la electricidad que consume proviene de energías renovables, etc. Los valores empresariales y la conducta empresarial tienen un enorme impacto sobre nuestro bienestar. Un dato 122 grandes empresas responsables del 80% de emisiones de CO<sub>2</sub>, el 70% del comercio internacional y el 90% de las patentes.

El premio Nobel de economía, Milton Friedman, en un famoso y provocador artículo defendía que el único objetivo de la empresa debería ser la maximización de beneficios: «There is one and only one social responsibility of business... to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud» (2). El argumento de Friedman se basa en que frecuentemente los gestores de las empresas promueven estrategias que son socialmente responsables, motivados por sus propios intereses (son ellos los que reciben el reconocimiento), y no por argumentos basados en la eficiencia o en las preferencias de los dueños de la empresa. Friedman, siguiendo la idea de la mano invisible de Adam Smith, asocia la maximización de beneficios a la asignación eficiente de los recursos y defiende que deberían ser los accionistas y no los gestores, los que decidan cómo revierten los beneficios empresariales a la sociedad. No es fácil atacar el mensaje de Friedman con argumentos puramente éticos. Friedman defiende, además de la eficiencia, a los pequeños accionistas que son expropiados de alguna forma por ejecutivos que pueden tener mucha más renta.

Además, los accionistas pueden invertir los beneficios que obtienen en acciones filantrópicas. Este es el caso de Microsoft, una empresa muy criticada por algunos consumidores y competidores, y frecuentemente acusada de comportamiento anticompetitivo. Sin embargo, Bill Gates, a través de su fundación Bill and Melinda Gates Foundation, revierte gran parte de los beneficios de Microsoft a la sociedad. En particular, esta fundación dona más dinero para la investigación de la vacuna contra la malaria que toda la Unión Europea en su conjunto (3).

Aunque el argumento de Friedman no sea atacable éticamente si lo puede ser en términos de eficiencia. Friedman es consciente que el mercado por si solo puede no asignar de forma eficiente los recursos si existen fallos de mercado: poder de mercado (precios altos, abuso de posición dominante, colusión); externalidades (contaminación); bienes públicos / recursos comunales (deforestación); información asimétrica (venta de hipotecas subprime); etc. Por eso Friedman dice que las empresas deber actuar dentro de las leyes del juego, refiriéndose implícitamente a la regulación, que debería solucionar los aludidos fallos de mercado.

---

(2) New York Times Magazine, 1970.

(3) Calveras, A., Ganuza, J. J. y Llobet, G., «Voluntary contributions vote out public ones», *SERIES Journal of the Spanish Economic Association*, Vol. 2, N.º 3, 2010, pp. 283-303, desarrollan un modelo donde la provisión de un bien público se puede hacer a través de impuestos o a través de donaciones filantrópicas.

## II. LOS LÍMITES DE LA REGULACIÓN

Sin embargo la regulación tiene sus límites. Existe información asimétrica –el regulador desconoce muchas variables relacionadas con los costes o la demanda– y necesita información verificable. La regulación es uniforme y hay una gran diversidad de empresas. El regulador puede ser capturado por las empresas. El caso Volkswagen ilustra bien estos fallos regulatorios. El 18 de septiembre la Agencia de Protección del Medioambiente estadounidense acusó a Volkswagen por modificar los motores diesel para que pasaran en el laboratorio el control de las emisiones de  $\text{NO}_x$  (dióxido de nitrógeno). Para entender este hecho es importante leer el trabajo de Miravete, Moral y Thurk (4), que analiza los efectos de la regulación medioambiental sobre la estructura del mercado de automóviles.

La regulación puede incidir en las emisiones de  $\text{CO}_2$  y  $\text{NO}_x$ . Cuando se controla más las emisiones de  $\text{CO}_2$  –tal y como ocurre en Europa– se potencia el avance de vehículos diesel pues son muy eficientes en esta dimensión; mientras que si se pone el acento en las emisiones de  $\text{NO}_x$  –cuyo ejemplo es Estados Unidos– se impide la expansión de estos vehículos. Con la tecnología disponible, era muy costoso que un automóvil diesel pase unos estrictos niveles de emisiones en  $\text{NO}_x$ . Los vehículos diésel consumen menos, y han reducido más las emisiones de  $\text{CO}_2$  que los vehículos de gasolina (desde 1993, un 82% frente a un 63%).

Los fabricantes europeos tenían ventaja en diesel. En 1989 Volkswagen introdujo el motor TDI mejorando las prestaciones de potencia, confort y consumo de los coches diesel. Además, los otros grandes fabricantes europeos (Renault, grupo PSA,...) imitaron y ofrecieron masivamente estos motores diesel más eficientes.

Por el contrario, los fabricantes no europeos estaban centrados en mejorar la eficiencia de sus automóviles de gasolina. La regulación medioambiental europea basada en  $\text{CO}_2$  y no en  $\text{NO}_x$  otorgó a los fabricantes de coches diesel de una ventaja competitiva, por lo que los coches asiáticos y americanos solo alcanzaron una cuota de mercado del 10% durante los 90. Sin la regulación se estima que los coches asiáticos hubieran obtenido el 20% del mercado. Esta regulación ha tenido efectos de largo plazo y en la actualidad hay países como España, Francia y Bélgica, donde el consumo de diésel triplica o cuadruplica al de gasolina.

El caso Volkswagen demuestra que los fallos regulatorios, específicamente en este caso la captura del regulador y la información asimétrica, pueden llevar a que los fallos de mercado no se corrijan, y a una asignación ineficiente de los recursos. En estas circunstancias, la responsabilidad social corporativa aparece como una alternativa (o complemento) a la regulación para evitar los fallos de mercado (5).

(4) Vid. MIRAVETE, E., MORAL, M. J. y THURK, J., «Innovation, Emissions Policy, and Competitive Advantage in the Diffusion of European Diesel Automobiles», *DP10783 of CEPR* (Centre for Economic and Policy Research), 18 de agosto de 2015.

(5) CALVERAS, A., GANUZA, J. J. y LLOBET, G., «Regulation, corporate social responsibility and activism», *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 16, N.º 3, 2007, pp. 719-740, analizan un problema de control de una externalidad, utilizando de forma complementaria la regulación (impuestos medioambientales) y RSC.

### III. DEFINICIÓN DE LA RSC: MORAL O ESTRATÉGICA

Las acciones de una empresa son consideradas socialmente responsables si son «voluntarias» y contribuyen a aumentar el bienestar social. Por lo tanto, dos elementos son fundamentales para determinar si la gestión de una empresa es socialmente responsable. Primero, una empresa socialmente responsable se preocupa no solamente por los intereses de los accionistas sino de todos los agentes que se ven afectados por la actividad de la empresa (trabajadores, consumidores, proveedores, sociedad en su conjunto, etc.).

Estos agentes reciben en inglés el nombre de «stakeholders» y así les denominaremos de aquí en adelante, dado que no existe en castellano una palabra de significado similar. En segundo lugar, para ser consideradas acciones socialmente responsables deben ser acciones voluntarias, que vayan más allá de lo que exige la regulación en la protección del medio ambiente, los derechos de sus trabajadores, la protección de los consumidores, etc.

Una primera paradoja es que el dilema entre la maximización de beneficios y el bienestar social es falso para ciertas estrategias socialmente responsables. Las empresas pueden hacerlo bien y hacer el bien («doing well by doing good»), pueden incluso buscar su ventaja competitiva en las estrategias socialmente.

En Ganuza se presenta evidencia que apoya esta hipótesis (6). En particular, se compara la rentabilidad de un grupo de empresas del Dow Jones que son consideradas socialmente responsables (estas empresas pertenecen al índice de sostenibilidad del Dow Jones, DJSI) con la rentabilidad de todas las empresas que están en el índice (MSCI), y se concluye que las empresas socialmente responsables presentan una rentabilidad mayor. Por lo tanto, esta evidencia nos muestra que no necesariamente existe contradicción entre la rentabilidad de las empresas y su comportamiento social.

Baron da una definición más restrictiva de la RSC y defiende que para denominar a una empresa como «socialmente responsable» se debe considerar no solamente su comportamiento, sino además su motivación (7). El criterio «moral» que defiende Baron consiste en que sólo deberían recibir la etiqueta de acciones socialmente responsables aquellas acciones que reducen el valor de la empresa, y no pueden ser justificables desde la óptica de la maximización de beneficios. Este tipo de RSC puede ser importante cuando las empresas tienen la propiedad concentrada (por ejemplo, empresas familiares) y los accionistas prefieren hacer filantropía a través de la empresa, por ejemplo, porque la empresa es la más eficiente para un determinado tipo de acción social.

Aunque la motivación de las empresas no es observable, Fernández-Krank y Santaló la intentan inferir a partir de la relación entre RSC y la competencia entre las empresas. Sus hipótesis son las siguientes (8). Si la moral (de los propietarios o

(6) Vid. GANUZA, J.-J., «La responsabilidad social corporativa y el bienestar social. Cómo promover estrategias empresariales socialmente responsables», *Els Opuscles del CREI*, 2012, n.º 30.

(7) Vid. BARON, D., «Private Politics, corporate social responsibility, and integrated strategy», *Journal of Economics and Management Strategy*, N.º 10, 2001, pp. 745-64.

(8) FERNÁNDEZ-KRANZ, D. y SANTALÓ, J., «When Necessity Becomes a Virtue: The Effect of Product Market Competition on Corporate Social Responsibility», *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 19, N.º 2, 2010, pp. 453-487.

gestores) es la fuerza que empuja al RSC, entonces un contexto de mayor competencia reduciría las rentas disponibles para la RSC y, por tanto, implicaría una menor RSC. Si, en cambio, la RSC es estratégica, entonces un entorno con mayor competencia podría implicar un mayor uso de la RSC como mecanismo para la diferenciación, acceder a nuevos mercados, etc. La conclusión que obtienen es que existe evidencia empírica de que las empresas operando en mercados /sectores con mayor competencia son más socialmente responsables. Lo que es consistente con la RSC estratégica.

No queremos entrar en el debate sobre la definición de la RSC, pero nos centraremos en las prácticas de RSC que son compatibles con la maximización de beneficios. Existen dos razones para ello, la primera es que muy pocas prácticas socialmente responsables pasan el filtro de Baron. Como veremos la mayoría de las acciones socialmente responsables que observamos tienen algún impacto potencial positivo sobre los beneficios. La segunda es que desde el punto de vista público el principal objetivo debe ser diseñar políticas públicas para promover la RSC, y las prácticas socialmente responsables que responden solamente a motivaciones altruistas intrínsecas son, por definición, difíciles de motivar por mecanismos de incentivos externos.

#### IV. LOS CÍRCULOS VIRTUOSOS DE LA RSC

Por lo tanto, no hay contradicción entre hacer el bien, y hacerlo bien. La responsabilidad corporativa puede ser una vía para crear una ventaja competitiva en el mercado. La clave: pensar en maximizar el valor de la empresa en el largo plazo. Muchos conflictos entre el comportamiento responsable y la maximización de beneficios son, en realidad, un conflicto entre la maximización de beneficios a corto plazo versus largo plazo. Por ejemplo, aunque una visión de corto plazo no puede justificar inversiones en mejorar el medio ambiente o en obra social, en el largo plazo, eso revierte en una buena imagen de la marca. Y esta buena reputación atrae a consumidores activistas, que prefieren empresas que muestren prácticas de responsabilidad corporativa. En el medio / largo plazo, la RSC puede generar un círculo virtuoso, beneficios y bienestar social. En los siguientes puntos vamos a repasar las distintas formas por las que las prácticas socialmente responsables pueden llevar a la maximización de beneficios, los denominados círculos virtuosos de la RSC.

##### 4.1 POLÍTICA DE DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

En un contexto de fuerte competencia entre las empresas y poca diferenciación en términos tecnológicos de los productos disponibles, la imagen de un producto puede ser clave a la hora de motivar la decisión de los consumidores. Las políticas sociales y medioambientales de una empresa afectan el valor de la marca de una empresa, y la disponibilidad a pagar de los consumidores por el producto. Por lo tanto, la principal razón por la que se puede conciliar la maximización de benefi-

cios con el comportamiento socialmente responsable es muy sencilla: porque la demanda es sensible al comportamiento social de las empresas. La evidencia nos indica que una parte de los consumidores toma en consideración en su decisión de compra no solamente los atributos del producto y su precio, sino además las externalidades generadas por su consumo e indirectamente, el comportamiento social de la empresa. Estos consumidores, que denominaremos «activistas», están dispuestos a pagar más por la electricidad si ésta proviene de energías renovables o están dispuestos a cambiar de marca favorita de zapatillas si reciben información de que la empresa que las produce utiliza mano de obra infantil. Dada esta composición de la demanda, la empresa desarrolla acciones socialmente responsables para aumentar la disponibilidad a pagar de los consumidores por sus productos.

### 4.2 CONTROL DE RIESGOS: BOICOTS Y DEMANDAS LEGALES

Las prácticas socialmente responsables reducen los riesgos reputacionales de la empresa. Hay varios mecanismos de posible generación de riesgo. Los principales riesgos reputacionales son que se interpongan a la empresa de demandas legales, y que se lleven a cabo acciones de la sociedad civil y ONGs (boicots, etc.) como respuesta a que los consumidores perciben el comportamiento de la empresa como no responsable. Existen múltiples ejemplos:

- Nike. Mala prensa, pérdida de imagen debido a acusaciones de que los empleados de los proveedores del extranjero operaban en condiciones laborales muy malas: salarios bajos, largas jornadas, condiciones de salud y seguridad inaceptables.

- Shell Oil. Sufrió un boicot en Europa de la ONG Greenpeace como resultado de su intento de deshacerse de la plataforma petrolera en el mar del norte al final de su vida útil. El boicot tuvo un impacto considerable en las ventas en varios mercados significativos.

En EEUU, las empresas tienen miedo de demandas legales por contaminación, por daños a los consumidores, etc. Esto se debe a que las empresas de tabaco han pagado miles de millones de dólares por acuerdos. Por ejemplo. Firestone pago decenas de millones de dólares por accidentes del Ford Explorer que llevaban neumáticos Firestone defectuosos.

### 4.3 CSR COMO UNA LÍNEA DE NEGOCIO

Es frecuente que las inversiones en RSC den lugar a nuevas líneas de negocio. Este fenómeno se conoce como el doble dividendo. Por ejemplo Du Pont lanzo un programa para reducir las emisiones de productos químicos en el medio ambiente. Este programa ha sido un éxito, y ahora se puede beneficiar de la experiencia adquirida para formar una unidad para vender estos servicios de limpieza a otras empresas. Du Pont espera conseguir ingresos anuales de más de mil millones de dólares. De igual forma Dow Chemicals anuncio un retorno de un 204% en sus inversiones en proyectos de ahorro de energía entre 1981 y 1993. La idea es muy

interesante. Muchas empresas no identifican los potenciales ahorros o posibilidades de negocio que se asocia por ejemplo a una mejor gestión de los residuos or a reducciones de consumo energético. Por lo tanto, las practicas socialmente responsables para encontrar nuevos nichos de negocio y de trabajo.

#### 4.4 PROTECCIÓN REGULADORA

Las relaciones de una empresa con los «reguladores» son importantes en su rentabilidad, especialmente en industrias fuertemente reguladas. Los reguladores también se ven influidos por la reputación de la empresa. En general, una decisión reguladora en favor de una empresa con una reputación fuerte de ser una empresa socialmente responsable se verá de forma más positiva, que cuando la reputación es negativa. Por ejemplo, una reputación de ser «verde» puede ser útil en las negociaciones de una empresa petrolera para acceder a nuevos pozos de petróleo en reservas medioambientales sensibles. Las peticiones de permisos para exploración en estas áreas a menudo son criticadas por grupos medioambientales, y una reputación de la empresa de ser sensible a cuestiones medioambientales puede ser un activo para la empresa en este contexto.

#### 4.5 PRODUCTIVIDAD Y COSTES LABORALES

Hay dos caminos por los que las políticas sociales y medioambientales de una empresa tienen un impacto en la relación de una empresa con sus trabajadores. A la gente le gusta trabajar para empresas «socialmente responsables». Por lo tanto, los empleados en potencia pueden estar dispuestos a cobrar un salario menor por el hecho de trabajar en empresas que tienen una buena imagen social. Por ejemplo, el programa de Merck de medicinas que curan una ceguera típica de ciertas zonas de África permitió retener y contratar a científicos que de otro modo no hubiera podido atraer. Y el capital intelectual es clave para una empresa como Merck.

Otra relación entre la RSE y las políticas de recursos humanos es que estas últimas tienen como premisa principal que los empleados trabajan más y mejor si tienen mejores condiciones laborales. Por lo tanto, la productividad del trabajo se puede aumentar pagando más a los trabajadores que el estrictamente necesario. En definitiva mejorar las condiciones laborales puede incrementar el output más de lo que incrementa los costes.

#### 4.6 PROVEEDORES

De forma similar a lo que pasa con los consumidores y los trabajadores, construir relaciones de largo plazo con los proveedores puede contribuir a reducir los costes y aumentar la calidad. La idea es que los proveedores cooperen con la empresa para mejorar la productividad, la eficiencia y la creación de valor añadido. A cambio, la empresa llevara a cabo prácticas éticas hacia los proveedores que frecuentemente se plasman en un código de conducta: mejorar las condiciones de

pago, no aprovecharse de los fallos contractuales, consultar los planes estratégicos, etc. Este tipo de relaciones de largo plazo con los proveedores fueron clave en que la industria japonesa obtuviera ventajas competitivas en el sector del automóvil y otros sectores industriales.

#### 4.7 LA INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE

El coste del capital podría ser menor para las empresas socialmente responsable debido al impacto de la Inversión Socialmente Responsable. La ISR (Banca Ética) ahora representa un 10% de los fondos gestionados por profesionales en EE. UU., y una fracción más pequeña pero creciente en Europa. Los fondos ISR restringen el tipo de acciones que pueden comprar a las empresas que son calificadas como socialmente responsable. Este menor coste del capital puede de nuevo ser una fuente de ventaja competitiva. Este menor coste del capital se puede racionalizar de la misma forma que hemos explicado porque los consumidores en sus decisiones de compra pueden considerar el comportamiento social de las empresas.

### V. CONCLUSIONES

Hemos demostrado que el fenómeno de la responsabilidad social corporativa abre la posibilidad de crear círculos virtuosos donde todos ganan, la empresa puede maximizar beneficios y obtener una ventaja competitiva, al mismo tiempo que aumenta el bienestar de los stakeholders (consumidores, trabajadores, proveedores, etc.) y de la sociedad en general. Dado este efecto positivo de la RSC sobre el conjunto de la sociedad, es importante plantearse el papel que puede desempeñar el sector público para promover el desarrollo de la gestión socialmente responsable. Del análisis se obtienen tres ideas importantes para fomentar la RSC:

1. El sector público debe ser un consumidor «activista». El mecanismo básico que induce la gestión responsable de las empresas es que una parte de la demanda está compuesta por consumidores «activistas», para los que su disposición a pagar se ve afectada por el comportamiento social de la empresa. El sector público es un consumidor importante que puede contribuir a la RSC incorporando criterios de gestión socialmente responsable a sus procesos de contratación.

2. El sector público debe garantizar «transparencia» sobre la información que obtienen los consumidores de la gestión empresarial. Para que exista una retroalimentación entre el comportamiento empresarial y los consumidores «activistas» es fundamental que éstos tengan una información fiable sobre la gestión empresarial. Las empresas, por su parte, tienen incentivos a manipular la información que llega a los consumidores a través de los medios de comunicación y la publicidad. El sector público puede promover la RSC mejorando la información



que llega a los consumidores sobre las empresas, generando índices, estándares, o regulando la «transparencia» y fiabilidad de los que ya existen (9).

3. El sector público debe replantearse la regulación de los mercados. El análisis muestra que la RSC es otra forma de resolver los fallos de mercado alternativa a la regulación. Hemos demostrado que la RSC y la regulación son sustitutos imperfectos, en el sentido de que un instrumento puede ser más eficaz que el otro, dependiendo del mercado, y dadas sus diferencias pueden coexistir de forma óptima en un mismo mercado. También hemos señalado que existe el riesgo de que la RSC sustituya de forma ineficiente algún tipo de regulación.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- BARON, D., «Private Politics, corporate social responsibility, and integrated strategy», *Journal of Economics and Management Strategy*, N.º 10, 2001, pp. 745-64.
- CALVERAS, A. y GANUZA, J. J., «Responsabilidad social corporativa. Una visión desde la teoría económica», *Cuadernos Económicos del I. C. E.*, 76, 2008, pp. 101-118.
- CALVERAS, A., GANUZA, J. J. y LLOBET, G., «Regulation, corporate social responsibility and activism», *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 16, N.º 3, 2007, pp. 719-740.
- «Voluntary contributions vote out public ones», *SERIES Journal of the Spanish Economic Association*, Vol. 2, No. 3, 2010, pp. 283-303.
- FERNÁNDEZ-KRANZ, D. y SANTALÓ, J., «When Necessity Becomes a Virtue: The Effect of Product Market Competition donde Corporate Social Responsibility», *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 19, N.º 2, 2010, pp. 453-487.
- GANUZA, J-J., «La responsabilidad social corporativa y el bienestar social. Cómo promover estrategias empresariales socialmente responsables», *Els Opuscles del CREI*, 2012, n.º 30.
- MIRAVETE, E., MORAL, M. J. y THURK, J., «Innovation, Emissions Policy, and Competitive Advantage in the Diffusion of European Diesel Automobiles», *DP10783 of CEPR* (Centre for Economic and Policy Research), 18 de agosto de 2015. Books, Mitcham (Victoria), 1961.

---

(9) CALVERAS, A., GANUZA, J.-J. y LLOBET, G., «Regulation, corporate social responsibility and activism», *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 16, N.º 3, 2007, pp. 719-740, analizan un problema de control de una externalidad, utilizando de forma complementaria la regulación (impuestos medioambientales) y RSC.

