

UN ANÁLISIS DE LAS VINCULACIONES ENTRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL Y EL GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS

Ana María Golpe Cervelo

Investigadora. Universidad de la República (Uruguay)

RESUMEN:

El objetivo de este trabajo es reflexionar sobre la posible incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial en el Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC). Se comienza con una breve descripción del GEC y de los análisis que lo componen: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos. Luego, se exponen algunas definiciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) realizadas por varios organismos internacionales, luego se presentan algunos temas de la RSE en el mundo y se finaliza con un posible Modelo de Actuación Social de las empresas.

Se incluye además un ejemplo de una empresa de origen uruguayo que en la actualidad forma parte de una multinacional, exponiéndose su visión sobre la Responsabilidad Social y las acciones que realiza en apoyo de la comunidad y la medición de su gestión. Se culmina con una reflexión sobre la incorporación de la RSE dentro del GEC, en los análisis que lo componen y una línea a seguir por parte de las empresas.

PALABRAS CLAVE: Gerenciamiento estratégico de costos; Bienestar social; Responsabilidad social empresarial.

ABSTRACT

The objective of this paper is to reflect on the possible incorporation of Corporate Social Responsibility in the Strategic Cost Management (GEC). It begins with a brief description of the GEC and the analyzes that comprise it: the company's value chain, strategic positioning and the causes of costs. Then, some definitions of Corporate Social Responsibility (CSR) made by several international organizations are presented, then some CSR issues are presented in the world and finalized with a possible Model of Social Performance of the companies.

An example of a company of Uruguayan origin that is currently part of a multinational is included, exposing its vision on Social Responsibility and the actions it carries out in support of the community and the measurement of its management. It culminates with a reflection on the incorporation of CSR within the GEC, in the analyzes that comprise it and a line to be followed by the companies.

KEY WORDS: Strategic cost management; Social welfare; Corporate social responsibility.

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas a nivel mundial, están incorporando a su gestión la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con el objetivo de obtener un mejor desempeño, no sólo económico-financiero. En este marco es que se pretende analizar el RSE y su posible incorporación al Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC).

Para ello se dará una breve descripción del GEC y de los análisis que lo componen. Seguidamente se realizará un apartado sobre el RSE y se culminará con una reflexión sobre el objeto de este trabajo.

2. GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS

Tal como lo afirman Shank y Govindarajan (1995) el Gerenciamiento Estratégico de Costos es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener.

El GEC es la conjunción de tres análisis básicos: 1) La Cadena de Valor, 2) El Posicionamiento Estratégico y 3) Las Causales de Costos.

2.1. La Cadena de Valor de la Empresa

En una primera aproximación, podemos decir que la cadena de valor es un enfoque externo a la empresa, que trata de identificar las actividades que crean valor.

La cadena de valor divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos: 1) Actividades Primarias y 2) Actividades de Apoyo.

Dentro de cada categoría de actividades, primarias o de apoyo, existen tres tipos de actividades que actúan de diversa manera en la ventaja competitiva:

- Directas.- Son las implicadas directamente en la creación de valor para el comprador.
- Indirectas.- Son las que hacen posible el desempeño de las actividades directas.
- De Seguro de Calidad.- Son las que aseguran la calidad de otras actividades. No es administración de calidad.

A continuación se expone la gráfica clásica del profesor M. Porter (1999):

Cuadro 1.- La cadena de producción de valor. Actividades primarias y de apoyo. La tecnología.

Actividades auxiliares	Infraestructura de la empresa	Modelos de planificación				
	Gestión de los recursos humanos	Programación automática de la mano de obra				
	Desarrollo de tecnologías	Diseño asistido por ordenador	Investigación electrónica de mercados			
	Compras	Compra «en línea» de piezas				
Actividades primarias	Automatización de almacenes	Producción flexible	Tratamiento automático de pedidos	Telemarketing Terminales externos para vendedores	Servicio a distancia Programación por ordenador de las rutas de servicio	Margen
	Logística interna	Producción	Logística externa	Márketing y ventas	Servicio posventa	

Fuente: Ser competitivo, Editorial Deusto. (PORTER, 1999)

Se descompone la industria en sus diferentes actividades estratégicas. Las actividades deberán aislarse y separarse siempre y cuando:

- Representen un porcentaje importante en los costos.
- El comportamiento de costos de las actividades sean diferentes.
- Sean ejecutadas en forma diferente por los competidores.
- Tengan un potencial alto para crear diferenciación.

2.2. Posicionamiento Estratégico de la Empresa

La estrategia es la creación de una posición única y de valor, implicando un conjunto de diferentes actividades. No existe una posición ideal única, por eso el posicionamiento estratégico consiste en escoger las actividades que difieren de las de los competidores.

El posicionamiento estratégico surge de tres fuentes, que no se excluyen entre sí (1996), y a menudo se superponen:

- La producción es un subconjunto de los productos de una industria o servicio (Posición basada en la variedad).
- Atender las necesidades de un grupo particular de clientes (Posición basada en las necesidades), por ejemplo, el servicio personalizado de algunos bancos.
- Atender a un grupo de clientes en base a la accesibilidad de cualquier forma (Posición basada en el acceso), por ejemplo, por la proximidad geográfica.

Las estrategias genéricas siguen siendo útiles para realizar las posiciones estratégicas en un nivel más sencillo y más amplio, pero las bases en las que se puede apoyar el posicionamiento - variedad, necesidad y acceso- llevan al entendimiento de estas estrategias genéricas a un nivel de especificidad, de acuerdo a lo expresado por M. Porter (1999).

El hecho de elegir una posición estratégica única no es suficiente para dar garantía de que se posee una ventaja competitiva sostenible, ya que si es una posición de valor atraerá las imitaciones. Una posición estratégica no es sostenible, a menos que existan renuncias a otras posiciones. ¿Qué implica una renuncia? Más de una cosa implica menos de otra.

Las renuncias se hacen por tres razones (1996):

- Inconsistencia en la imagen o reputación.
- Problemas que provienen de las mismas actividades: falta de flexibilidad de la maquinaria, del personal, de los sistemas, etc.
- Limitaciones entre el control y la coordinación.

Las renuncias son esenciales para la estrategia y permiten la competencia. Ellas crean la necesidad de optar y eligen el límite al que las compañías pueden hacer sus ofertas. Ellas prevén el asentamiento o reposicionamiento.

Vemos ahora que las renuncias agregan un elemento nuevo: la estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia es decidir qué no va a hacer; sin renuncias no habría ninguna necesidad de optar, y ninguna necesidad de tener una estrategia. Cualquier idea podría ser rápidamente copiada y el funcionamiento dependería totalmente de la eficacia operacional.

El encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenimiento en el tiempo.

Las opciones de posicionamiento determinan no sólo las actividades que la compañía deberá realizar, sino cómo éstas se interrelacionarán. Si comparamos la eficacia operacional, vemos que ésta se basa en las actividades o funciones individuales y que la estrategia se ocupa de combinarlas. Un

sistema entero de actividades, no una colección de partes, resulta más difícil de copiar y por lo tanto hace que la ventaja sea más sostenible. La ventaja se obtiene porque las actividades combinan y se refuerzan todas entre sí. Así se cierra la puerta de las imitaciones por parte de los competidores, creando una cadena que es tan fuerte como lo son sus eslabones.

La importancia de la concordancia entre las políticas de la empresa y la estrategia constituye una de las ideas más antiguas. La importancia radica en los efectos que unas actividades tienen sobre otras; por otra parte ayuda a realzar la unidad de la estrategia.

2.3. Causales de Costos para la Empresa

Tradicionalmente se centran en evaluar el comportamiento de los costos, para realizar futuras proyecciones y tomar decisiones.

En el GEC, el análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa; y para evaluar la oportunidad estratégica, se debe examinar los factores de costos y efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada.

Riley (1987) expone una lista un poco más elaborada, donde clasifica las causales de costos en dos grandes grupos: 1) Estructurales y 2) De Ejecución.

3. RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL

3.1. Introducción

Si consideramos la evolución del desarrollo teórico que ha tenido el tema, se pueden mencionar diferentes etapas: a) en la década del 30 la idea de que la única responsabilidad de la empresa era la económica; b) hacia los años 50 se comienza a aceptar que las empresas tienen responsabilidades sociales, como una respuesta social; c) en los años 60, se propone el cambio de respuesta social al de demanda social y por último; d) se llega al concepto de actuación social de la empresa que incluye tanto a la responsabilidad social como la sensibilidad social de la empresa o el proceso de respuesta a los problemas sociales.

Para ir entendiendo mejor de que se está tratando, a continuación se profundizará en la definición de responsabilidad empresarial.

3.2. Delimitación del término Responsabilidad Empresarial

Se aportan a continuación algunas definiciones tratando de entender que se entiende por responsabilidad social empresarial (RSE):

a) En la página Web de la UE, la Comisión de las Comunidades Europeas, en el denominado Libro Verde expresa el objetivo de "Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas", para favorecer un amplio debate en Europa sobre las relaciones empresa y sociedad (...) donde exponen la necesidad de una mayor coherencia de las actuaciones públicas y privadas con el modelo social europeo (...), que deben considerar las demandas y presiones de los consumidores, los trabajadores, inversores y de la opinión pública, a favor de una ampliación de las responsabilidades empresariales, más allá de las exigencias contempladas en las leyes y regulaciones". En este libro la RSE, se define como: "La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores".

b) El secretario de la Organización de las Naciones Unidas, Kofi Annan propuso la idea de un Pacto Global, de acuerdo a lo expuesto en la página Web del Pacto Mundial de España, expresa: "El

pacto desafía a los líderes empresariales a promover y aplicar, dentro del ámbito de sus empresas, nueve principios vinculados a los Derechos Humanos, a Estándares en el Trabajo y al Medio Ambiente. La finalidad es ayudar a fortalecer los pilares sociales de los cuales cualquier economía, incluida la economía global, debe estar empapada si quiere sobrevivir y crecer".

c) La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en su página Web promueve y define la responsabilidad corporativa, a través de una serie de Principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable, compatible con las legislaciones aplicables, potenciando la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible que garantice una coherencia entre objetivos económicos, sociales y ambientales, con el fin de restablecer y mantener la confianza del público en las sociedades y los mercados.

d) World Business Council for Sustainable Development, en su Web: define la RSE, como "el compromiso de la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajar con los empleados, sus familias, la sociedad y la comunidad local en general para mejorar su calidad de vida (...) Una estrategia de RSE coherente, basada en la integridad, valores sólidos y una aproximación a largo plazo, ofrece claros beneficios empresariales a las empresas y una contribución positiva al bienestar de la sociedad"

e) Canadian Business for Social Responsibility, en su Web: define "...la responsabilidad social empresarial como un proceso de tres etapas. En la primera, las empresas buscan evitar hacer daño a los tres pilares de la sustentabilidad (económico, social y ambiental), garantizando la seguridad de los/las trabajadores/as y de los productos, evitando la corrupción y mitigando los riesgos financieros. En la segunda etapa las empresas inician el proceso de consulta con sus accionistas y socios, incorporando sus intereses y valores al modelo empresarial. En la etapa final, las empresas están completamente comprometidas con sus socios, aumentando al máximo sus oportunidades económicas, sociales y ambientales". Además, se promueve una responsabilidad social proactiva, "...en la que la empresa revisa sus políticas corporativas centrales y determina cómo canalizarlas para lograr algún cambio positivo".

3.3. La Responsabilidad Social Empresarial a nivel internacional

Como se puede deducir, la RSE en el mundo está ganando cada vez más espacio, especialmente en algunas culturas: Estados Unidos, Canadá y Europa.

Los escándalos financieros de empresas como Enron y Worldcom, el daño que muchas empresas han producido al medioambiente, a trabajadores y a diversas comunidades, han movilizado a muchos activistas a denunciar estos hechos. Esto ha creado fuertes opiniones públicas a favor de una mayor responsabilidad social empresarial.

En este contexto, Jannik Lindbaek, CEO of Nordic Investment Bank (NIB), en una entrevista publicada en la Web de NIB, establece una diferenciación entre resultados a corto y largo plazo de una compañía, en relación a la presión cada vez mayor desde la sociedad, para que participe en la reducción de la pobreza. Al respecto se pregunta: "¿hay acaso un imperativo ético además del interés comercial a largo plazo? Yo lo creo. La presión sobre el mundo de los negocios para que participe en la reducción de la pobreza por encima de sus propias inversiones rentables sigue creciendo todo el tiempo (...) Para defender sus intereses de largo plazo, una compañía multinacional tiene que tomar en cuenta su posición en cuanto a problemas globales tales como la reducción de la pobreza, los derechos humanos, problemas de salud, problemas ambientales y corrupción".

El Libro Verde, apela a la responsabilidad social de las empresas, establece dos dimensiones: una dimensión externa y una interna de la RSE. En la dimensión interna contempla a: los trabajadores, los accionistas y a la gestión de los recursos naturales en los aspectos de producción que afectan al

medio ambiente. La dimensión externa considera a: los proveedores, los consumidores, los clientes, al público en general, los organismos públicos de gobierno y las organizaciones no gubernamentales.

Cabe destacar que el enfoque global de RSE, el Libro Verde, señala que la responsabilidad social puede ser asumida por las empresas y "...las demás partes interesadas, en particular los trabajadores, los consumidores y los inversores pueden desempeñar un papel fundamental en su propio interés o en nombre de otros interesados en ámbitos tales como los de las condiciones laborales, el medioambiente o los derechos humanos, instando a las empresas a adoptar prácticas socialmente responsable. (...) Esto requiere una verdadera transparencia sobre el comportamiento social y ecológico de las empresas".

Un aspecto importante que considera el Libro Verde en su parte final, tiene que ver con las inversiones consideradas socialmente responsables. Se intenta promover este tipo de inversión en los mercados financieros, a través de un "activismo accionario". Estos fondos también llamados éticos, pretenden ser una alternativa válida para aquellas entidades sociales o inversores que desean garantizar que sus inversiones no van a empresas que chocan con sus principios éticos y sociales. Estos fondos se han ido expandiendo paulatinamente por toda Europa, siendo el primero en crearse en Gran Bretaña, en 1984. Desde entonces, se han creado en Francia, Italia, Alemania, España y Los Países Bajos. Sin embargo, es en Estados Unidos donde han tenido mayor auge.

Existe una tendencia a medir tanto cualitativa como cuantitativamente a las empresas inversoras, en su gestión socialmente responsable. Estados Unidos, es el país que cuenta con un mayor número de instrumentos de medición al respecto y están por tanto más desarrollados: "...el DOMINI 400 SOCIAL INDEX, compuesto por 400 empresas de las cuales 250 están incluidas en S&P 500, y el CITIZENS 300, que contiene 200 de las empresas del S&P 500 y está formado por un total de 300 empresas.

La Organización Internacional para la Estandarización, designo a un grupo de trabajo ISO en Responsabilidad Social, liderado por el Instituto Sueco de Normalización y la Asociación Brasileña de Normalización Técnica, lo que culminó en el 2010, en la ISO 26000; la que no tiene propósito de ser certificadora, regulatoria o de uso contractual. Establece como alcance: "En esta sección del informe se hace una enumeración de lo que la norma debiera significar o incorporar:

- Asistir a las organizaciones en la orientación de sus políticas de RS en lo referido a las diferencias en materia cultural, ambiental, y legal, además de condiciones económicas de desarrollo.
- Proveer de una guía práctica relacionada a la operacionalización de RS, identificar y comprometerse con los stakeholders, e incrementar la credibilidad de los reportes y declaraciones hechas sobre RS.
- Poner el énfasis en el rendimiento y mejora de los resultados
- Incrementar la confianza y satisfacción de las organizaciones entre sus clientes y otros stakeholders
- Ser consistente y no actuar en desacuerdo con los documentos ya existentes, convenios internacionales y estándares ya existentes.
- No estar intencionado a reducir la autoridad del gobierno en la dirección de RS de las organizaciones.
- Promover la terminología común en el campo de RS, y ampliar la conciencia en estas materias."

También señala que debe dirigirse a:

- La operacionalización de la responsabilidad social
- Identificar y articular los stakeholders,

- Incrementar la credibilidad de los reportes y de las afirmaciones hechas en materia de RS.

El NWIP establece también que ISO 26.000 debiera asistir a las organizaciones dirigiéndolas en materia de RS, tanto en su aspecto social, medioambiental y legal.”

Seguidamente, se expone un posible modelo de las empresas que contemple la actuación social de ellas.

3.4. Modelos de Actuación Social de las Empresas

Este apartado se desarrollara basado en los aportes brindados por Domenec Mele, en “La aportación de la Empresa a la Sociedad” (1997).

La actuación de las empresas a nivel social puede definirse como la configuración en la organización empresarial de: 1) principios de responsabilidad social; 2) procesos de respuesta ante los requerimientos sociales y 3) respuestas efectivas a las implicaciones sociales de la empresa.

En la actuación social de la empresa se incluyen principios de responsabilidad social, procesos de respuesta ante demandas sociales del entorno y respuestas efectivas de la empresa en su incidencia en la sociedad:

A) Principios de responsabilidad social: a) Principio institucional o de legitimidad: orientación al bien común; b) Principio organizativo o de prioridades: círculos concéntricos de responsabilidades; c) Principio personal o de concentración: prudencia directiva.

B) Procesos de respuesta social: a) Evaluación de las demandas sociales; b) Ponderación de efectos en los grupos interesados; c) Gestión de asuntos sociales.

C) Respuestas efectivas a las implicaciones sociales: a) Estudio de impactos sociales; b) Políticas y programas sociales; c) Implementación de estrategias de preocupación social.

A) PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La empresa es una institución social integrada por personas que poseen vínculos y relaciones, distinta de las individuales. Considerado de esta manera, las responsabilidades sociales de la empresa han de ser asumidas por el conjunto de personas que las administra, aunque quienes participan tienen diferentes grados de responsabilidad.

Este principio nos remite a una vieja discusión: ¿existe responsabilidad corporativa de la empresa o las responsabilidades son más bien de los directivos? Ambas posturas con defensores y opositores; tema que no será tratado en este trabajo por exceder el objetivo del mismo.

a) Principio institucional: orientación al bien común

El principio institucional se refiere a la legitimidad de la empresa. La legitimidad ha pasado por una evolución a lo largo de la historia: a) en los siglos XVII-XVIII, se consideraba que provenía de la concesión de las autoridades que permitían crear empresas y dejarlas funcionar; b) en el siglo XIX, se asocia al ejercicio de derechos y libertades; c) en el siglo XX, se asocia la legitimidad de las empresas a la otorgada por la sociedad, dando lugar a la legitimidad ética, que se refiere al orden social y que tiene como razón de ser de la sociedad: el bien común. Bien común que incluye el respeto a las personas y sus derechos, al bienestar social, al desarrollo económico, la paz y la seguridad en un orden social justo.

b) Principio organizativo: círculos concéntricos de responsabilidad

El principio organizativo, ordena las prioridades de las responsabilidades empresariales en tres círculos concéntricos: a) las inherentes a la actividad específicas de la empresa (primarias); b) la mejora en la incidencia social de esta actividad (secundaria) y c) la contribución a mejorar el entorno social de la empresa (terciaria).

Las responsabilidades primarias de la empresa pueden sintetizarse afirmando que la empresa ha de servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas, crear riqueza, procurar la auto continuidad de la empresa, respetar los derechos humanos y favorecer el desarrollo humano de los trabajadores, respetar el medio ambiente (respetar los derechos humanos y favorecer el desarrollo humano de los trabajadores, respetar el medio ambiente, obedecer las leyes justas y cumplir los legítimos contratos y promesas, distribución equitativamente de la riqueza generada).

Las responsabilidades secundarias se relacionan también con la actividad específica de las empresas en sus efectos resultantes para los grupos interdependientes de la empresa. Exigen procurar unos efectos resultantes lo más favorables posibles para estos grupos, de lo que se desprende que hay que buscar y llevar a cabo alternativas de acción que, sin impedir el cumplimiento de las responsabilidades primarias, den lugar a unos efectos resultantes lo más favorable posible para los diversos grupos interesados en las decisiones empresariales (stakeholders).

Las responsabilidades terciarias guardan relación con las capacidades de la empresa para contribuir a resolver problemas sociales junto a otras instituciones intermedias y personas: ayudas benéficas, integración de grupos sociales marginados, contribución a la mejora del entorno social, asesoramiento o gestión de asuntos sociales en los que la empresa es competente, etc.

c) Principio personal: prudencia directiva

Ayuda a concretar el contenido de cada responsabilidad y armonizar posibles conflictos entre responsabilidades primarias, a determinar prioridades en las responsabilidades secundarias y terciarias, y a impulsar la implantación de las decisiones responsables.

Se han expuesto los tres principios de reflexión: institucional, organizativo y personal. A continuación se tratará de relacionar estos principios, con la gestión empresarial y las demandas sociales.

B) PROCESO DE RESPUESTA EMPRESARIAL A DEMANDAS SOCIALES

Investigar que está sucediendo con el entorno y realizar una evaluación de cuáles son las demandas sociales, ayuda a las instituciones a concretar su responsabilidad social.

Para ello hay que evaluar las demandas sociales; realizar una ponderación de efectos en los grupos interesados y gestionar los asuntos sociales.

La empresa frente a las demandas sociales puede adoptar diferentes posiciones: puede ser inactiva, reactiva, interactiva o proactiva.

C) RESPUESTAS EFECTIVAS A LAS IMPLICACIONES SOCIALES

El punto de partida para cualquier respuesta, es la toma de conciencia de los impactos sociales de su actividad y la realización de la correspondiente valoración.

El paso numero dos, es el establecimiento de las políticas sociales, las que constituyen una guía para la adecuada toma de decisiones y para reforzar el comportamiento social responsable. Para ello se conforman programas sociales, los que suelen tener cuatro etapas: compromiso de la alta dirección, planificación, nombramiento de un director y preparación de una auditoría social para valorar los resultados.

Con el objetivo de dar una buena respuesta social, la implementación de una estrategia social exige el mismo cuidado que cualquier otra estrategia del negocio de la empresa. La implementación de dicha estrategia social, implica un cambio en la cultura de las empresas, de los directivos, de los sistemas de evaluación y una comunicación efectiva al público a través de auditorías.

4. UN EJEMPLO DE RSE EN LA REPÚBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

“Pinturas INCA S.A. perteneciente al grupo accionario AkzoNobel, es una empresa que busca generar desafíos para crecer. Trabajamos para comprender a nuestros clientes y ser su mejor opción.

(...) Pinturas INCA S.A. Viene demostrando su Actuación Responsable en todas las acciones de la empresa, con especial énfasis en su política de Seguridad, Salud y Medio Ambiente; mediante un programa estructurado especialmente para ésta área: el programa HSE&S.

Política de HSE&S (Seguridad, Salud y Ambiente)

Como AkzoNobel tenemos Valores que nos hacen responsables de: Proteger la Salud y la Seguridad de nuestros empleados, nuestros contratistas, nuestros clientes y vecinos; Mantener la seguridad de nuestra gente y nuestros bienes, y Proteger el Medio Ambiente.

AkzoNobel apoya activamente los principios guía del Estatuto de Negocios para el Desarrollo Sustentable de la Cámara Internacional de Comercio y ha firmado el Estatuto Global de Cuidado Responsable.

- En adición al cumplimiento de las leyes y requerimientos regulatorios, nuestra Compañía perseguirá los siguientes objetivos en estrecha cooperación con nuestros clientes, proveedores y distribuidores;
- Asegurar que todas las actividades se conducen de una forma que sea consistente con las Directivas y Estándares de Salud, Seguridad Ocupacional, Medio Ambiente y Seguridad (Patrimonial);
- Asegurar que las actividades del negocio se realizan previniendo el daño a nuestros clientes, empleados, contratistas, el público en general, otras partes interesadas y el medio ambiente;
- Desarrollar, fabricar y lanzar al mercado nuestros productos tomando plenamente en cuenta todos los aspectos HSE&S, asegurando el cumplimiento con el Sistema de Cuidado Responsable del Producto de AkzoNobel, y comercializar sólo aquellos productos que puedan ser transportados, almacenados, usados y dispuestos de forma segura;
- Proteger a las personas, los bienes, la propiedad intelectual y la información crítica de daños o pérdidas, accidentales o intencionales.
- Comunicar abiertamente la naturaleza de nuestras actividades, promover el diálogo y reportar los avances de nuestro desempeño en salud, seguridad y medio ambiente.

Con el ánimo de conseguir lo anterior:

- Estableceremos objetivos desafiantes y mediremos el progreso para asegurar la mejora continua en el desempeño HSE&S.
- Proveeremos ambientes de trabajo seguros y saludables para nuestros empleados y contratistas.

- Proveeremos información, instrucción y entrenamiento para lograr que nuestros empleados se responsabilicen en la contribución para cumplir la Política.
- Proveeremos información adecuada de HSE&S para todos los contratistas y otros individuos que trabajen para nosotros, para aquellos que manipulen nuestros productos u operen nuestras tecnologías.
- Protegeremos el medio ambiente previniendo o minimizando el impacto ambiental de nuestras actividades y productos mediante el diseño, la producción, la distribución adecuadas y promocionaremos el uso responsable como así también las prácticas de disposición adecuada de los residuos.
- Desarrollaremos productos y procesos para ayudar a preservar los recursos y el medio ambiente.
- Implementaremos prácticas de gestión para fortalecer la protección patrimonial en la cadena de valor de la industria.

Responsabilidad Social

Ser íntegros y responsables en nuestras acciones es uno de los cinco valores promovidos por la empresa. La RSE es para nuestra empresa más que un compromiso, es una visión del negocio, una forma de operar. La empresa lleva adelante sus negocios en forma ética, comprometida con la calidad, la seguridad, la salud y el medio ambiente, protagonizando hechos de responsabilidad social y conduciéndose con claridad y transparencia.

Este compromiso de INCA se incorpora a todos los procesos de gestión, cumpliendo las políticas HSE&S (Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Seguridad Patrimonial) y de Calidad de AkzoNobel, convirtiéndose en la primera fábrica de pinturas del Uruguay en certificar su Sistema de Gestión de Calidad mediante Normas ISO 9001 en 1995.

INCA además, transmite su sentido de responsabilidad social motivando el desarrollo del individuo en un clima de comunicación abierta y respeto hacia sus empleados y hacia la comunidad en general.

En Inca, entendemos la RSE como una forma de hacer negocios. Nuestra responsabilidad social contempla compromisos con accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, el sindicato, la comunidad y el estado, permitiéndonos de esta forma, alcanzar un desarrollo sustentable. Son compromisos que asumimos a través de la Dirección e involucran a todos los funcionarios.

Nuestro compromiso nos permite trabajar para ser reconocidos como compañía de referencia en RSE a través de acciones como:

- Mantener y difundir las Políticas consolidadas con las que trabajamos y hacemos negocios.
- Mantener y mejorar las condiciones de trabajo de nuestra gente.
- Continuar nuestra actuación como agentes activos en la comunidad empresarial de nuestro país.
- Reforzar nuestro compromiso con la Comunidad.

Nuestra empresa participa activamente de instituciones focalizadas en la dinamización de la economía y el mantenimiento de los sistemas de contralor de la actividad empresarial de nuestro país:

- Cámara de Industrias del Uruguay
- Comisión de Medio Ambiente
- Asociación de Fabricantes de Pinturas
- Cuidado Responsable del Ambiente (ASIQR)
- Unión de Exportadores del Uruguay

- CEMPRE
- DERES
- ACDE

5. REFLEXIÓN FINAL

Este trabajo constituye un espacio de reflexión sobre la posible incorporación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro del Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC).

El GEC es el análisis de costos amplio que incorpora los temas estratégicos en forma explícita y se encuentra formado por tres análisis: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos. La cadena de valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicas las que clasifica en primarias o de apoyo (secundarias). El posicionamiento estratégico consiste en elegir las actividades que difieren de los competidores, tratando de elegir una posición estratégica única que le permita alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, para ello se deben apoyar en la formación de un encaje de actividades, las que se potencian entre sí. Esto implica realizar renunciaciones, la estrategia consiste en competir renunciando para alcanzar los objetivos fijados. El análisis de las causales de costos se utiliza para reforzar y completar la visión estratégica de la empresa.

La RSE ha tenido una evolución en su concepto desde la década del 30. La WBC la define “como el compromiso de la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajar con los empleados, sus familias, la sociedad y la comunidad local en general para mejorar su calidad de vida (...). Una estrategia de RSE coherente, basada en la integridad, valores sólidos y una aproximación a largo plazo, ofrece claros beneficios empresariales a la empresa y una contribución positiva al bienestar de la sociedad”.

El Libro Verde de la UE establece dos dimensiones para la RSE, una interna y una externa. La interna estaría formada por los trabajadores, los accionistas y los recursos naturales que se utilizan en los procesos productivos. La externa está compuesta por los proveedores, los consumidores, los clientes, el público en general, los organismos públicos de gobierno y las organizaciones no gubernamentales.

De lo expresado anteriormente, se entiende que la RSE no solo puede sino que debe ser incorporado dentro del GEC. Los tres análisis que componen el GEC se verán modificados debido a ello. Así en la cadena de valor las distintas actividades tendrán que considerar dicha incorporación; a modo de ejemplo: la actividad de Producción incorporará la innovación en productos para satisfacer las necesidades sociales y/o ambientales; el Aprovisionamiento gestionará la cadena de aprovisionamiento tratando de mitigar el impacto social y ambiental; etc.

La ISO 26.000 de Responsabilidad Social, identifica 7 áreas claves, que podemos relacionarlas con el RSE, que establece Deres en su Manual:

- Gobernanza organizacional: valores y principios éticos;
- Derechos humanos: calidad de vida laboral, valores y principios éticos;
- Prácticas laborales: calidad de vida laboral;
- Medio ambiente: protección del medio ambiente;
- Prácticas operacionales justas: valores y principios éticos;
- Temas de consumidores: marketing responsable y
- Desarrollo socio-económico de la comunidad: apoyo a la comunidad.

Lo expuesto es un ejemplo de la incorporación de la RSE a la cadena de valor, o sea a las actividades principales o de apoyo de cada institución.

El segundo análisis que compone el GEC es el posicionamiento estratégico, donde están las distintas estrategias. Coincidiendo con la expresión de D. Mele la implementación de una estrategia social exige el mismo cuidado que cualquier otra estrategia del negocio de la empresa; pero debe tenerse presente que la implementación de dicha estrategia social implica un cambio en la cultura de la empresa, de los directivos, de los sistemas de evaluación y una comunicación efectiva al público a través de auditorías. De esta manera, dentro del posicionamiento estratégico se debe incorporar la estrategia correspondiente a la Responsabilidad Social, como una más y su tratamiento debe ser al mismo nivel.

El tercer análisis del GEC, son las causales de costos, que poseen un importante papel, dado que la incorporación de RSE implicará una revisión completa de los costos en que está incurriendo la institución, para hacerlos pero de manera socialmente responsable. En caso de que estos se vean modificados, pueden serlo tanto reduciéndose como aumentándose; en éste último caso se tendrá que analizar como compatibilizar la RSE con los costos, sin perjudicar ni a la institución, ni al medio. Esta tarea puede no parecer fácil, pero se puede lograr. A veces el obstáculo puede ser la cultura de la institución o su historia, que deben tratarse con cuidado y realizar los cambios en forma paulatina.

La incorporación de la RSE a las empresas puede realizarse de acuerdo a lo establecido por la Canadian Business, como un proceso de tres etapas: 1) evitar hacer daño a los tres pilares de la sustentabilidad (económico, social y ambiental), garantizando la seguridad de los trabajadores y de los productos evitando la corrupción y mitigando los riesgos financieros; 2) proceso de consulta con sus accionistas y socios, incorporando sus intereses y valores al modelo empresarial; 3) las empresas están completamente comprometidas con sus socios, aumentando al máximo sus oportunidades económicas, sociales y ambientales”.

El Modelo de Actuación Social de la empresa expuesto por D. Mele, considera la actuación de las empresas a nivel social como la configuración en la organización empresarial de Principios de responsabilidad social; Procesos de respuesta social y Respuestas efectivas a las implicaciones sociales.

Se ha expuesto un caso uruguayo para demostrar que es posible realizar dicha incorporación. Es una empresa de tipo familiar en sus orígenes, luego fue adquirida por una empresa internacional y más tarde por una multinacional. Afirman en su Web: “la RSE es para nuestra empresa más que un compromiso, es una visión del negocio, una forma de operar. La empresa lleva adelante sus negocios en forma ética, comprometida con la calidad, la seguridad, la calidad y el medio ambiente, protagonizando hechos de responsabilidad social y conduciéndose con claridad y transparencia”. Además, expresan su compromiso con el país; realizan una medición de dicha gestión, y mantienen programas de colaboración con el medio: pintando escuelas públicas o realizando reciclaje urbano (con algunas calles en particular) o realizando un Concurso Nacional Escolar de Medio Ambiente, éste último ya ha cumplido 10 años, lo que denota la continuidad de sus políticas.

BIBLIOGRAFÍA

- Comisión de las Comunidades Europeas: *Libro Verde*. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Bruselas, 18 de Julio de 2001.
- PASTOR, A.; PEREZ LOPEZ, J.A.; MELE, D. (1997): *La aportación de la Empresa a la Sociedad*. Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.
- PORTER, M.E. (1999): *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Editorial Deusto.
- RILEY, D. (1987): *Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies*. In Manufacturing Issues. New York. Booz, Allen and Hamilton.
- SHANK, J.; GOVIDARAJAN, V. (1995): *Gerencia Estratégica de Costos*. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Editorial Norma S.A.

Webgrafía

Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa: <https://www.acde.org.uy/>
ACDdeE: IRSE: <https://www.acde.org.uy/single-post/2017/09/05/15%C2%AA-edici%C3%B3n-IRSE---Indicadores-de-Responsabilidad-Social-Empresaria>
Canadian Business for Social Responsibility: <http://www.cbsr.ca/>
Comunidad Económica Europa: http://europa.eu/legislation_summaries/index_es.htm
Industrias Inca: www.inca.com.uy
ISO 26000: <http://iso26000.com.ar>
Nordic Investment Bank: http://www.nib.int/news_publications/cases_and_feature_stories/2010-09_interview_with_jannik_lindbaek
OCDE: www.ocde.org
Red de Pacto Mundial España: <http://www.pactomundial.org/>
Responsabilidad Social Empresarial: www.deres.org.uy
Responsabilidad Social Empresarial, de Edith Rebolledo Moller. Universidad de Chile: Monografias.com. World Business Council for Sustainable Development: <http://www.wbcsd.org/templates/TemplateWBCSD5/layout.asp?MenuID=1>



Ana María Golpe Cervelo

Contador Público y Licenciado en Administración con dos especializaciones: en Finanzas de Empresas y en Costos y Gestión de Empresas; títulos obtenidos en la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración (FCEyA) de la UdelaR (Universidad de la República Oriental del Uruguay). Magister en Educación Superior Universitaria por la Facultad de Humanidades de la UdelaR. Actividades profesionales en varias empresas tanto nacionales como internacionales en la actividad privada. Docente - investigadora desde al año 1995 en la FCEyA, y desde el año 2003 en la Facultad de Ingeniería. Líneas de investigación de las áreas: Contable, Costos, Gestión Estratégica de Costos y Educación Universitaria. Socia fundadora de la Asociación Uruguaya de Costos.