



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado
Especialización en Costos y Gestión empresarial

Trabajo Final

**El impacto de la Responsabilidad Social Empresaria en el
Gerenciamiento Estratégico de Costos de Telefónica de
Argentina**

**Autor:
Carlos Miguel Aguilar Jagiellowicz**

**Tutor:
Sergio Ghedin**

Buenos Aires, agosto de 2018

SR. DIRECTOR DE LA CARRERA DE POSGRADO
 DE ESPECIALIZACIÓN EN COSTOS Y GESTION EMPRESARIAL
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES.

De mi mayor consideración:

Tengo el agrado de dirigirme a Ud. con la finalidad de remitirle, adjuntos a la presente, TRES (3) ejemplares del Trabajo Final presentado por el alumno:

Carlos Miguel Aguilar Jagiellowicz

Cuyo título es el siguiente:

El impacto de la Responsabilidad Social Empresaria en el Gerenciamiento
 Estratégico de Costos de Telefónica de Argentina

En mi carácter de Tutor designado por la Dirección de la Carrera a efectos de orientar y guiar la elaboración de este Trabajo Final, le informo que he analizado y revisado adecuadamente la versión final que se acompaña y que por ello propongo la aprobación de la misma y la siguiente calificación, dentro de la escala de cero a diez :

Número	Letras

Sin otro particular lo saludo muy atentamente.

Firma completa del Tutor
Nombre y Apellido del Tutor
Cargo (s) docente (s) u otro (s) del Tutor

<i>Calificación de los miembros del jurado</i>			
<i>Calificación Final :</i>			
Número	Letras		

Índice

Introducción	4
Hipótesis	4
Origen y evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresaria	4
Algunas definiciones	6
Alcance del Término Responsabilidad Social Empresaria	7
Las prácticas de RSE en Argentina	8
RSE en Telefónica de Argentina	9
Gerenciamiento Estratégico de Costos	11
Relacionando el GEC y la RSE	14
Conclusiones	16
Bibliografía	19

Introducción

Se observa en esta última década un creciente interés de parte de las empresas y la sociedad por la Responsabilidad Social Empresaria (RSE en adelante).

Las empresas hoy en día no son vistas solamente como proveedoras de bienes y servicios, sino que además son percibidas como un agente social de gran relevancia y tienen un impacto significativo en la sociedad.

En base a lo expuesto anteriormente se puede afirmar que las empresas no solo tienen responsabilidades económicas, sino que también deben procurar el bienestar social y el cuidado del medioambiente.

Existen en la actualidad un número creciente de empresas las cuales realizan acciones de RSE e incluso tienen áreas y fundaciones dedicadas a realizar estas acciones.

El objetivo del presente trabajo es realizar una descripción del concepto de RSE utilizando diversos autores y puntos de vista y demostrar que puede ser incorporada al gerenciamiento estratégico de costos (GEC en adelante), dando también una descripción detallada de este concepto y de los análisis que lo componen: la cadena de valor de la empresa, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

Se describirá como se desarrolla la RSE en la empresa Telefónica de Argentina ya que este será el ámbito de estudio del presente trabajo.

Hipótesis

¿Es factible la incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria al Gerenciamiento Estratégico de costos?

Origen y evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresaria

Aunque algunas referencias sobre el término RSE aparecen en los años 20, los académicos coinciden en situar como punto de partida a la publicación de Howard Rothmann Bowen en los años 50, quien planteó el término refiriéndose a “la obligación del directivo de empresa de perseguir políticas, tomar decisiones y seguir líneas de acción deseables para los objetivos y los valores de la sociedad”.¹

La conceptualización de Bowen fue importante, ya que el término comienza a despegarse de la concepción filantrópica que hasta ese momento se le adjudicaba y empieza además a tener cierta autonomía vinculada más a la estrategia de las empresas que a una donación esporádica.

En la década del 60, Keith Davis, discípulo de Bowen, aseguraba que la RSE “debía ser acorde al poder social de las empresas y resaltaba la importancia de atender el entorno social en el cual se desempeña una empresa”.²

1 y 2 Etkin, María Eugenia. “La RSE, ¿una práctica en hibridación?”. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Diciembre de 2008. Pág 10

Posteriormente William Frederick, en la década del 70, desarrolló un concepto más amplio de RSE ya que la misma no se limitaba a los beneficios e intereses exclusivos de las compañías, sino que consideraba que los recursos de las empresas deberían ser utilizados para fines sociales más amplios. Desde la década del 70, la responsabilidad social continuó consolidándose.

En 1970 se presenta además un amplio debate debido a un artículo publicado por Milton Friedman en el New York time Magazine titulado “The social Responsibility of business to increase its profits”, el cual sostenía que las empresas no tienen otra responsabilidad que la de maximizar sus beneficios y no de dedicarse a la filantropía y la acción social. Esto suponía el incumplimiento del deber de los directivos y un uso ineficiente de los recursos de la empresa. Según el autor la RSE suponía una “estafa” a los accionistas.

En la década del 90, Peter Drucker analizó la RSE como posibilidad de negocios. El eje fue puesto en la probabilidad de convertir los problemas sociales en oportunidades comerciales, una visión utilitaria que contemplaba, al menos, el aporte de las empresas al ámbito comunitario.

Por otra parte, su contemporáneo Edward Freeman proponía también desde la teoría de los *stakeholders* una visión particular. Para Freeman, los stakeholders referían a cualquier individuo o grupo que afectara o fuese afectado por el logro de los objetivos de la empresa. Lo interesante es que se planteaba la necesidad que los ejecutivos de las empresas considerasen las preocupaciones de otros actores ligados al negocio. En esta línea, Freeman expone un mapa de los distintos agentes que se involucran con la empresa para determinar la visión y los intereses de cada uno. El dilema que propone esta teoría al enfrentar intereses de grupos distintos no es otro que la esencia de toda gestión empresarial, consistente en la adjudicación de unos recursos escasos con el fin de satisfacer prioridades que están en competencia.

Hoy en día quienes procuran desarrollar planes de RSE coinciden con esta postura - implementar prácticas que satisfagan a diferentes stakeholders-. En el modelo de stakeholder, la compañía es entendida como una compleja red de relaciones que afecta, de diversos modos, a un amplio espectro de actores sociales, donde cada uno puja por alcanzar sus propios objetivos.

Archie Carroll es uno de los autores que efectúa la formulación de la RSE como una ecuación integradora, que abarca las expectativas económicas, legales, éticas y filantrópicas de la sociedad en un momento determinado del tiempo. Distingue cuatro componentes de la RSE: la económica, legal, ética y filantrópica. La primera se refiere a que las empresas surgieron sólo para ganar dinero por lo cual “hay que maximizar los beneficios económicos”. Lo legal alude a que las empresas actúan de acuerdo a normas y leyes establecidas. La cuestión ética hace referencia a lo que determinados públicos consideran una actuación justa de la empresa según principios morales. Y por último, lo filantrópico que es mirar a la empresa desde la perspectiva en la cual la sociedad actúa como buen ciudadano y contribuye al bienestar social.

El recorrido histórico muestra el desarrollo del concepto, la manera en que fue tomando fuerza y adquiriendo autonomía en relación con otras acciones de similares

características. De la filantropía, al concepto de coadyuvar a la formación ciudadana, la RSE se erige hoy más allá de los debates del deber ser.

Algunas definiciones

Expondré a continuación algunas definiciones de los máximos referentes en la temática de RSE:

Según Bowen (1953), la RSE “Se refiere a las obligaciones de los hombres de negocios de aplicar políticas, tomar decisiones o seguir líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”.³

Davis (1960) define lo siguiente: “En un contexto de gestión la RSE refiere a las decisiones y acciones que los directivos toman y van en contra, al menos parcialmente, de los intereses puramente económicos o técnicos”.⁴

Walton enunciaba en 1967 que “El nuevo concepto de responsabilidad social reconoce la importancia de las relaciones entre las corporaciones y la sociedad y tiene en cuenta que los directivos han de considerar esas relaciones y los intereses de los distintos grupos de la sociedad”.⁵

En el año 1979 Archie Carroll decía que “La responsabilidad Social de la empresa engloba las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales de la sociedad sobre la organización en un momento dado en el tiempo”.⁶

Jones (1980) sostiene que “RSE es la idea de que las organizaciones tienen una obligación con los grupos que constituyen la sociedad que va más allá de lo que obligan la ley y los contratos”.⁷

Allen White (1999) entiende que “La RSE está basada en la idea de que las empresas tienen que dar algo a cambio a la sociedad en contraprestación de lo que reciben de ella. Es como una licencia social para operar”.⁸

Entrando en el siglo XXI se observa un resurgimiento de la RSE debido a un importante crecimiento de la denominada “conciencia social”. Este crecimiento se dio como respuesta a los grandes escándalos protagonizados por empresas multinacionales, el fenómeno de la globalización, la mayor preocupación que tiene la sociedad por el medioambiente, etc.

En lo que va del siglo, la contribución de la literatura a la definición de RSE procede fundamentalmente de instituciones tanto gubernamentales como no gubernamentales. Expondré a continuación algunas definiciones:

Según la WBCSD (World Business Council Sustainable Development) (año 2000), “La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”⁹

³ Dopico Parada, Ana; Rodríguez Daponte, Rocío; Pérez Pereyra, Santos. Artículo “Aproximación conceptual a la responsabilidad social empresaria”, el cual forma parte del libro de Bernardo Kliksberg y Carmelo Mercado “Los Límites de la Responsabilidad Social de la Empresa” (2006), pag 1174

⁴ Ídem anterior, pág. 1174

⁵ Ídem anterior, pág. 1174

⁶ Ídem anterior, pág. 1175

⁷ Ídem anterior, pág. 1175

⁸ Ídem anterior, pág. 1175

⁹ Ídem anterior, pág. 1176

AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas) (2004) define a la RSE como “El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su esencia social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”.¹⁰

BSR (Business for Social Responsibility) entiende a la RSE como “la administración de un negocio de forma que cumpla o sobrepase las expectativas éticas, legales, comerciales y públicas que tiene la sociedad frente a una empresa”.¹¹

Según el Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas “La RSE se refiere a una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente. La RSE es un amplio conjunto de políticas, prácticas y programas integrados en la operación empresarial que soportan el proceso de toma de decisiones y son premiados por la administración”.¹²

Por último el PWBLF (Prince of Wales Business Leaders Forum) dice que “La RSE es el conjunto de prácticas empresariales abiertas y transparentes basadas en valores éticos y en el respeto hacia los empleados, las comunidades y el ambiente”.¹³

Alcance del Término Responsabilidad Social Empresaria

En base a lo expuesto en el trabajo de Paula D'Onofrio “Programas de Gestión Social en las empresas”¹⁴, el alcance del término Responsabilidad Social Empresaria (RSE) es el siguiente:

“La idea de que las empresas tienen una responsabilidad que no se limita a obtener ganancias, suministrar empleo y pagar tributos, fue establecida por la comunidad internacional en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo celebrada en Río de Janeiro en 1992. Diez años más tarde fue reafirmada en la Conferencia sobre la Financiación para el Desarrollo, en Monterrey, México, y una vez más en Johannesburgo en ese mismo año. En la lista de la UNCTAD sobre las cien mayores economías del mundo figuran 71 países y 29 compañías. El poder seguirá desplazándose de las oficinas públicas a las salas de los directorios de las compañías privadas, con el consiguiente incremento de la importancia y pertinencia de la responsabilidad social de las empresas, muchas de las cuales ejercen gran influencia en la sociedad y sobre las autoridades locales y nacionales, en especial cuando las estructuras estatales son débiles. Esa influencia debe ser acompañada por una responsabilidad de idénticas proporciones.”

Años atrás las competencias empresarias parecían estar dadas en términos de desarrollo económico y tecnológico. La generación de valor y el cuidado del medio ambiente no eran elementos estratégicos de discusión a la hora de diferenciarse de

¹⁰ Ídem anterior, pág. 1176

¹¹ Ídem anterior, pág. 1176

¹² Ídem 11, pág. 1177

¹³ Ídem anterior, pág. 1177

¹⁴ D'Onofrio Paula A. – “Programas de Gestión Social en las empresas”, (en línea – consulta 15-05-2011)

<http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/institutos/cics/a1n1/cap9.pdf>

Pág. 214

los competidores. La buena ciudadanía corporativa consistía en pagar los impuestos, no fomentar el trabajo fuera de la ley, hacer actos filantrópicos y una serie de buenas prácticas cotidianas. Estos elementos eran suficientes para demostrar el compromiso empresario. Hoy en día esto conforma el piso desde donde parte el concepto de Responsabilidad Social, convirtiéndose ésta en un nuevo modelo de gestión en donde la dimensión social y ambiental forman parte de la estrategia organizacional.

Dentro del alcance del concepto de RSE tomamos aquel que enuncia como principal parámetro de la misma el prestar atención a las expectativas que, sobre el comportamiento de las empresas, tienen los diferentes grupos de interés (stakeholders: empleados, socios, clientes, comunidades locales, medio ambiente, accionistas, proveedores, etc.).

A medida que la responsabilidad social va formando parte de la planificación estratégica de las empresas y de sus operaciones cotidianas, los directivos y los trabajadores deben adoptar sus decisiones empresariales basándose en criterios que se añaden a los que aprendían tradicionalmente a tener en cuenta. Los modelos tradicionales de comportamiento empresarial, gestión estratégica o, incluso, ética empresarial, no siempre proporcionan una formación suficiente para administrar las empresas en este nuevo entorno.

La RSE hace que la empresa conozca mejor el entorno en el que actúa. Contribuye a desarrollar una estrategia y una cultura empresarial compatible con los valores sociales, a consolidar una imagen de fidelidad y a legitimar la misión de la organización en los diversos grupos de interés.

Para algunos la RSE se vincula a aspectos filantrópicos o de solidaridad y en cambio hay quienes sostienen que sólo es una herramienta de comunicación que sirve para incrementar la reputación de las empresas que ejercen las acciones.

Las prácticas de RSE en Argentina

Mientras el concepto de RSE cobra importancia y es tema prioritario en las agendas de la Unión Europea, EE.UU. y Canadá, está recién dando sus primeros pasos en los países del sur.

En la Argentina el tema se encuentra en pleno desarrollo. Lo demuestran las distintas organizaciones que se dedican a trabajar y estudiar el tema: el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE), la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa (ACDE), Gestión Ética Empresarial de la Universidad Católica de Córdoba, el Foro Ecuménico Social, el Centro Nacional de Responsabilidad Social Empresarial y Capital Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (CENARSECS), Proética, etc.¹⁵

En la Argentina se relaciona mayoritariamente a la RSE con la filantropía y son pocas las empresas que la asocian con el proceso de negocio.

Según el Prof. Marcelo Paladino, Decano del IAE (Instituto Argentino de la Empresa, Escuela de Negocios de la Universidad Austral), es a partir de los 90 que la RSE se instala en el país y las empresas, en general, empiezan a incluir el desarrollo social

¹⁵ Kliksberg, Bernardo; Mercado Carmelo. "Los Límites de la Responsabilidad de la Empresa" (2008-AEDEM ediciones). Pág. 511

dentro de sus intereses vinculándose con las Organizaciones de la Sociedad Civil para el desarrollo de diferentes programas de índole social¹⁶.

La RSE en este periodo se ha caracterizado por ser informal y no estar incorporada a la cultura de la Empresa. Las prácticas de RSE que se llevaban a cabo eran esporádicas y fragmentadas sin ser consideradas verdaderas estrategias de negocio. Para esta época, son incipientes los programas de voluntariado corporativo que incluían a los trabajadores en el esquema RSE.

Luego de la crisis del 2001 y con el acentuado crecimiento de la pobreza y la conformación de nuevos movimientos sociales, el empresariado argentino ha tenido que repensar sus iniciativas de carácter social.

Dado que las empresas mismas también estaban atravesadas por la crisis, en general preferían no tomar compromisos a largo plazo, por eso emprendieron acciones acotadas y de corto plazo.

En este sentido, la RSE en Argentina – a diferencia de otras partes del mundo- estuvo más ligada a la pobreza que a una estrategia de desarrollo sustentable corporativo.

Pasado el periodo crítico, a partir del 2003 y luego de que el concepto tomara adherencia entre los empresarios, la RSE comienza a tomar nuevas formas de acción, dejando de lado las concepciones asistencialistas y aparecen en escena nuevas prácticas de RSE las cuales en su mayoría tienen por objeto la generación de nuevos puestos de trabajo, la educación de los niños, proyectos destinados al cuidado del medio ambiente, etc.

Existen indicadores reveladores del auge de la RSE en la Argentina que los observadores del fenómeno siguen con atención, estos son los premios que se entregan anualmente a proyectos solidarios, el espacio que tienen estas iniciativas en las páginas web institucionales de las compañías, las asociaciones empresarias que se crean para aunar esfuerzos, la difusión mediática de acciones de responsabilidad corporativa y los mencionados “informes de sustentabilidad” o balances sociales que en número cada vez mayor presentan las grandes firmas.¹⁷

RSE en Telefónica de Argentina

Telefónica es una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo por su capitalización bursátil y número de clientes. Su sede central está en Madrid. En la actualidad opera en 16 países, es una empresa totalmente privada y cuenta con 1.328.308 accionistas directos. Cotiza en el mercado continuo de las bolsas españolas y en las bolsas de Londres, Nueva York, Lima y Buenos Aires.

Telefónica en la Argentina gestionaba a fines de 2015 cerca de 27 millones de accesos: 20,4 millones de accesos móviles y más de 4,6 millones de accesos fijos con 1,9 millones de accesos de banda ancha.

Telefónica en la Argentina contaba a fines de 2015 con 17.255 empleados directos y 1.569 empresas proveedoras, de las cuales casi el 93% correspondían a empresas locales.

¹⁶ Etkin, María Eugenia. “La RSE, ¿una práctica en hibridación?”. Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Diciembre de 2008. Pág 24

¹⁷ Ídem anterior, pág. 513

La empresa Telefónica de Argentina tiene su fundación, la cual es muy reconocida en nuestro país. La misma es la encargada de llevar a cabo las acciones de RSE de las empresas del grupo en el país.

Su misión es el desarrollo de una acción social y cultural relevante y transformadora, la cual no estar basada en el asistencialismo ni en el patrocinio, sino en el desarrollo de sus propios proyectos.

Durante 2015, y luego de más de dos décadas generando sólidos aportes para el mejoramiento y la transformación de la sociedad, Fundación Telefónica fomentó innovaciones en los procesos educativos, gestionó su red de voluntariado corporativo y facilitó la generación y divulgación de conocimiento, todo ello en el marco de sus tres ejes de actuación: Educación y Nuevas Tecnologías, Cultura Digital, e Innovación.

Al vincularse con niños, jóvenes, docentes, adultos y los máximos referentes en innovación y tecnología Fundación Telefónica acompañó y facilitó el vínculo entre la tecnología, los individuos y la sociedad en su conjunto.

Por otra parte, continúa con una política activa en materia de compromiso con el medio ambiente, ya que la compañía revalidó su certificación ISO 14001, y profundizó la implantación transversal de su sistema de gestión ambiental.

El trabajo se desarrolla casi siempre en colaboración con terceros (tercer sector, sector público, sector privado), con quienes se diseñan e implementan soluciones a problemas sociales concretos.

Las soluciones en las que se trabaja deben permitir el empoderamiento de las personas. Es decir, los modelos de intervención desarrollados con éxito deben poder ser aprovechados por otras organizaciones.¹⁸

La fundación realiza principalmente actividades para erradicar el trabajo infantil con su programa “proniño”, el cual nació a fines de 2000 enfocando su atención en niños, niñas y adolescentes en situación de trabajo infantil o en riesgo de ingresar tempranamente al mundo laboral. El objetivo de este plan es brindar educación de calidad a estos niños los cuales son 11.000 aproximadamente y retenerlos dentro del sistema escolar. Luego se impone elaborar estrategias para mejorar la empleabilidad - o generar vías de ingresos alternativas- para madres, padres, tutores o hermanos/as mayores pertenecientes al grupo familiar de los menores en riesgo; y finalmente, crear conciencia en la sociedad a través de la divulgación de información de ésta problemática, y fortalecer a los actores involucrados en su tratamiento, de manera de conformar una red que ayude a contener y disminuir progresivamente su existencia.

Además de este programa, la empresa realiza también diversas actividades puntuales. Colaboran con la fundación alrededor de 2.900 empleados del grupo telefónica en la Argentina. Los mismos realizan actividades de RSE tanto dentro como fuera del horario laboral. La participación no es obligatoria, sólo realizan tareas de voluntariado quienes tienen deseos de realizarlas.

Fundación Telefónica publica su informe anual, donde se hace balance de todas las iniciativas puestas en marcha en los distintos países donde opera.

La información recogida en el informe anual pasa por diversos procesos de chequeo y supervisión interna así como por distintos niveles de revisión externa. El Informe Anual utiliza los principios de Global Reporting Initiative (GRI), los estándares más

¹⁸ <http://www.fundaciontelefonica.com.ar/conocenos/la-mision-2/> (consulta on line 28 de junio de 2017)

contrastados y utilizados en la elaboración de informes de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa, con el fin de presentar la máxima transparencia, en un proceso que determina el compromiso de Fundación Telefónica con el contenido y la calidad y que garantiza una presentación equilibrada y razonable del desempeño de la organización.

Gerenciamiento Estratégico de Costos

Según afirman Shank y Govindarajan (1995) el Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) 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:

- La Cadena de Valor.
- El Posicionamiento Estratégico
- Las Causales de Costos.

La Cadena de Valor de la Empresa

Podemos afirmar que la cadena de valor es un enfoque externo a la empresa, el cual 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.

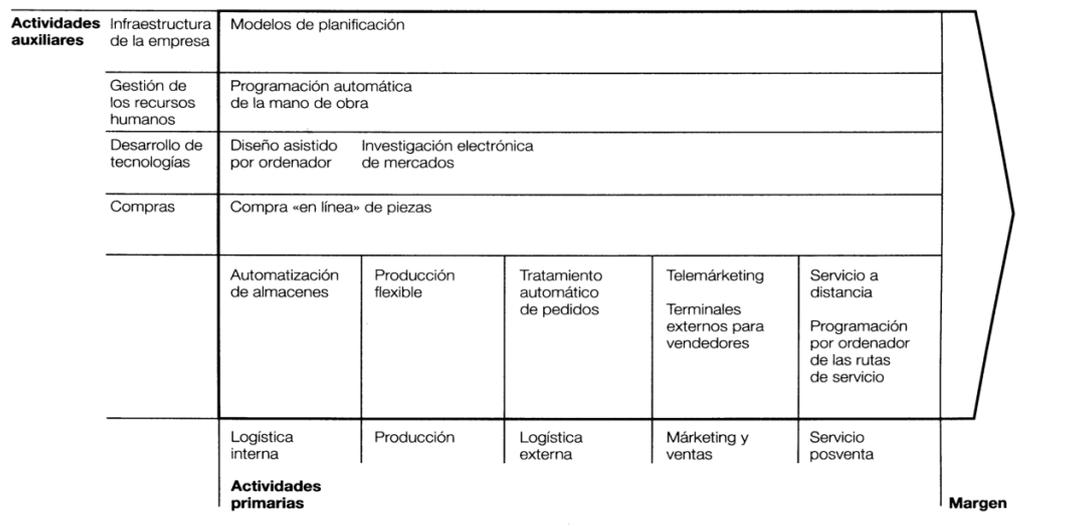
Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos:

- Actividades Primarias
- Actividades de Apoyo

Dentro de cada una de las categorías de actividades existen tres tipos de actividades que actúan de diferente 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 de Michael Porter (1999):¹⁹



Se descompone la industria en sus diferentes actividades estratégicas. Las mismas 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.

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 única posición ideal, 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 y normalmente 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 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.²⁰

¹⁹ Fuente: Ser competitivo, Editorial Deusto. (PORTER, 1999)

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

²⁰ Ídem anterior

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:

- 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.

Se observa entonces 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 se 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.

Causales de Costos para la Empresa

En la contabilidad gerencial tradicional, el costo es una función, principalmente, de sólo una causal de costo, el volumen de producción.

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.

Aunque los conceptos de costo relativos al volumen producido dominan la literatura de la gerencia tradicional de costos, en el marco de la cadena de valores el volumen de producción, como tal, parece captar muy poco de la riqueza del comportamiento de costo.

En lugar de estos funcionan múltiples causales del costo, las que difieren a través de las actividades de valor.

En la literatura gerencial estratégica existen sugerencias. Principalmente, las causas de costo se dividen en dos categorías:

- Causales de costo estructurales
- Causales de costo ejecucionales

Para el análisis estratégico, el volumen es una forma poca interesante de explicar el comportamiento del costo.

Lo que es más útil en un sentido estratégico es explicar la posición del costo en función de las elecciones estructurales y de las habilidades de ejecución que integran la posición competitiva de la empresa.

Relacionando el GEC y la RSE

El GEC es el análisis de costos amplio que incorpora los temas estratégicos y se encuentra formado por tres análisis: la cadena de valor, el posicionamiento estratégico y las causales de costos.

El análisis de la cadena de valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicas, a las que clasifica en primarias o secundarias (de apoyo).

El análisis del 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.

En líneas generales todas las definiciones y especialmente la norma ISO 26.000 “Guía sobre Responsabilidad Social”, la cual fue aprobada en 2010, identifican 7 materias fundamentales sobre las cuales se debe trabajar:

- Gobernanza de la organización: 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 justas de operación: valores y principios éticos
- Asuntos de consumidores: marketing responsable
- Participación activa y desarrollo de la comunidad: apoyo a la comunidad.

ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece guía en responsabilidad social. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición.

La norma se generó en base al consenso internacional entre expertos representantes de las principales partes interesadas, por lo que alienta la aplicación de mejores prácticas en responsabilidad social en todo el mundo. Contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación.

ISO 26000 es importante debido a la presión por parte de clientes, consumidores, gobiernos, asociaciones y el público en general de operar de una manera socialmente responsable. Al mismo tiempo, líderes organizacionales con visión de futuro reconocen que el éxito duradero debe basarse en prácticas de negocio creíbles y en la prevención de actividades, tales como la contabilidad fraudulenta y la explotación laboral.

Conclusiones

En base a lo expuesto a lo largo del trabajo puedo afirmar que es factible y conveniente la incorporación de la Responsabilidad Social Empresaria al Gerenciamiento Estratégico de costos

Se observa claramente que la RSE se debe incorporar a la cadena de valor, es decir, en las actividades principales y de apoyo de cada organización.

Los tres análisis que componen el GEC se verán modificados debido a la unión del GEC con la RSE.

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 área de aprovisionamiento gestionará la cadena de aprovisionamiento tratando de mitigar el impacto social y ambiental, etc.

El segundo análisis que compone el GEC es el posicionamiento estratégico.

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 RSE como una más y su tratamiento debe ser al mismo nivel.

El tercer análisis del GEC es el de las causales de costos.

La incorporación de RSE implicará una revisión completa de los costos en los que está incurriendo la organización. En este caso se tendrá que analizar como compatibilizar la RSE con los costos, sin perjudicar a la organización. 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. Se debe trabajar con proveedores que también sean socialmente responsables y procurar que no se den actividades y contabilidad fraudulenta. Se deberá incurrir en costos para procurar la conservación del medioambiente, tal vez reasignando rentabilidad, pero esto por otra parte será bien visto por parte de la sociedad.

la RSE es un modelo de gestión, que no involucra necesariamente una inversión adicional, es decir, se trata de administrar la empresa con otro enfoque. Implica que la producción de un bien o servicio tiene como propósito el ofrecer algo que la sociedad necesita y que está dispuesto a comprar, significa también el acordar con los proveedores que se trabajará junto con ellos y no a su costa para obtener la materia prima necesaria para la elaboración del producto o servicio final. Considera a los empleados y trabajadores como personas y no como un recurso y estos tienen sus propias ambiciones y necesidades, y es a fin de cuentas el factor más importante que le da vida y movimiento a la empresa.

Con todo lo antes mencionado, se presupone o sobreentiende que la empresa tiene responsabilidades mercantiles, legales y económicas tanto con sus clientes (mercado), proveedores y empleados, pero aún sin saberlo, siempre se ha tenido una responsabilidad social con ellos pero que no se consideraba de manera clara.

La RSE trae vinculadas erogaciones en:

Costos de mercaderías: si estoy usando insumos más caros que sean "verdes".

Costos laborales: todo tipo de beneficios que se otorguen al personal. Por supuesto, dando por sentado que los sueldos ya son adecuados.

Costos de oficinas o áreas dedicadas específicamente a cuestiones de RSE.

Costos de implementación y mantenimiento de sistemas de gestión ambiental.

Costos de certificaciones, capacitación y entrenamiento para RSE.

No hay que pensar entonces que la RSE implica gastos concentrados en una sola área, sino más bien una multiplicidad de impactos en todo el estado de resultados.

Se podría hacer la pregunta complementaria: ¿cuánto gano con la RSE? Naturalmente, la respuesta es bastante más difícil; sin embargo, hay algunos posibles ingresos por la RSE que se pueden considerar:

Más ventas (supuestamente clientes que prefieren a esa empresa y le compran más).

Mejores precios (quizá los clientes que están dispuestos a pagar algo más por productos de esa empresa).

Menores gastos por tener implementada RSE (quizá se eviten multas o sanciones).

Como se puede apreciar en estos casos, se trata de estimaciones difíciles: qué parte de las mayores ventas o mejores precios puede atribuirse a la gestión de RSE, qué gastos tendríamos si no se hubiera implementado la RSE.

De lo expuesto anteriormente se desprende que tanto gastos como ingresos vinculados a la RSE estarán diseminados en todo el estado de resultado, siendo difícil determinar cuáles gastos e ingresos no hubieran existido si no se hubiera implementado la RSE en la empresa. Es que, como sucede con muchas iniciativas en la empresa, los costos son más fáciles de calcular (aunque pueden estar diseminados por toda la compañía), en tanto que los ingresos relacionados son de más difícil estimación. De todos modos, esta dificultad en la estimación no implica que estos ingresos no puedan ser importantes.

El caso sería muy distinto si considerásemos a la RSE meramente como un sinónimo de Filantropía corporativa. Ahí claramente la compañía tendría un presupuesto asignado para donaciones y gastos similares, con lo que la identificación de esa supuesta RSE sería inmediata (quizás habría una cuenta de gastos denominada "Gastos de RSE" dentro del estado de resultados). Lógicamente, en este caso también tendríamos la misma dificultad en identificar los resultados positivos relacionados con la RSE.

Si alguien se cuestionara si la responsabilidad social tiene un costo, la respuesta sin lugar a dudas sería sí, pero habría que matizarla de acuerdo a su efecto temporal: en el corto plazo, el costo puede resultar alto, pero en el mediano y largo plazos la generación de beneficios y la mejor condición del contexto donde se desarrolla la empresa pueden disminuirlo en términos relativos.

Bibliografía

D`Onofrio Paula A. – “Programas de Gestión Social en las empresas”

<http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/institutos/cics/a1n1/cap9.pdf>

Etkin, María Eugenia – “La RSE, ¿Una práctica en hibridación?”, Diciembre 2008

www.redunirse.org/.../La%20RSE%20Una%20práctica%20en%20hibridación%20-%20T...

Kliksberg, Bernardo y Mercado, Carmelo (Editores). Los Límites de la Responsabilidad Social de la Empresa. Responsabilidad Social de la Empresa, Universidad y Desarrollo. Buenos aires, Aedem ediciones, 2006.

Ratti, Emiliana - “Responsabilidad Social Empresaria como estrategia comunicacional”, 2006

www.perio.unlp.edu.ar/seminario/III_congreso.../RATTI.doc

Golpe, Ana. ¿La Responsabilidad Social Empresarial se puede incorporar al Gerenciamiento Estratégico de Costos?

Revista del Instituto Internacional de Costos, ISSN 1646-6896, nº 9, julio 2012 5

Informe de sostenibilidad 2015 – Telefónica en la Argentina –
www.telefonica.com.ar/rc15

Shank J., Govindarajan V. - Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Editorial Norma S. A. 1995.

<http://www.iarse.org/>

<http://www.responsabilidadsocialempresarial.com/>

<http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-09.pdf>

<http://www.fundaciontelefonica.com.ar/>

<http://www.pactoglobal.org.ar>

https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf