



## Responsabilidad Social Corporativa

Enero 2004

UN COMENTARIO TEMÁTICO LISDINYS

**La Huelga de Supermercados de California: La Responsabilidad Social Corporativa Brilla por su Ausencia.** El muy darwinista y famoso capitalismo de Wal-Mart está sentando las normas en los supermercados estadounidenses. Mas los autoservicios de California tienen una magnífica oportunidad de ser responsables y derrotar a Wal-Mart, ganándose la confianza y la lealtad de los consumidores.

Álvaro de Regil Castilla<sup>a</sup>

El 12 de enero, California entró en su cuarto mes de huelga entre los trabajadores de supermercados representados por el Sindicato de Trabajadores de Frutas y Comercios (UFCW por sus siglas en inglés) y tres grandes cadenas de supermercados. Iniciada en un principio contra las tiendas Vons y Pavillions, propiedad de Safeway, Inc., la huelga se extendió al día siguiente cuando Ralphs, propiedad de Kroger, Co., la mayor cadena de autoservicios en EEUU, y Albertson's sacaron a sus empleados y se unieron a Safeway. Cerca de 70,000 trabajadores y 852 tiendas de las tres cadenas están involucrados en la huelga.

La disputa se debe a la pretensión de los autoservicios de incrementar la participación de los trabajadores en los costos de sus seguros médicos, y disminuir la calidad de sus cobertura, y en ofrecer una escala de compensaciones inferior a futuros trabajadores. Las tres empresas argumentan que necesitan bajar sus costos de operación para mantener su competitividad y prepararse para defender su negocio de la entrada inminente de Wal-Mart. El gigante apenas si vendía comestibles hace ocho años, pero ahora planea construir 40 tiendas en el sur y centro de California dentro de los próximos dos años. Wal-Mart no es sólo el mayor detallista del mundo sino también la empresa más grande del mundo en ingresos, (Fortune 500 global, 2002), por delante de General Motors y Exxon-Mobil. Es una empresa que se hace de cotas del mercado en cada comunidad donde entra proveyendo las oferta más competitiva. Esta posición se basa en sus famosos bajos precios, una logística de abasto muy eficiente y el poder de negociación de su enorme tamaño.

Pero ¿cómo es que una empresa que se inició en el Estados Unidos rural, en Bentonville, Arkansas, se ha vuelto tan exitosa y tan amenazante a todos sus competidores potenciales? Bueno, pues Wal-Mart usa la clase más darwinista de capitalismo en el mundo. En EEUU, tiene el poder de no permitir a sus empleados que organicen o se unan a un sindicato, paga salarios explotadores y hace uso de cualquier táctica disponible para impedir el sindicalismo, desde el cese ilegal hasta hacer que los jueces emitan órdenes que prohíban a los sindicatos abordar a sus trabajadores. En California, el salario promedio por hora en supermercados es de \$13 dólares y los más veteranos ganan cerca de \$18, mientras que Wal-Mart paga a trabajadores equivalentes \$8 dólares por hora menos que los sindicalizados, de acuerdo a un reporte comisionado por dos asambleístas de la ciudad de Los Ángeles. Wal-Mart es también conocido por su cultura paternalista, casi evangélica, que impone a sus empleados; lo que ha provocado en ocasiones acusaciones de discriminación y agresión sexual como se ha evidenciado en varios casos en las cortes. De este modo, Wal-Mart se ha ganado la reputación de arruinar a comunidades enteras al eliminar a todos los mercados y pagar salarios muy bajos a sus empleados. Wal-Mart surgió del entorno rural, donde se concentraba en eliminar a los mercados independientes, su única clase de competencia, y después se dispuso a combatir a las cadenas de descuento y a destruirlas, como casi lo logra con Kmart. Después, Wal-Mart se dispuso a hacerse global y en la actualidad tiene presencia en nueve países pero, hasta ahora, sólo ha tenido éxito en Norteamérica donde es la mayor cadena tanto en Canadá como en México, y está

ganando terreno en Inglaterra. No obstante, ha fracasado en varios mercados, especialmente en Alemania, el cual, como es de esperarse, es uno de los países más sindicalizados de la Unión Europea.

La lucha versa entonces entre mantener las compensaciones y prestaciones médicas que disfrutaban actualmente los trabajadores de las tres cadenas o permitir que éstas reduzcan los costos laborales para fortalecer su posición frente a Wal-Mart, y, al mismo tiempo, sentar el precedente en el sector de supermercados de utilizar al modelo darwinista de negocios de Wal-Mart como la norma. Sin lugar a duda, no hay rasgos de conciencia alguna de responsabilidad social corporativa (RSC) en su mentalidad. Evidentemente, los tres autoservicios pretenden irse por el lado fácil, a juzgar por su enfrentamiento de cuatro meses con la UFCW, porque es una estrategia de corto plazo para recortar sus costos operativos sin posibilidad futura de hacerlos sustentables. Sin embargo, la verdadera cuestión, la disyuntiva con consecuencias a largo plazo para todos –empresas, sindicatos, gobiernos y comunidades– es cómo lidiar con el capitalismo salvaje y al mismo tiempo comportarse socialmente responsable y permanecer competitivo. Discutamos brevemente las dos posibles alternativas desde una perspectiva de RSC y de lo sustentable e imaginemos sus posibles consecuencias.

La posición tomada por los tres autoservicios desde un principio es que no pueden pagar el costo de mantener las participaciones laborales actuales. Por supuesto, esto no significa que si no cortan sus costos laborales estarían en peligro financiero. Significa que no podrían cumplir con el desempeño exigido por los inversionistas de los mercados financieros. Esto es, no podrían cumplir con sus pronósticos de valor por acción, porque si bajan sus precios para permanecer competitivos con los consumidores y no bajan sus costos operativos, sus márgenes de ganancia serían afectados negativamente. Por ello, su pensamiento empresarial los traslada inmediatamente a la idea de reducir las participaciones laborales, las cuales, a propósito, se han vuelto, en los últimos veinte años, la medida de primer recurso para incrementar las ganancias. Antes de los años 80s, despedir gente o reducir sus compensaciones era una medida de último recurso cuando las empresas estaban en peligro financiero. Pero ahora es la primera medida tomada para mantener la competitividad o simplemente aumentar las ganancias. Permanecer competitivo significa ofrecer altos valores por acción. No hay escrúpulos para golpear a la calidad de vida de sus trabajadores ni hay sentido alguno de las responsabilidades sociales de las empresas, porque este pensamiento estratégico está arraigado en una cultura de la supervivencia del más apto, el más apto para generar utilidades, donde los mercados financieros son elevados a amos del universo.

Sin embargo, aún desde la perspectiva de un entorno de capitalismo darwinista, esta es una estrategia de muy corto plazo que puede ayudarles a cumplir con sus expectativas financieras sólo por unos trimestres. A largo plazo, esta estrategia tendrá consecuencias muy negativas para empresas, trabajadores y sus comunidades y no será sustentable. Si los mayores autoservicios implantan el modelo de negocios de Wal-Mart en su sector, estarán reduciendo la calidad de vida de millones de trabajadores y de sus familias y trasladándoles cada vez más cerca de la categoría de asalariados de miseria, como los asalariados de Wal-Mart (Wal-Mart por sí solo tiene más de 1.2 millones de trabajadores en Estados Unidos). Y nadie puede vivir dignamente con un salario unos cuantos dólares por arriba del salario mínimo. De esta forma, si millones de trabajadores en este sector sufren una reducción de sus compensaciones, una reducción en la demanda agregada será experimentada en sus comunidades y esto a su vez pondrá en movimiento disminuciones en la expansión de la demanda agregada a escala nacional. Sin embargo, la expansión continua de la demanda agregada es fundamental para el crecimiento continuo de la economía. Cuando los consumidores tienen menos ingreso disponible para gastar, la demanda agregada se deprime, las ventas disminuyen, no se crean nuevos empleos y muchos trabajadores son despedidos. Por ello, se entra en un círculo vicioso de demanda decreciente y recesión.

Puede discutirse que las recesiones son parte del ciclo económico. No obstante, la razón por la que esta reducción de demanda ocurre se debe a que el proceso continuo de competencia y eficiencias, que intencionalmente utiliza como principal factor la reducción de la participación laboral, la induce; y esto abrumadoramente, y negativamente, afecta la expansión futura de la demanda y del crecimiento

económico. De esta manera, un modelo que pretende alcanzar la competitividad financiera y con el consumidor sistemáticamente reduciendo la participación laboral, daña la capacidad de expansión de la demanda de consumo y, por tanto, no puede ser sostenida. Cuando todos los autoservicios igualen los bajísimos precios de Wal-Mart, ésta intentará bajarlos aún más y antes que todo hará uso de un recorte en las participaciones laborales. Esto generará otras medidas de los otros autoservicios en la misma dirección en una escalada continua de una guerra de precios.

Puede también discutirse que este es sólo un sector que no puede afectar a la demanda a escala nacional. Sin embargo, Wal-Mart es sólo símbolo de una tendencia global para usar las participaciones laborales como primer recurso para mejorar las eficiencias y las utilidades virtualmente en todos los sectores de la economía. Este es uno de los *mantras* de la globalización neoliberal. De acuerdo al Instituto de Economía Política (EPI) en Washington, las compensaciones laborales han consistentemente decrecido en EEUU en las tres décadas pasadas, y la única razón por la que la demanda ha logrado expandirse es porque los hogares están trabajando un promedio de cinco meses adicionales al año. La mayor parte de ese aumento en horas viene de amas de casa para proteger el nivel de vida de sus familias. El EPI también reporta que, si bien aumentaron los salarios fuertemente en los años recientes, el salario masculino promedio en 2000 seguía por debajo de 1979, aún cuando la productividad era 44.5% superior. El EPI ofrece como una razón principal el incremento en las utilidades corporativas a expensas del crecimiento en las compensaciones.<sup>1</sup>

Se puede argumentar también que la reducción en participaciones laborales es compensada por una sana competencia que reduce los precios y que esto a su vez aumenta los salarios reales. Pero el hecho es que, a pesar de tremendos aumentos en la productividad, los salarios reales siguen por debajo de los salarios de 1979 y las familias han perdido mucho en tiempo de calidad al emplear 800 horas adicionales trabajando para sostener su calidad de vida material. Además, en el 2003 experimentamos por segunda vez una clara tendencia de recuperación económica sin empleos. Por ello, sin duda, las empresas están fincando cada vez más su competitividad en el uso decreciente del trabajo humano y, a pesar de la retórica de las normas de RSC, el bienestar de sus trabajadores y sus comunidades ciertamente no está en su lista de RSC.

Actualmente, los tres autoservicios involucrados en la huelga sufren un boicot de consumidores provocado por la UFCW. A pesar de sus alegatos iniciales de que sus ingresos no habían sufrido mucho, los analistas del mercado estimaban sus pérdidas en \$660 millones al final de noviembre.<sup>2</sup> Mucha gente desdeña el valor de los boicots de consumidores y considera que sólo afectan marginalmente la imagen de las corporaciones en conflicto. No obstante, el boicot redujo profundamente las utilidades del tercer trimestre de Kroger en las tres semanas de octubre, con una caída de 57% de \$254.6 millones en 2002 a \$110.2 en este tercer trimestre.<sup>3</sup> Albertson's reportó que la huelga sorprendentemente erosionó \$70 millones de sus utilidades brutas el mismo trimestre. Y esto fue hecho sin esfuerzo alguno de parte de los trabajadores para ganar el respaldo moral de los consumidores más allá de mantener sus líneas de huelga.

Muchos consumidores se han apartado de las tiendas más porque les avergüenza cruzar las líneas o sencillamente por tener miedo de los huelguistas que por un genuino respaldo moral. Por lo que los autoservicios afirmaban que su imagen no había sido muy dañada por la huelga frente a los consumidores y la comunidad. Pero el hecho es que la huelga ha sido costosa donde duele más y están perdiendo la oportunidad de cambiar la inercia a su favor y ganar el respaldo de los consumidores mostrando una clara responsabilidad social corporativa. Si las utilidades se han desplomado más de 50% en un trimestre completo debido a las tres primeras semanas de huelga, deberían de pensar en los beneficios financieros y la ventaja competitiva que ganarían si llegan a un acuerdo razonable con sus trabajadores y entonces piden a los consumidores que en lugar castiguen a Wal-Mart. Wal-Mart es donde está el verdadero enemigo, tanto para los autoservicios como para la UFCW, y ambos parecen perderlo de vista.

<sup>1</sup> The State of Working-America 2002-2003, Executive Summary, Economic Policy Institute

<sup>2</sup> James F. Peltz, Strike Knocks Huge Hole in Supermarket Revenues, December 6, 2003, Los Angeles Times

<sup>3</sup> James F. Peltz, Grocery Strike Cuts Deeply Into Sales at Ralphs, December 10, 2003, Los Angeles Times

Si llegasen a un acuerdo para no cortar los beneficios y los salarios, ¿por qué no educar a los consumidores y trabajar juntos para aumentar las ventajas competitivas de los autoservicios provocando la lealtad de los consumidores y el repudio de Wal-Mart? Un programa completo de relaciones públicas para educar a los consumidores puede ser puesto en práctica, con la ayuda de los sindicatos y de la sociedad civil organizada, donde su recién adquirida conducta de RSC sea presentada, para que los consumidores entiendan que al respaldar a empleos mejor remunerados, todo mundo se beneficia, aún si los precios no son tan bajos como los de Wal-Mart. Con un poco de esfuerzo, los consumidores entenderán claramente que los empleos bien remunerados mantendrán a las comunidades sanas y generarán más empleos y oportunidades, mientras que los salarios de Wal-Mart sólo golpearán a las comunidades. De esta forma, como en el caso del café de comercio justo, es mejor pagar un poco más por comestibles, porque se generarán beneficios para todos los rangos de la sociedad de muchas maneras.

Los autoservicios no han revelado cuánto pretenden ahorrarse en salarios y prestaciones médicas. No obstante, si sólo Kroger perdió \$144.2 millones y tiene cerca de 24,000 trabajadores en 293 tiendas en California, su nomina total anual al tabulador sindical más alto de \$18/hora sería de \$898 millones. Considerando que sólo una porción pequeña de los trabajadores perciben el salario más alto, el ahorro en salarios y prestaciones médicas tiene que ser una fracción de este costo anualmente. Esto sugiere que la pérdida de utilidades ya es probablemente mayor que los ahorros en salarios y seguro médico para todo el año. Por lo que parece que los motivos de los autoservicios residen más en el ámbito de los cambios a largo plazo de las relaciones patrono-sindicales al eliminar el concepto de que los buenos patronos en EEUU cubren la mayor parte de las prestaciones de sus trabajadores. Parece ser un movimiento adicional en la dirección del capitalismo salvaje, alejándose de las responsabilidades sociales de las empresas en las sociedades democráticas. A pesar de veinte años de economía neoliberal a escala global, la atención médica está garantizada 100% por el estado en Europa y en muchos otros países, pero en EEUU, el impulso continúa siendo en la dirección contraria.

De esta manera, las corporaciones continúan perdiendo no sólo la oportunidad de incorporar una RSC genuina e integral –con el bienestar de sus trabajadores como una prioridad máxima– sino también pierden la oportunidad de ser más competitivos desde un ángulo de negocios. Las empresas pierden de vista que la buena ciudadanía corporativa, más allá del asunto moral, puede proveer resultados financieros a largo plazo mucho más sustentables que el actual entorno darwinista altamente especulativo donde los mercados financieros dictan reglas del juego de muy corto plazo, impuestas trimestralmente, para exigir sus dividendos. Por ello, no consideran el hecho de que mejores salarios no significa costos más altos sino una inversión a largo plazo para aumentar la competitividad mediante el respaldo del consumidor y el trabajo más eficiente de una fuerza de trabajo motivada. Pagar mejores salarios, per se, incrementa la probabilidad de un crecimiento económico sostenido mediante una mayor probabilidad del crecimiento sostenido de la demanda agregada que el actual *ethos* especulativo. Conforme la demanda se expande, los mercados se expanden y las empresas tienen una probabilidad mucho mayor de disfrutar de un negocio en expansión. Sin embargo, al usar la RSC como elemento central de la estrategia de negocios para aumentar la competitividad, también disfrutarán de la oportunidad de ganar cotas de mercado de aquellos que se niegan a comportarse socialmente responsables como Wal-Mart. Por ello, los salarios más altos son una inversión permanente en mayor competitividad. La clave es cambiar la actual cultura de negocios de corto plazo a una de largo plazo, y la probabilidad de mejores retornos de inversión para los inversionistas financieros se volverá significativamente mayor. Es muy deseable que las empresas se preocupen genuinamente por sus responsabilidades sociales. No obstante, aún si carecen de un sentido altruista, pagar mejores salarios y educar a los consumidores, con la ayuda de los sindicatos y de la sociedad civil organizada, es una estrategia de negocios mucho más inteligente que la especulativa actual.

La gente desea opciones en sus decisiones de compra. Si está bien informada y educada, apoyará a las empresas con marcas que sean percibidas como las más amistosas con sus trabajadores, la sociedad y el medio ambiente. El bienestar de todos los rangos de la sociedad es un rasgo fundamental de las sociedades democráticas, y la avaricia corporativa no puede estar por encima de la verdadera democracia. Es por esto

que los consumidores, en la encuesta más reciente de Cone, Inc., cuando se les pregunta sobre su reacción a actos de responsabilidad social corporativa, 76% dijo que boicotearían a los irresponsables y 91% dijo que considerarían cambiar a otras marcas.<sup>4</sup> En Europa, RSC Europa halló que 70% de los consumidores europeos consideran que el compromiso de una empresa a la RSC es importante cuando se trata de sus compras de productos o servicios, y uno de cinco estarían muy dispuestos a pagar más por productos que son social y ambientalmente responsables.<sup>5</sup>

Estos hallazgos reflejan las tendencias naturales de los consumidores a favor de la buena ciudadanía corporativa con poco esfuerzo de la sociedad y de las empresas para educarlos. Hay un inmenso potencial para aprovechar el respaldo del consumidor a la buena ciudadanía corporativa. Los tres autoservicios en California y la UFCW están perdiendo esta oportunidad. No obstante, tienen todavía tiempo de mostrar la voluntad para pensar a largo plazo e incorporar a la RSC a su modelo estratégico de negocios. Es cuestión de inteligencia de negocios y de voluntad política aprovechar la disposición natural del consumidor a respaldar a los buenos y de castigar a los avaros barones ladrones, si son informados. Sin embargo, si los autoservicios eligen la forma darwinista de Wal-Mart, con certeza se arriesgarán a una represalia del consumidor, conforme la sociedad civil organizada informe a los consumidores de sus hábitos de avaricia. La oportunidad esta ahí para su aprovechamiento.

---

<sup>4</sup> Cone, Inc. 2002 Cone Corporate Citizenship Study, Boston, United States

<sup>5</sup> CSR Europe, The First Ever European Survey of Consumer's Attitudes towards Corporate Social Responsibility, MORI, September 2000

---

<sup>a</sup> Álvaro de Regil Castilla es Director Ejecutivo de La Alianza Global Jus Semper.