

Claves para optimizar la inversión en los grupos de interés

¿Invertir en los grupos de interés? Desde luego. Pero, ¿cuánto y cuándo? Un estudio analiza la compleja interacción entre complementariedades, costes y contingencias y concluye que a veces invertir menos sale más a cuenta.



1 de septiembre de 2017

Ante la indignación por "los salarios de miseria, horas extras forzosas y abusos arbitrarios", **Nike** se comprometió en 1998 a invertir más en sus empleados y proveedores. No solo era lo correcto desde un punto de vista ético. Según la teoría instrumental de los grupos de interés, también iba a ser positivo para los resultados.

Y lo fue, ya que su rentabilidad se disparó. De ese modo, el aumento de la inversión en empleados y proveedores también benefició a accionistas y clientes.

Pero, **¿cuánto deberían invertir las empresas en sus grupos de interés?** ¿Existe un límite, un punto en que los costes pasan a ser demasiado altos y se resiente la rentabilidad?

Sí existe, según un estudio del profesor del IESE [Roberto García-Castro](#) y **Claude Francoeur** (HEC Montreal) [publicado en el *Strategic Management Journal*](#).

Tras analizar la compleja interacción entre las complementariedades, costes y contingencias de invertir en los grupos de interés, los autores concluyen que no siempre es mejor invertir más y que, en determinadas condiciones, invertir menos sale más a cuenta.

Según su artículo, es necesario un mínimo de inversión en los principales grupos de interés para optimizar los resultados de la empresa. Superado ese nivel, los autores comprueban cuándo se incurriría en una **sobreinversión**. Y su análisis muestra que la relación entre la inversión en los grupos de interés y la rentabilidad dista mucho de ser lineal. También que invertir simultáneamente en los más importantes es especialmente efectivo.

Cuando invertir más no es lo mejor

A partir de pruebas teóricas y empíricas, García-Castro y Francoeur sostienen que la inversión en los principales grupos de interés (accionistas, empleados, clientes y proveedores) está limitada por topes mínimos y máximos.

Además, los autores identifican los costes, complementariedades y contingencias que condicionan la inversión en los grupos de interés. En concreto, en función de la estrategia, el sector y otros factores, observan lo siguiente:

- En los **sectores con escasa diferenciación** (como los fabricantes de componentes para automoción o las materias primas), el efecto acumulativo de la inversión en empleados, proveedores y clientes puede traducirse en una ventaja competitiva para las empresas.
- Las **firmas innovadoras** pueden sacar poco partido de las relaciones con los grupos de interés para labrarse una ventaja competitiva en el mercado.
- Al contrario de lo que se cree, una **mala práctica** de una empresa no tiene por qué dañar sus resultados, ni una **sólida reputación** va a eclipsar sus actos, ya sean

buenos o malos.

- La **inversión es más efectiva** cuando se hace de forma simultánea y equilibrada en los principales grupos de interés, además de tener en cuenta las condiciones estratégicas, sectoriales y jurídicas/nacionales.

En definitiva, la teoría instrumental de los grupos de interés establece que la inversión en un grupo no solo es positiva para ese colectivo, ya sean los accionistas, empleados, proveedores o clientes, sino también para la **creación de valor económico** en su conjunto. Pero hay que tener en cuenta que la relación no es lineal, es decir, invertir más no siempre es mejor. Para optimizar los resultados, hay que invertir simultáneamente en los grupos de interés más importantes.

Sobre la investigación

Para sus pruebas empíricas, los autores se valen de los datos financieros publicados por las propias compañías y los recopilados por Sustainalytics, una consultora independiente que mide el desempeño social, ambiental y de gobierno corporativo de miles de empresas.

Su análisis de las "complejas configuraciones y múltiples efectos de interacción" de la inversión en los grupos de interés de las firmas estudiadas también tiene en cuenta factores como la estrategia y el sector, y se basa en métodos de la teoría de conjuntos que permiten el uso de conjuntos difusos (sus elementos presentan distintos grados de pertenencia) y pruebas estadísticas sofisticadas.

Este estudio ha contado con el apoyo financiero del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (ECO2012-33018).

www.iese.edu/es/insight