

# LOS COSTOS DE LOS CONFLICTOS EMPRESARIALES

Los conflictos que enfrentan las empresas generan costos adicionales a su proceso productivo. En América Latina este tema permanece virtualmente inexplorado y, en consecuencia, los mecanismos de solución no han resultado suficientemente eficientes. La información disponible revela que los costos de los conflictos suelen ser elevados y que los métodos alternativos de solución de conflictos pueden ser más eficientes que las soluciones judiciales.

LA EXISTENCIA DE UN ADECUADO entorno de negocios y servicios eficientes para la solución de conflictos son elementos esenciales para el desarrollo del sector privado y la competitividad de una economía. Diversas situaciones que enfrentan las empresas generan costos adicionales a su proceso productivo. Tales costos se identifican como conflictos y surgen, sobre todo, en los ámbitos administrativo y contractual; también se derivan de la intervención del Estado mediante el fisco y las aduanas.

Si bien estos temas han recibido atención en otras regiones, permanecen virtualmente inexplorados en América Latina. Por ello, los mecanismos de solución de este tipo de problemas no han resultado suficientemente eficientes, lo que produce cierto grado de atraso en desarrollo y competitividad con respecto a otras economías del mundo. Sobre la base de un extenso trabajo de campo, complementado con información recogida en encuestas a 675 empresarios en nueve países de la región, es posible abordar ahora la problemática del costo económico de los conflictos en la actividad empresarial.

# EN AMÉRICA LATINA

## ¿Son más costosas las soluciones judiciales?

Luego de recolectar información acerca de las tarifas de los centros de arbitraje y mediación, realizar entrevistas con directivos de estos centros y estudiar la bibliografía sobre métodos alternativos de solución de controversias, se hace evidente la necesidad de revisar la visión predominante sobre la medición del costo del conflicto.

Los representantes de centros de arbitraje y mediación suelen afirmar que los costos de resolver conflictos utilizando sus servicios son menores que los derivados de recurrir al Poder Judicial. Tal tipo de afirmaciones padece una doble debilidad. Por una parte, carece de sustento empírico, porque estos centros no han generado información sólida acerca de las diferencias en costos entre sus servicios y los que brinda el Poder Judicial. Si bien la presunción de que es más barato recurrir a ellos responde a una intuición razonable, no hay suficientes pruebas que la respalden. Por otra parte, el concepto de costos que se utiliza es incompleto, porque generalmente se calculan los costos directos; es decir, aquellos relacionados con las tarifas de árbitros y mediadores, las tasas administrativas de los centros, los honorarios de los abogados y, en algunos casos, eventuales peritajes o informes técnicos. También suele incorporarse el factor tiempo a los costos, pero de una manera endeble, con pocas precisiones respecto de la cuantificación de ese elemento.

Hace falta una visión que permita a los centros identificar y cuantificar el costo del conflicto para el empresariado, para promocionar las ventajas de sus servicios frente a las de sus competidores. Un enfoque «holístico» —más cercano a la realidad— para el análisis de los costos contribuiría a generar un respaldo sólido a lo que hasta ahora se basa en la intuición y el sentido común: que los servicios de solución de controversias de los centros son menos costosos que los del Poder Judicial.

## En busca del costo del conflicto

Los costos relacionados con los conflictos varían significativamente según los tipos de controversias en cuestión. Numerosos trabajos han abordado el tema desde las perspectivas económica, legal y administrativa. Se han estudiado los aspectos relacionados con los conflictos laborales y los efectos de los conflictos dentro de la empresa. Se destacan temas tales como el sabotaje o los daños producidos por las huelgas, las pérdidas derivadas de conflictos gremiales o los deterioros causados por empleados desleales. Por lo general estos trabajos se concentran en los conflictos más que en su impacto económico. También existen numerosos trabajos que se ocupan del costo de los conflictos en sectores específicos.

En cuanto a la forma de medir los costos de los conflictos son escasos los antecedentes. Los trabajos se concentran

en las diferencias entre los métodos alternativos de solución de controversias y el sistema de justicia. Son estudios de casos de empresas que comenzaron a utilizar gradualmente arbitraje o mediación, como parte de una política de reducción de los conflictos en general y disminución de los costos asociados con el litigio en particular. En las últimas décadas, el uso de métodos alternativos de solución de controversias ha crecido tanto en Estados Unidos que se llegó a hablar del

## Hace falta una visión que permita a los centros identificar y cuantificar el costo del conflicto para el empresariado, para promocionar las ventajas de sus servicios frente a las de sus competidores

surgimiento de un movimiento empresarial de estos métodos. Se mencionan con especial frecuencia las experiencias exitosas de la empresa Motorola y varias dependencias del gobierno de Estados Unidos, que lograron reducciones sustanciales de los costos asociados con los conflictos gracias al uso de la mediación y el arbitraje.

El diseño del método para evaluar los costos de los conflictos se basó en dos criterios: el nuevo sistema debería (1) captar las dimensiones más tangibles en dinero y (2) ser relativamente sencillo de poner en práctica (tanto en la recolección de datos como en el proceso de cuantificación). Los componentes que cumplieron ambos requisitos (tangibles en dinero y de fácil medición) y fueron incluidos en el modelo son los siguientes: (a) los costos por tiempo invertido, (b) el costo de oportunidad y (c) los costos legales.

Se dejaron de lado algunos costos que, si bien importantes, resultaban de difícil medición. Por ejemplo, se excluyeron costos relacionados con la pérdida de calidad de las decisiones empresariales que se generan cuando, en lugar de invertir su tiempo en evaluar cómo optimizar la producción, los empresarios se dedican a la gestión de conflictos.

También se marginaron los costos asociados con la pérdida de personal a causa de un conflicto. Muchas veces los conflictos conducen a la renuncia o el despido de personal de la empresa, lo que implica la búsqueda de reemplazos, su capacitación y familiarización con las prácticas de la empresa. Tampoco se incluyeron los costos derivados del deterioro de la salud del personal de la empresa, a causa de los conflictos, ni los costos asociados con el deterioro de las relaciones comerciales entre las empresas en conflicto.

Los costos por tiempo invertido (o perdido) por la empresa para hacer frente al conflicto incluyen el tiempo de todos los actores relevantes de la empresa: presidente, gerentes, abogados y contadores, entre otros. El costo se obtiene calculando las semanas dedicadas por cada uno de ellos a la solución de conflictos en relación con sus salarios. Este cálculo permite medir el costo del tiempo invertido discerniendo los distintos costos en función de la duración de los procesos de solución de controversias. En el caso del arbitraje, por ejemplo, la legislación comúnmente establece un plazo máximo de 180 días. Allí hay un marco temporal dentro del cual se puede computar la dedicación de los empleados de la empresa y, así, obtener el costo en tiempo del personal. Por ejemplo, si un gerente con un salario de 4.000 dólares mensuales dedica cuatro semanas a la atención y gestión de un conflicto, y el abogado de la empresa —que gana 3.000 dólares mensuales— dedica ocho semanas, el valor del tiempo invertido es 10 mil dólares (4.000 por el gerente y 6.000 por el abogado).

Dado que este costo se relaciona con el valor de las prestaciones laborales para su cálculo deben tomarse en cuenta algunos beneficios que muchas veces no pueden medirse fácilmente; por ejemplo, prestaciones y costos asociados con vacaciones, bonos de fin de año y *tickets* para alimentación, entre muchos otros. Para captar esos costos es recomendable agregar al costo invertido un «colchón de seguridad» de cincuenta por ciento. De esa forma se puede obtener un intervalo de valores que represente de manera más realista el costo total por tiempo invertido.

El costo de oportunidad es el beneficio que se sacrifica por el conflicto. Por ejemplo, si un empresario deja de

### Costo del conflicto en Guatemala según el tamaño de la empresa en 2004

(promedios en dólares)

	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
<b>Costo del tiempo invertido</b>	4.920	16.674	29.859
<i>incluyendo prestaciones</i>	7.380	25.011	44.788
<b>Costo de oportunidad</b>	6.967	20.463	30.903
<i>con colchón de seguridad 50%</i>	10.450	30.694	46.354
<b>Costos legales</b>	9.368	28.169	42.334
<i>con colchón de seguridad 50%</i>	14.052	42.253	63.501

**Costo del conflicto en Argentina según el tamaño de la empresa en 2004**

(promedios en dólares)

	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
<b>Costo del tiempo invertido</b>	1.718	7.289	15.876
<i>incluyendo prestaciones</i>	2.577	10.933	23.814
<b>Costo de oportunidad</b>	3.515	13.393	3.105.658
<i>con colchón de seguridad 50%</i>	5.273	20.089	4.658.487
<b>Costos legales</b>	2.655	11.820	2.589.212
<i>con colchón de seguridad 50%</i>	3.983	17.731	3.883.819

percibir dinero porque un cliente no le paga lo convenido, se genera un costo derivado de la imposibilidad de disponer del dinero en conflicto. Ese dinero podría tener diversos destinos: ser utilizado en inversiones financieras o preservarlo para futuras necesidades de la empresa. Sin embargo, se supone que el destino principal de los fondos generados en el proceso productivo es su inversión en la empresa.

Para determinar el costo de oportunidad es necesario, primero, identificar el monto exacto en dinero del litigio y la tasa de rentabilidad de la empresa. En el caso de prestaciones no dinerarias, se puede calcular su valor en dinero. Por ejemplo, si la empresa tiene cien mil dólares congelados por litigios y su rentabilidad es veinte por ciento anual, el costo de oportunidad asciende a 20 mil dólares. Dado que los empresarios son reacios a dar información económica, en la encuesta se optó por no preguntar el monto total de dinero en litigio por conflictos. En cambio, se preguntó por el porcentaje de conflictos y se cruzó esta información con la pregunta sobre la facturación anual de la empresa. Ambos datos fueron tomados para el año 2004.

Los costos legales son todos los gastos relacionados con el tratamiento legal del conflicto, tales como honorarios de abogados y peritos, costos judiciales (tasas o impuestos por el uso del sistema de justicia), pagos para acelerar los procesos y honorarios de gestores. También entran en esta categoría los honorarios de árbitros y mediadores, y las tasas administrativas, en los casos de conflictos resueltos en centros de arbitraje o mediación. Al valor resultante de la suma de estos componentes debe agregarse un colchón de seguridad de cincuenta por ciento para reflejar la posibilidad de perder el conflicto. El colchón de seguridad brinda un intervalo de valores que ilustra la verdadera dimensión de los costos legales. No es un costo real sino una previsión del método.

**Los costos de los conflictos en los países latinoamericanos**

Los datos recogidos permitieron probar el enfoque propuesto y generar información acerca de los costos para las empresas. Este avance es significativo porque permite evaluar la viabili-

dad del modelo y mejorarlo. Los resultados sirvieron, además, para aumentar el conocimiento acerca de las diversas dimensiones del costo económico de los conflictos. Se presenta información para tres países, correspondiente al año 2004.

Para Guatemala se logró cuantificar el valor del tiempo invertido en la solución de conflictos, el cual oscila entre 4.920 y 29.859 dólares, según el tamaño de la empresa. El valor del tiempo invertido por empresas medianas es el triple del correspondiente a las pequeñas empresas y cincuenta por ciento del invertido por las grandes. En materia del costo de oportunidad, la relación es similar: los costos promedios oscilan entre 6.967 y 30.903 dólares. Algo similar ocurre con el costo legal promedio: entre 9.638 y 42.334 dólares, dependiendo del tamaño de las empresas.

Los resultados correspondientes a Argentina guardan similitud con los de Guatemala. El costo promedio del tiempo invertido osciló entre 1.718 y 15.876 dólares. El valor del tiempo invertido por las empresas medianas es el cuádruple del invertido por las pequeñas y el cincuenta por ciento del de las grandes. El costo de oportunidad es el segundo en importancia. Para las pequeñas es 3.515, para las medianas 13.393 y para las grandes 3.105.658 dólares. Una vez más se

**Costo del conflicto en Venezuela según el tamaño de la empresa en 2004**

(promedios en dólares)

	MEDIANA	GRANDE
<b>Costo de oportunidad</b>	7.828	571.617
<i>con colchón de seguridad 50%</i>	11.742	857.425
<b>Costos legales</b>	8.169	350.708
<i>con colchón de seguridad 50%</i>	12.254	526.063

confirma la relación entre el tamaño de la empresa y el costo. En materia de costos legales se aprecia en las pequeñas empresas un promedio de 2.655, seguidas por las medianas con 11.820 y las grandes con 2.589.000 dólares. Si bien este último valor es sumamente alto, al tomar la mediana como valor promedio se puede apreciar una tendencia estable: la mediana del costo legal se ubica en 21.939 dólares.

Un hallazgo importante se refiere a las diferencias entre las personas de la empresa cuyo tiempo es invertido en la solución de controversias. Para el análisis del costo del tiempo invertido se identificó la dedicación en semanas al año de las distintas personas y se multiplicó por el salario semanal de cada una. Los datos recogidos para los distintos tamaños de empresas muestran que a menor tamaño de empresa mayor participación de los dueños en la solución de conflictos. A

## Los representantes de centros de arbitraje y mediación suelen afirmar que los costos de resolver conflictos utilizando sus servicios son menores que los derivados de recurrir al Poder Judicial

medida que la empresa crece esa participación cae notoriamente. En las empresas medianas se percibe una participación activa del gerente general, el gerente del área legal y el abogado (sea de la empresa o externo). En las grandes, en cambio, se nota menor participación del gerente general y mayor del gerente del área legal y los abogados.

En el caso de Argentina se destaca la participación de los contadores en las pequeñas empresas. Si bien ese no es su campo natural, esto confirma la información recogida en entrevistas según la cual los contadores suelen tomar partido en los conflictos de la empresa. Los contadores también suelen prestar asesoramiento en materia de contratos y conflictos de carácter laboral, tributario o administrativo relacionados con la actividad de la empresa.

En Venezuela, dada la limitada información suministrada por los encuestados, sólo se logró calcular el costo de oportunidad y el costo legal promedio de las empresas medianas y grandes. El costo de oportunidad se ubica en un intervalo de 7.828 a 571.617 dólares respectivamente. Asimismo, los costos legales promedio se encuentran entre 8.169 dólares para empresas medianas y 526.063 para empresas grandes. Estos resultados son consistentes con la relación entre el tamaño de la empresa y los costos de los conflictos.

### Los conflictos son costosos

Los conflictos empresariales tienden a ocasionar elevados costos económicos. La información disponible para Latinoamérica apoya esta afirmación y proporciona un sólido respaldo a lo que hasta ahora se basaba en la intuición y

el sentido común. Los conflictos son costosos y deben ser resueltos con herramientas que atiendan a los distintos factores que los determinan. En tal sentido, los servicios de solución de controversias de los centros de mediación y arbitraje, y en general los métodos alternativos de solución de conflictos podrían ser herramientas más idóneas que las soluciones judiciales. ■

### Referencias

- Henderson, K. y otros (2004): «Regional best practices: enforcement of court judgements». *IFES Rule of Law White Paper Series*. Washington: IFES-USAID.
- Herrero, A. y otros (2006): «El costo de los conflictos en las empresas y el uso de MASC: lecciones de nueve países de América Latina». Washington DC: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Mazadoorian H.N (2000): «At a crossroad: will the corporate ADR movement be a revolution, or just rhetoric?». *Dispute Resolution Magazine*. No. 4.
- Rowe, M.P. (1997): «Dispute resolution in the non-union environment: an evolution toward integrated systems for conflict management?». En S.E. Gleason (ed.): *Workplace dispute resolution: directions for the twenty-first century*. East Lansing: Michigan State University Press.
- Stipanowich T.J. (2004): «ADR and the vanishing trial: the growth and impact of alternative dispute resolution». *Journal of Empirical Legal Studies*. Vol. 1. No. 3.
- Stipanowich T.J. (1996): «Beyond arbitration: innovation and evolution in the United States construction industry». *Wake Forest Law Review*. Vol. 31. No. 1.
- Stuci, H.U. (1996): «How Motorola measures economic benefits of ADR. Alternatives to the high costs of litigation». *CPR Institute for Dispute Resolution*. Vol. 14. No. 7.
- Talukhaba A.A. y X.J. M'khomazi (2005): «Comparison of alternative dispute resolution methods in resolving disputes in the construction industry». Pretoria: Construction Industry Development Board of South Africa.
- U.S. GAO (1997): «Alternative dispute resolution: employers experiences with ADR in the workplace». B-274297. Washington: U.S. General Accounting Office.
- Ury, W.L, J.M. Brett y S.B. Goldberg (1988): *Getting disputes resolved: designing systems to cut the cost of conflicts*. San Francisco: Jossey Bass.
- Weise, R.H. (1989): «The ADR Program at Motorola». *Negotiation Journal*. Vol. 5. No. 4.

### Álvaro Herrero

Universidad de Oxford

### José Manuel Puente

Profesor del IESA