

CASO EL BRÓKER OSCURO: TERCERIZAR LA CORRUPCIÓN

ABSTRACT

Los dueños de AS, una tienda de ropa casual y deportiva, tienen problemas con la importación de sus cargamentos en la aduana. Quieren mantener un comportamiento ético pero se les hace difícil evadir la corrupción de los puertos para nacionalizar la mercancía que importan de China. El negocio podría tornarse inviable. Una vía de agilizar la operación es pagar “habilitación”, sobornos, otra opción es hacer negocio con un bróker, el cual tiene estrechas conexiones con el gobierno, quienes se encargarían del trabajo sucio. Los socios de AS, tienen el dilema de cuál opción tomar.

Palabras clave: Toma de decisiones, Ética.

Tenemos problemas, tienen retenida nuestra mercancía en el puerto, y nos dicen que tenemos que pagar una habilitación, una alta suma por debajo cuerda para poder liberarla y hacer los trámites de la nacionalización. Les contó Ramón a sus socios al llegar la reunión que convocó para informar del problema logístico con la aduana.

Hasta ese momento no habían tenido problemas con la nacionalización de sus importaciones, pero el estado de debilidad institucional del país, con poco respeto por los procesos legales, el cumplimiento de la ley y la impartición de justicia, por fin los alcanzó.

—Yo no quiero pagar esa "habilitación" —exclamó Raquel Cabrera, socia de AS—. Eso es soborno.

—De querer, nadie quiere hacerlo, pero hay que evaluar si nos conviene para sobrevivir o no como empresa —dijo apesadumbrado Ramón—. Es un monto considerable, pero la alternativa puede ser catastrófica para nosotros.

—Sí sirve de algo, pagar va en contra de los valores de nuestra empresa, eso que pusimos años atrás en nuestra matriz estratégica —recordó Alberto Suárez, el tercer socio de AS—. Uno de nuestros valores es que vamos a actuar siempre con integridad.

—La empresa tiene que estar viva para que pueda actuar de algún modo. Quizá debemos actuar con la mayor integridad que podamos —replicó sombrío Ramón.

—Pagar la habilitación nos mete en un mundo sórdido y nos expone a no sé qué cosas en el futuro, incluso chantajes y presiones —alertó Raquel—. Puede ser el inicio de una espiral moral descendente.

En ese tono continuó la discusión hasta entrada la madrugada cuando la suspendieron sin llegar a ponerse de acuerdo sobre la habilitación. Ramón se comprometió a explorar alternativas para la semana siguiente.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa AS se dedica a la producción y venta de ropa casual. En sus 17 años de existencia ha prosperado gracias a un creativo manejo de la marca y a la alta calidad de sus productos que han tenido una amplia aceptación en la población.

En sus inicios la confección se hacía con costureras y diseñadores locales, pero a medida que se expandieron abarataron los costos trasladando la manufactura a China, pero manteniendo la calidad de sus productos. Los diseños siguieron produciéndose con talento local.

La empresa pasó de sus inicios en un pequeño galpón en la zona industrial de la capital, a tener más de cien empleados y contar con venta directa en línea, manejar seis elegantes tiendas propias en los principales centros comerciales de la capital, y otras 4 tiendas en las principales ciudades del interior del país. Además, sus marcas se venden en infinidad de tiendas detallistas de terceros.

El último año, los ingresos brutos anuales alcanzaron cinco millones de dólares con una rentabilidad del 10% por ciento.

La empresa AS fue fundada por tres socios a finales de los años noventa, Alberto Suárez y Ramón Briceño quienes se conocieron en la universidad mientras estudiaban ingeniería y coincidieron en actividades extra curriculares, y Raquel Cabrera, quien estudio diseño gráfico y era conocida del colegio de Ramón Briceño. Los tres decidieron fundar una compañía de ropa deportiva y de aventura para luego pasar, dado al éxito de esa primera línea de diseño, a producir ropa casual de estilo, cómoda y funcional. Esta otra línea fue un gran éxito de ventas, solicitada por una base fiel de consumidores y de tiendas que estaban contentas de vender sus productos. Los tres rondan los 45 años.

LA REUNIÓN DEFINITIVA

A la semana siguiente de la primera reunión sobre los problemas en la aduana, Ramón convoca una reunión para presentarles la propuesta de utilizar un bróker internacional muy especial, que se encargaría de introducir la mercancía al país.

—Cómo funcionaría lo del bróker —preguntó Alberto.

—Nosotros le vendemos la mercancía al bróker fuera del país —precisó Ramón—. Y ellos se encargan de lidiar con los problemas de la fricción con la nacionalización, aduanas y puertos, y luego nos revenden la mercancía a nosotros mismos en las tiendas como si fueran nuestros proveedores.

—Nos venden nuestra propia mercancía —pregunta Raquel.

—Sí, así es como un hombre en el medio que se encargara del trabajo sucio —dice Ramón.

—Pero, es confiable ese bróker—pregunta inquieto Alberto.

—Bueno, me dicen que sí, colegas empresarios que han hecho negocios con ellos, me dicen que están super, super conectados, y que no han tenido ningún problema, que es como si la mercancía pasara por un túnel directo de afuera hacia adentro —precisa Ramón.

—Cuánto nos costará la operación —pregunta Raquel.

—Nos cobrarían una regalía de un dólar por prenda —responde Ramón—. Más los gastos de la nacionalización por supuesto.

—Eso reducirá nuestro margen uno o dos puntos porcentuales— exclamó Ramón.

—Eso creo que es más de lo que cobran por las habilitaciones que nos piden, que es incierto y no sabemos cómo serán en el futuro. Además, pagando las habilitaciones, si en algún momento tenemos problemas con el pago, pueden paralizar nuestros productos en la aduana —comentó Raquel.

—Con los bróker tampoco sabemos cómo será el futuro —aclaró Alberto.

—Me dicen los que han tenido negocios con ellos que son confiables, porque intentan mantener la operación como un negocio formal, y les interesa que se mueva la mercancía —dice Ramón.

—Pero hay riesgos —dice con preocupación Alberto.

—Por supuesto, en este tipo de negocios oscuros siempre hay riesgos —afirma Ramón.

—Pero contratar a ese bróker oscuro, ¿No es hacerle juego a la corrupción igual? —Pregunta Raquel—. Es como tercerizar la corrupción, contratar a alguien para que lo haga por ti, es de alguna manera participar en el esquema de corrupción. Es como una formalización de la corrupción.

—Si no hacemos algo corremos el riesgo de cerrarle la puerta al negocio. Mientras estemos acá podemos hacer algo por nuestras familias, trabajadores y el país.

—Pero si no hacemos algo, corremos el riesgo de salir del negocio por los problemas de nacionalización—recordó Ramón. Eso sería un salto al vacío para nosotros y nuestros empleados.

Así que, tenemos que decidir: cerramos el negocio, no hacemos nada y seguimos cómo estamos a ver qué pasa, pagamos la habilitación y seguimos, o contratamos al bróker oscuro.

TERCERIZAR LA CORRUPCIÓN

NOTA PEDAGÓGICA

Resumen

Los dueños de AS, una tienda de ropa casual y deportiva, tienen problemas con la importación de sus cargamentos en la aduana. Quieren mantener un comportamiento ético pero se les hace difícil evadir la corrupción de los puertos para nacionalizar la mercancía que importan de China. El negocio podría tornarse inviable. Una vía de agilizar la operación es pagar “habilitación”, sobornos, otra opción es hacer negocio con un bróker, el cual tiene estrechas conexiones con el gobierno, quienes se encargarían del trabajo sucio. Los socios de AS, tienen el dilema de cuál opción tomar.

Palabras clave: Toma de decisiones, Ética.

TEMA(S) Y AUDIENCIA(S)

El tema del caso es una toma de decisión ética en un contexto de empresas. Este caso puede ser discutido por estudiantes de negocios, MBA y formación gerencial, en disciplinas, módulos y cursos donde es importante una reflexión sobre la toma de decisiones éticas alineadas con la estrategia. En general, sirve para evaluar aspectos importantes de un dilema ético.

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE,

El objetivo del caso es discutir un dilema ético relacionado con los negocios. El propósito es explorar cómo debe pensarse y evaluar un dilema ético en una situación en la que intenta no ser parte de un esquema de corrupción, en el contexto de un mercado emergente en países con debilidad institucional (poco cumplimiento generalizado de leyes y normas generalizadas, y debilidad de aplicación de justicia).

Los objetivos de aprendizaje son los siguientes:

- Analizar y evaluar un dilema ético.
- Familiarizar con distintas teorías éticas
- Generalizar como se debe pensar un dilema ético.

RECOMENDACIONES PARA EL USO DEL CASO Y ESTRATEGIA DE DISCUSIÓN.

La estrategia de discusión recomendada es comenzar precisando el dilema y las alternativas, hacer que los alumnos tomen posición, hacerlos discutir en grupos pequeños para pasar a la discusión plenaria explorando las alternativas con sus consecuencias y riesgos y culminar discutiendo como debe pensarse un problema como este, identificando las razones dadas anteriormente con las teorías éticas.

Para discutir el caso se recomienda la siguiente secuencia en la estrategia de discusión:

1. Comenzar con un alumno que haga un breve resumen del caso.
2. Discusión plenaria para precisar cuál es el dilema de AS.
3. Explorar las alternativas de AS.
4. Votación individual por las alternativas.

5. Alternar en la exposición de las razones entre quienes votaron por cada alternativa
6. Formar grupos para discutir las alternativas (dos o tres personas que estén juntas).
7. Nueva votación por grupos.
8. Discusión de las bondades y riesgos de las alternativas.
9. Discutir cómo debe pensarse un dilema como éste.
10. Identificar las razones y justificaciones con base a las teorías éticas.

ELEMENTOS DE LA DISCUSIÓN

Los elementos que surgen en la discusión del caso son los siguientes

Alternativas de AS

Las tres principales alternativas de AS son:

- Cerrar la empresa: Comenzar el cierre de tiendas y preparar la salida del negocio.
- Statu quo: Seguir el negocio como siempre, por la vía legal, sin pagar habilitaciones.
- Habilitación propia: Pagar habilitaciones para levantar las trabas en los puertos para hacer las nacionalizaciones. Es como muchas empresas e individuos consiguen acelerar y facilitar los trámites. Es el costo de hacer negocios.
- Bróker oscuro: Utilizar como intermediario a un bróker con poderosas conexiones para introducir la mercancía bajo su nombre. El bróker compraría la mercancía fuera del país a AS, la importaría y se la revendería a las tiendas de AS una vez nacionalizada. Se reduce el riesgo reputacional al aislarse de la corrupción. Se alinean los intereses del bróker oscuro con los de AS.

Riesgos y consecuencias de cada alternativa

De las alternativas anteriores pueden preverse, al menos, las siguientes consecuencias:

- Cerrar el negocio: El riesgo de saltar al vacío a dedicarse a otras actividades y el despido de fuerza laboral.
- Statu quo: Perder ingresos por los retrasos debido a las dificultades por la nacionalización. Se corre el riesgo de no ser rentable en el corto o mediano plazo, las trabas para nacionalizar la mercancía pueden empeorar y hacerse inmanejables, poniendo en peligro la viabilidad de la empresa, y en consecuencia, se tendría que cerrar las tiendas.
- Habilitación propia: El costo de la habilitación reduce los márgenes. Habilitar directamente haría a la empresa y a los socios partícipes de actos de corrupción, lo

cual es ilegal y una falta contra los valores de la empresa, y colocaría a la empresa y a los socios en una posición vulnerable a presiones y chantajes en el futuro. Tendría un riesgo reputacional si se conoce que se embarcan en esas prácticas.

- Bróker oscuro: Reducción de márgenes por los costos de transacción. Riesgo reputacional al formar parte de un esquema de actuación que fomenta la corrupción al hacer negocios con una empresa que se beneficia de las dificultades de importación, y no se sabe si la promueve. ¿Falta de ética al avalar y participar en un modelo de enriquecimiento de la corrupción?

POSIBLES PREGUNTAS Y RESPUESTAS ESPERADAS

Las respuestas se pueden agrupar de acuerdo a varias teorías éticas. Ver una breve descripción de cada uno en la sección ¿Cómo se debe pensar un dilema ético?

¿Conviene pagar habilitaciones para agilizar el proceso de nacionalización?

Desde un punto de vista consecuencialista / egoísmo moral:

- Sí, porque es el costo de hacer negocios en un entorno de debilidad institucional.
- Sí, si no se hace, se corre el riesgo de que la empresa sea inviable a corto/mediano plazo y se pierda el negocio con los empleos directos e indirectos que generan.
- Sí, si no hay otras opciones, no hacerlo puede acarrear echar por tierra todo por lo que han trabajado y creado.
- Sí, si no hay otras opciones tendrían que buscar otras fuentes de ingresos los socios y los empleados.
- Sí La habilitación es la grasa que reduce fricciones y permite funcionar el sistema que favorece a toda la sociedad, dada la situación.
- No, porque hay riesgo de exponerse a chantaje en el futuro.
- No, hay otras opciones menos riesgosas

Desde un punto de vista utilitarista:

- Sí, porque eso permite a la sociedad funcionar, aunque sea de manera sub-óptima, dado que ya existen las fricciones. La sociedad estaría peor sino se pueden importar bienes y servicios.
- No, porque eso fomenta y fortalece la corrupción, lo cual daña a toda la sociedad y se incurre en costos innecesarios para todos los empresarios y en última instancia para los consumidores.

Desde un punto de vista deontológico:

- No, es ilegal, se dejan de cumplir las reglas éticas.

Desde un punto de vista de validación social o de adecuación a las normas sociales:

- Sí, porque todo “el mundo” lo hace, está socialmente aceptado en amplios sectores del mundo empresarial en el contexto de debilidad institucional.
- No, si los manejos se dan a conocer de manera pública, puede haber daño reputacional.

Desde un punto de vista de ética de la virtud:

- No, es una falta a los valores de la empresa.

¿Es ético pagarle a otro para que se encargue de la nacionalización?

Muchas respuestas son similares a las esgrimidas para el caso anterior. Es bueno identificar aquellas comunes y pasar a las adicionales.

Desde un punto de vista consecuencialista / egoísmo moral:

- Sí, siguen funcionando con menores riesgos, aunque mayores costos, en principio, que con la habilitación.
- Sí, les permite seguir operando aislados de la corrupción.
- Sí, las transacciones se manejan en un contexto de negocios y no de corrupción.
- Sí, se reduce la exposición a chantajes en el futuro.
- No, se reduce pero no se elimina la exposición a chantajes en el futuro.

Desde un punto de vista utilitarista:

- Sí, al igual que con la habilitación, se permite a la sociedad funcionar, aunque sea de manera sub-óptima, dado que ya existen las fricciones. La sociedad estaría peor si no se pueden importar bienes y servicios.
- No, porque igual que con la habilitación, con el bróker oscuro se fomenta y fortalece la corrupción, aunque de manera encubierta. Lo cual daña a toda la sociedad y se incurre en costos innecesarios para todos los empresarios y en última instancia para los consumidores.

Desde un punto de vista deontológico:

- Sí, se puede argumentar que directamente no se viola, en principio, ninguna norma ni regla ética, sólo son transacciones de negocios.

Desde un punto de vista de validación social o de adecuación a las normas sociales:

- Sí, porque sólo están haciendo negocios con otra empresa que está prestando un servicio, nada cuestionable en el ambiente de negocios.
- No, si los manejos y la naturaleza del bróker oscuro se dan a conocer de manera pública, puede haber daño reputacional.

Desde un punto de vista de ética de la virtud:

- Sí, no se violan los valores de la empresa.
- No, es una falta a los valores de la empresa tercerizar el manejo de la corrupción.

¿Han pagado habilitaciones informales para solventar trámites?

Sí, para trámites sin importancia.

¿Qué papel juega la ética en un entorno generalizado de debilidad institucional?

El papel que juega la ética se resiente cuando las condiciones se endurecen.

- Juega un papel disminuido cuando lo importante para las empresas es sobrevivir, y los daños por las faltas éticas no son muy graves.
- La ética juega un papel más importante, porque hace falta mayor guía de actuación.

¿Si su decisión saliera en prensa con un escándalo, desearían haber decidido otra opción?

La respuesta a esta pregunta tiene sentido para los que optan por la alternativa de la habilitación y los que hacen negocios con el bróker oscuro.

Una prueba para evaluar lo ético de una acción es pensar cómo nos sentiríamos si esa acción, y nuestros nombres, fuera publicada en medios de comunicación social. Esta pregunta sirve como instrucción a la discusión sobre cómo pensar un dilema ético.

Cuando asumió la dirección ejecutiva de la firma de inversión Salomon Brothers, luego de un escándalo por violar las regulaciones sobre compra de bonos del tesoro de EEUU, Warren Buffett, pidió a los empleados que pensarán como se sentirían si sus nombres aparecieran en la prensa por una acción poco ética.

¿Cómo se debe pensar un dilema ético?

Los problemas éticos se piensan dentro de un contexto establecido por teorías éticas. Algunas teorías útiles que salen en la discusión para pensar dilemas éticos son las siguientes:

- Consecuencialismo: evaluamos las acciones por las consecuencias que tienen.
Pensador destacado: Jeremy Bentham.
 - Egoísmo moral: evaluar las acciones de acuerdo con las consecuencias para uno, sin pensar en otros actores. En este caso, los *shareholders* de la empresa.
Pensador destacado: Milton Friedman.
 - Utilitarismo: evaluamos las acciones por la maximización del mayor bienestar para la mayor cantidad de personas. Usualmente se falla en considerar actores más allá de la empresa o los socios. Pensador destacado: Jeremy Bentham.
- Deontología: Tener una intención moral y seguir las reglas correctas es mejor camino para una conducta ética que obtener buenos resultados o consecuencias. El deber moral proviene de un pensamiento racional. Pensador destacado: Immanuel Kant.
- Ética de la virtud: la ética surge de aspectos internos de las personas, no de las reglas (Deontología), ni de los resultados (Consecuencialismo). Pensador destacado: Aristóteles.
- Normas sociales: evaluamos las acciones de acuerdo a como las evaluaría un grupo de referencia tales como colegas, pares, amigos, colegas, sociedad en general.

Luego de discutir las teorías, o cuando se está discutiendo de ellas, es útil identificar cada una de las razones con las teorías en la pudiera estar basada.

Es importante hacer hincapié, de que no existe una sola postura ética, sino varias aproximaciones de acuerdo a las diversas teorías.

PLAN DE PIZARRA

¿Cuál es el dilema que enfrenta AS?
¿Cuál son las alternativas? • Cierre del negocio • Statu quo • Habilitar directamente • Bróker obscuro

Votación entre las alternativas: • Cierre del negocio • Statu quo • Habilitar directamente • Contratar al bróker oscuro	
Cierre del negocio (Razones) • Ética • Valores • Evitan corrupción	Riesgos • Salto al vacío • Despido de sus trabajadores (Riesgo emocional)
Statu quo (Razones) • Ética • Valores • Evaden corrupción directa/indirecta	• Costos por el retraso de nacionalización • Inviabilidad del negocio a corto o mediano plazo
Habilitar directamente (Razones) • Todos lo hacen • Es el costo de hacer negocios • Aseguran su viabilidad	Riesgos • Costos de habilitación • Reducción de márgenes • Participación directa en corrupción • Falta de ética • Ilegalidad • Exposición a chantajes y presiones en el futuro
Bróker oscuro (Razones) • ¿Se aíslan de la corrupción? • No se incurre en ilegalidad • Aseguran viabilidad • Alineación de intereses de AS y del BO • Reducen el riesgo reputacional	Riesgos • Aumentan costos • Reducción de márgenes • Participación indirecta en esquemas de corrupción • ¿Riesgo reputacional? • ¿Falta de ética?
¿Si su decisión saliera en prensa con un escándalo, cambiarían su decisión?	
Cómo pensar problemas éticos • Consecuencialismo: foco en las consecuencias • Consecuencias para quien:	

- *Shareholders (egoísmo moral)*
- Sociedad-bien común (utilitarismo)
- Deontología: cumplir las reglas
- Normas sociales: lo hacen los demás
- Ética de la virtud: no lo considero virtuoso