

LA CONFLICTIVIDAD EN LAS EMPRESAS DE AMÉRICA LATINA¹

Alvaro Herrero^{*}

ST ANTONY'S COLLEGE, UNIVERSIDAD DE OXFORD

José Manuel Puente^{**}

CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS, IESA

Resumen:

La existencia de un entorno de negocios adecuado y de servicios eficientes de resolución de conflictos son dos elementos claves para el desarrollo del sector privado y la competitividad de las economías. Si bien estos temas han recibido atención en otras regiones, son áreas virtualmente inexploradas en América Latina. Este trabajo pretende ser una primera aproximación para cubrir ese vacío de información desde la perspectiva del sector privado. Sobre la base de un extenso trabajo de campo complementado con información recogida en encuestas a 675 empresarios en nueve países de América Latina, esta investigación aborda la problemática de los conflictos en la actividad empresarial, con particular énfasis en sus costos económicos.

Palabras claves: Resolución de conflictos, conflictos empresariales, entorno de negocios, costo económico del conflicto, América Latina.

Clasificación JEL: D74, K0, D0.

INTRODUCCIÓN

La existencia de un entorno de negocios adecuado y de servicios eficientes de resolución de conflictos son dos elementos claves para el desarrollo del sector privado y la competitividad de las economías. Si bien estos temas han recibido atención en otras regiones, son áreas virtualmente inexploradas en América Latina.

¹ El presente artículo se desprende de una extensa investigación realizada por los autores para el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo y la Red ADR, entidades pioneras en la promoción de métodos alternativos –tales como el arbitraje y la mediación– para la resolución de conflictos empresariales en América Latina. Nuestro cordial agradecimiento para ambas instituciones por permitirnos utilizar dicho material en la confección de este trabajo.

Este trabajo pretende ser una primera aproximación para cubrir ese vacío de información desde la perspectiva del sector privado. Sobre la base de un extenso trabajo de campo complementado con información recogida en encuestas² a 675 empresarios en nueve países de América Latina, esta investigación aborda la problemática de los conflictos en la actividad empresarial, con particular énfasis en sus costos económicos.

La primera parte de este trabajo presenta un análisis detallado sobre las empresas y sus conflictos; la segunda parte plantea un nuevo enfoque para la medición del costo de los conflictos y realiza una cuantificación de los costos económicos de los conflictos empresariales en nueve países de América Latina. Esta sección también presenta un caso práctico para la cuantificación del costo de los conflictos en Argentina. Finalmente, el trabajo cierra con algunos comentarios y conclusiones.

LAS EMPRESAS Y SUS CONFLICTOS

A. Tipos de conflicto más frecuentes

Uno de los interrogantes más importantes es cuáles son los conflictos con mayor incidencia en la actividad empresarial. Los resultados de la encuesta arrojaron que los tipos de conflictos más frecuentes son, en primer lugar, aquellos relacionados con el cobro de deudas. En segundo lugar se encuentran los conflictos laborales y los incumplimientos de contratos en general. Estos datos coinciden con las opiniones recogidas en las entrevistas realizadas con empresarios y abogados en el transcurso de esta investigación. En cuarto y quinto lugar aparecen los conflictos relacionados con reclamos del Fisco y Aduanas, y los conflictos con acreedores. Por último y con una incidencia mucho menor, encontramos a los conflictos derivados de contratos con el Estado y cuestiones societarias.

² Las encuestas tuvieron múltiples objetivos, tales como identificar los conflictos más frecuentes en la actividad empresarial y la forma en que ellos son resueltos; analizar la tasa de conflictividad en las empresas; evaluar el conocimiento y uso de los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) por parte de las empresas; proponer nuevos enfoques para identificar el costo económico de los conflictos; elaborar recomendaciones para consolidar el funcionamiento de los centros de resolución de conflictos y en especial para mejorar la efectividad de la difusión de sus servicios.

Tabla 1. Tipos de conflictos laborales

<i>Tipos de conflictos</i>	<i>Porcentaje</i>
Cobro de deudas a mis deudores	38%
Cuestiones laborales	18%
Incumplimiento de contratos en general	17%
Otros	9%
Problemas tributarios/reclamos del Fisco/aduana	7%
Reclamos de mis acreedores	6%
Cuestiones societarias / problemas con socios	3%
Contratos con el Estado	2%
TOTAL	100%

Fuente: Cálculos propios.

La alta incidencia de los conflictos laborales es un dato importante. En la mayoría de los países de América Latina estos conflictos no pueden dirimirse mediante el uso de mediación y/o arbitraje, con lo cual la única vía aceptada por el ordenamiento legal para solucionar dichos conflictos es la vía judicial o bien la vía administrativa (en sede del Ministerio de Trabajo o de la autoridad administrativa equivalente). Al mismo tiempo, los costos derivados de los conflictos laborales inciden sobre los costos totales de producción y sobre la competitividad de los productos o servicios ofrecidos.

Tabla 2. Tipos de conflictos según tamaño de la empresa

	<i>Tipos de conflictos</i>			
	<i>Empresa pequeña</i>	<i>Empresa mediana</i>	<i>Empresa grande</i>	<i>Total</i>
Cobro de deudas a mis deudores	42%	40%	32%	38%
Cuestiones laborales	14%	18%	21%	18%
Incumplimiento de contratos en general	17%	15%	20%	17%
Problemas tributarios/reclamos del Fisco/aduana	7%	8%	6%	7%
Reclamos de mis acreedores	6%	6%	6%	6%
Cuestiones societarias / problemas con socios	4%	3%	1%	3%
Contratos con el Estado	1%	2%	3%	2%
Otros	9%	8%	11%	9%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cálculos propios.

La tabla 2, en la cual se desagregan los tipos de conflictos según el tamaño de la empresa, demuestra que a medida que aumenta el tamaño de la empresa disminuye la incidencia de conflictos relacionados con la cobranza, mientras que aumentan los incumplimientos contractuales y las cuestiones laborales. Si bien

las diferencias no son grandes, se visualiza una tendencia clara en este sentido. Las causas de esta tendencia pueden ser las siguientes:

- i) con respecto a las cobranzas, las empresas grandes operan con deudores con mejores garantías que las empresas pequeñas, que muchas veces se encuentran frente a deudores insolventes y sin bienes que atacar;
- ii) con respecto a las cuestiones laborales, las empresas pequeñas emplean muchas veces a miembros de la familia o conocidos, que justamente por esta razón plantean menos conflictos; además, en este tipo de empresas, es empleo suele ser de tipo informal;
- (iii) las empresas de mayor tamaño tienen mayor el volumen de contratos y mayor nivel de complejidad, por ende resulta lógico que dichas empresas manifiesten tener mayor cantidad de conflictos relacionados con incumplimientos contractuales; por otra parte, las empresas más pequeñas suelen realizar sus transacciones a través de contratos simples, muchas veces verbales, y con pagos de contado.

Los datos desagregados arrojan diferencias importantes en los conflictos más frecuentes en cada uno de los países analizados (tabla 3). En Chile y Uruguay se percibe una clara preeminencia de los problemas con cobro de deudas, con niveles superiores al 50% de las menciones. Por su parte, en Argentina, Brasil y Venezuela las cuestiones laborales aparecen al tope de las preferencias. Los problemas tributarios, con el fisco o la aduana tienen una incidencia importante en Argentina, Brasil, Perú y Venezuela. Por último, los conflictos en contratos con el Estado fueron mencionados con mayor frecuencia en Argentina y Brasil.

Tabla 3. Tipos de conflictos por país

Tipos de conflictos	País								
	AR	BO	BR	CH	CO	GU	PE	UR	VE
Cobro de deudas a mis deudores	29%	17%	21%	62%	53%	38%	27%	50%	24%
Cuestiones laborales	28%	7%	30%	14%	15%	14%	9%	19%	41%
Incumplimiento de contratos en general	8%	43%	9%	8%	12%	7%	38%	14%	11%
Otros	3%	18%	6%	5%	5%	29%	3%	2%	4%
Problemas tributarios/reclamos del Fisco/aduana	14%	3%	16%	2%	6%	1%	13%	3%	15%
Reclamos de mis acreedores	9%	8%	7%	6%	6%	6%	5%	5%	3%
Cuestiones societarias / problemas con socios	4%	3%	5%	1%	0%	2%	4%	5%	1%
Contratos con el Estado	5%	1%	6%	2%	3%	3%	1%	2%	1%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

B. Efectividad de los diversos mecanismos para resolver conflictos

Una sección de la investigación se centró en la efectividad de los mecanismos utilizados por los empresarios para resolver sus conflictos. Consultados respecto al porcentaje del monto en litigio que recuperaron en el año 2004, un 18% respondió haber recuperado entre el 1% y el 15%, un 10% recuperó entre el 16% y el 25% del monto en litigio, y un 11% de los encuestados indicó haber recuperado del 26% al 50%. Cabe destacar que sólo un 20% de los entrevistados manifestó haber recuperado más del 50%.

Tabla 4. Porcentaje del monto en litigio que recuperó durante 2004

<i>Monto recuperado</i>	<i>Porcentaje</i>
No hubo dinero en litigio	7%
Del 1 al 15%	18%
Del 16 al 25%	10%
Del 26 al 50%	11%
Más del 50%	20%
NS/NC	33%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia.

De las respuestas válidas emitidas, excluyendo las respuestas “no sabe/no contesta”, obtenemos como porcentaje agregado que un 59% de los encuestados admitió recuperar menos de la mitad del dinero en conflicto. Este porcentaje es alarmantemente alto pues implica un nivel de pérdidas muy elevado para los empresarios. Las causas de que los empresarios pierdan dinero cuando tienen conflictos son diversas:

- (i) los mecanismos que utilizan para la solución de sus conflictos son inadecuados o ineficientes;
- (ii) los responsables de decidir y de conducir la estrategia de negociación se equivocan al hacerlo;
- (iii) no se tomaron los recaudos necesarios al contratar o, dicho en otros términos, existe una falta de garantía suficiente; y
- (iv) inexistencia de mecanismos preventivos de detección y solución temprana de los conflictos.

Lo expuesto en el párrafo anterior constituye una clara justificación a la necesidad de los empresarios de considerar con mayor detenimiento las opciones que los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC) brindan, siempre

y cuando ellos puedan presentarse como medios más eficientes para prevenir conflictos y para recuperar un porcentaje mayor del dinero en litigio.

Los resultados a nivel de país varían sustancialmente. Por ejemplo, las respuestas del empresariado venezolano parecieran marcadas por cierta renuencia a dar información acerca de sus conflictos, algo que no se presentó en los otros países bajo análisis.

Por una parte, Chile y Colombia tienen los porcentajes más altos de recuperación de dinero en litigio, con 41% y 43% respectivamente. Por otra parte, Argentina, Perú y Venezuela poseen los porcentajes más bajos, todos con 9%. Guatemala presenta los índices más bajos de recuperación de dinero en litigio, con un total de 55% en las dos franjas más bajas.

Tabla 5. Porcentaje del monto en litigio que recuperó durante 2004 por país

Monto recuperado	País								Total general
	AR	BO	CH	CO	GU	PE	UR	VE	
No hubo dinero en litigio	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	51%	7%
Del 1 al 15%	21%	15%	16%	16%	32%	28%	5%	12%	18%
Del 16 al 25%	19%	7%	8%	4%	23%	13%	7%	1%	10%
Del 26 al 50%	15%	15%	12%	9%	13%	11%	13%	3%	11%
Más del 50%	9%	24%	41%	43%	13%	9%	12%	9%	20%
NS/NC	36%	40%	17%	28%	19%	39%	63%	24%	33%
Total general	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia.

Es llamativo el caso de Uruguay que presenta un 63% de respuesta "no sabe/no contesta". Esto puede deberse a un bajo nivel de uso del sistema de justicia, sólo el 39% de la muestra manifestó haberlo utilizado, siendo el registro más bajo de todos los países. Otra posible causa es que un 75% de las personas que respondieron el cuestionario eran los dueños de la empresa o sus gerentes; es posible que estas personas desconozcan los montos recuperados en porcentaje del total, siendo los abogados los que manejan dichos guarismos.

LOS COSTOS ECONÓMICOS DE LOS CONFLICTOS

Uno de los objetivos principales planteado por esta investigación fue profundizar en el conocimiento sobre los costos de los conflictos en la actividad empresarial. En ese contexto, luego de recolectar información respecto a la

incidencia y tipología de los conflictos empresariales, los esquemas tarifarios de los centros de arbitraje y mediación³, de entrevistar a directivos de los centros y de revisar la literatura sobre los MASC, se concluyó que el desafío más importante radicaba en reconceptualizar la visión predominante sobre cómo medir el costo de los conflictos.

Los centros de arbitraje y mediación suelen afirmar que el costo de resolver conflictos utilizando sus servicios es menor que el derivados del uso del Poder Judicial. Sin embargo, ese tipo de afirmaciones padece de una doble debilidad. Por una parte, carece de un sustento empírico ya que los centros no han generado información sólida respecto a las diferencias en términos de costos entre los servicios que ellos prestan y los que brinda el Poder Judicial. Si bien la presunción de que es más barato recurrir a los centros responde a una intuición razonable, no hay suficiente evidencia que la respalde. Por otra parte, el concepto de costos que se utiliza es uno sumamente incompleto ya que generalmente lo único que se tiene en cuenta son 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, con eventuales peritajes o informes técnicos. También suele incorporarse el factor tiempo dentro de los costos pero de una manera endeble, con pocas precisiones respecto a la cuantificación de ese elemento.

En tal sentido, este estudio pretendió desde un comienzo concebir una visión superadora que permitiera a los centros identificar y cuantificar el costo de los conflictos para el empresariado y así poder promocionar las ventajas de sus servicios frente al de sus competidores. A tal fin se enfrentó dicho desafío desde una perspectiva multidisciplinaria que, con una amplia variedad de herramientas,

³ A comienzos de la década de 1990, el Banco Interamericano de Desarrollo comenzó a financiar por intermedio del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) la creación de centros de arbitraje y mediación en el seno de las cámaras de comercio en 18 países de América Latina. Dicha experiencia tomó como referencia la añeja tradición de las cámaras de comercio a nivel regional e internacional en proveer un ámbito a sus afiliados para la resolución de los conflictos derivados del comercio y la actividad empresarial. La exitosa labor en materia de arbitraje comercial desplegada desde antaño por la Cámara de Comercio Internacional –con sede en París– fue uno de los principales referentes, al igual que la entonces prematura experiencia de la Cámara de Comercio de Bogotá. Actualmente muchos de los centros de mediación y arbitraje que operan en las cámaras de comercio de Latinoamérica han logrado consolidarse, brindando servicios de resolución de controversias eficientes y transparentes al empresariado. Asimismo se han creado centros de similares características operando en otros ámbitos, tales como bolsas de comercio, asociaciones empresariales, colegios profesionales e instituciones privadas, incrementando así la oferta de mecanismos alternativos para la resolución de los conflictos empresariales.

permitiera adoptar un enfoque holístico –y más cercano a la realidad– para el análisis de los costos. Dicho enfoque contribuiría a generar un respaldo sólido a lo que hasta ahora se basaba fundamentalmente en la intuición y el sentido común: que los servicios de resolución de controversias de los centros son más baratos que lo del Poder Judicial.

A. Hacia un nuevo enfoque

A través de las encuestas probamos un nuevo modelo para medir el costo de los conflictos. Este modelo se destaca por ser sencillo y a su vez más inclusivo que el enfoque utilizado tradicionalmente. Sin embargo, para diseñar el nuevo enfoque fue necesario realizar un exhaustivo estudio de la literatura sobre el tema.

Los costos relacionados con los conflictos de las empresas son amplios y varían significativamente según los tipos de controversias en cuestión. Existen numerosos trabajos sobre el tema abordados desde la disciplina conocida como “Law and Economics”, otros desde una perspectiva exclusivamente legal y otros desde la perspectiva de la administración de empresas. En general, ellos hacen hincapié en los aspectos relacionados con los conflictos laborales (Rowe, 1997) así como también con los efectos de los conflictos hacia adentro de la empresa (Ury, 1988). En tal sentido, se destacan temas como el sabotaje o daños producidos con motivo de huelgas, las pérdidas derivadas de conflictos gremiales o los deterioros causados por empleados desleales (Stipanowich, 2004). En general estos trabajos se concentran más en los conflictos en sí que en su impacto económico. También existen numerosos trabajos que se concentran en el costo de los conflictos en sectores específicos de la producción y la industria (Stipanowich, 2004)⁴.

Respecto a la forma propiamente dicha de medir o cuantificar el costo de los conflictos, los antecedentes son escasos. Los pocos trabajos sobre el tema se concentran en su mayoría en las diferencias en términos de costos por la resolución de conflictos mediante el uso de MASC o del sistema de justicia. Ellos son estudios de casos de empresas que gradualmente comenzaron a incorporar arbitraje o mediación dentro de la organización como parte de una política de reducción de los conflictos en general y de la disminución de los costos asociados al litigio en particular. El uso de MASC en las últimas décadas ha crecido tanto en los Estados Unidos que se llegó a hablar del surgimiento de un fenómeno llamado “Movimiento Empresarial de MASC” (en inglés, “Corporate ADR Movement”) (Mazadoorian, 2000). Dentro de la literatura se mencionan con es-

⁴ Ver también: Talukhaba y M'khomazi, 2005.

pecial frecuencia las experiencias exitosas de la empresa Motorota (Stuci, 1996)⁵ y de varias dependencias del gobierno de los Estados Unidos (U. S. General Accounting Office, 1997), quienes lograron reducciones sustanciales en los costos asociados a los conflictos gracias al uso de la mediación y el arbitraje.

Sobre la base de la literatura y experiencias analizadas, se procedió a diseñar una metodología para evaluar el costo de los conflictos. Se persiguieron dos objetivos: (i) que el nuevo sistema capturara las dimensiones más tangibles en dinero; y (ii) que a su vez fuera relativamente sencillo de implementar (tanto en términos de recolección de datos como en el proceso de cuantificación). Siguiendo esos dos criterios se dejaron de lado algunos costos que si bien son importantes no resultaban fácilmente cuantificables. Por ejemplo, se excluyeron costos relacionados con la pérdida de calidad de las decisiones empresariales. Ellos se generan cuando en lugar de invertir su tiempo en evaluar cómo optimizar la producción, los empresarios dedican su tiempo a la gestión de los conflictos. También se marginaron los costos asociados con la pérdida de personal a causa de un conflicto. Muchas veces los conflictos importantes conllevan la renuncia o el despido de personal de la empresa, lo cuál implica la búsqueda de reemplazantes, su capacitación, la familiarización con las prácticas de la empresa, etc. Tampoco se incluyeron los costos derivados por el deterioro de la salud del personal de la empresa a causa de los conflictos ni los costos asociados con la afectación de las relaciones comerciales entre las empresas en conflicto.

La tabla 6 ilustra los diversos costos identificados, discriminando aquellos que fueron incorporados a nuestra metodología.

Tabla 6. Costos de Conflictos Identificados

<i>Seleccionados</i>	<i>No Seleccionados</i>
Costo por tiempo invertido	Empleados desleales
Costo oportunidad	Destrucción bienes de la empresa
Costos legales	Deterioro de relación comercial
	Salud del personal gerencial
	Calidad de las decisiones empresariales
	Conflictos laborales e internos
	Despido y reemplazo de personal

Fuente: Elaboración propia.

Los tres elementos centrales que cumplieron ambos requisitos (tangibilidad en dinero y fácil cuantificación) y que forman parte de nuestro nuevo enfoque son:

- (a) los costos por tiempo invertido;

⁵ Ver también: Weise, 1989.

- (b) el costo oportunidad; y
- (c) los costos legales.

Los **costos por tiempo invertido** (o perdido) son aquellos derivados del tiempo empleado por la empresa para hacer frente al conflicto. Aquí se incluye el tiempo de todos los actores relevantes dentro de la empresa, como por ejemplo el CEO, gerentes, abogados y contadores. El costo se obtiene calculando las semanas dedicadas por cada uno de ellos a la resolución de el/los conflicto/s en relación a sus respectivos salarios.

Esta medición permite medir el costo del tiempo invertido a lo largo del tiempo, discerniendo los distintos costos en función a la duración de los procesos de resolución 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 funcionarios de la empresa y así obtener un estimado del costo en tiempo del personal. Si en una empresa, por ejemplo, un gerente –con un salario de 4.000 dólares mensuales– dedicó 4 semanas en el 2004 a la atención y gestión de un conflicto, y el abogado de la empresa –que gana 3.000 dólares mensuales– hizo lo propio durante 8 semanas, se estima que el valor del tiempo invertido es de 10.000 dólares (4.000 por el gerente general y 6.000 por el abogado de la empresa).

Dado que este costo se relaciona con el valor de las prestaciones laborales, para su cálculo deben tomarse en cuenta algunos beneficios asociados a ellas que muchas no pueden cuantificarse fácilmente. Nos referimos, por ejemplo, a prestaciones y costos asociados con el beneficio de las vacaciones, bonos de fin de año, y los tickets para alimentación, entre muchos otros. Para capturar esos costos es recomendable agregarle al costo invertido un colchón de seguridad del 50%. De esa forma se puede obtener un rango de valores que represente de manera más realista el costo integral por tiempo invertido.

El **costo oportunidad** es el beneficio que se sacrifica al no seguir un curso alternativo de acción. Por ejemplo, si un empresario deja de percibir dinero porque un cliente no le paga lo convenido, allí se genera un costo derivado de la imposibilidad de disponer del dinero en conflicto. Ese dinero podría tener diversos destinos, como por ejemplo ser utilizado en inversiones financieras o preservarlo para futuras necesidades de la empresa. Sin embargo, asumimos como obvio que el destino principal de los fondos generados en el proceso productivo es ser invertidos en la empresa.

Para determinar el costo oportunidad es primero necesario identificar el monto exacto en dinero del litigio y la tasa de rentabilidad de la empresa. En caso de tratarse de prestaciones no monetarias, estas pueden ser cuantificadas estiman-

do su valor en dinero. Si en 2004, por ejemplo, la empresa tuvo 100.000 dólares congelados por litigios y la rentabilidad de la misma fue del 20% anual, el costo oportunidad para ese año asciende a 20,000 dólares ($US\$100.000 \times 20\%$)⁶

Tabla 7. Definición del Costo de los Conflictos

Costos	Definición	Cálculo
Tiempo Invertido	Es el costo del tiempo invertido por todas las personas involucradas en el conflicto dentro de la empresa, tanto a nivel de decisión como de gestión de la resolución de la/s controversia/s.	Se toma el salario base de cada una de las personas involucradas en el conflicto, incluyendo a quienes debían estar atendiendo los enfrentamientos tangenciales. Se calcula el número de horas durante el mes que se destinaron al conflicto (generalmente entre un 30 y 50% del tiempo total laborado), se multiplica ese número de horas por el valor de la hora y se añade un 50% adicional correspondiente a prestaciones y otros costos laborales asociados.
Costo Oportunidad	El costo oportunidad se refiere a la ganancia que hubiera percibido la empresa en caso que hubiera invertido el monto de dinero en conflicto en el proceso productivo de la empresa. En otras palabras, es el costo generado por la indisponibilidad del monto de dinero en conflicto.	Se toma el monto total del dinero en disputa y se multiplica por la tasa de rentabilidad del negocio.
Costos Legales	Se refiere a los costos legales básicos incurridos a causa de los conflictos.	Se consideran los costos directos como honorarios de abogados, salarios del personal que atendió el caso internamente, gastos de peritos, costos del tribunal etc. Además se debe considerar la posibilidad de perder el caso. El valor de las pretensiones de la demanda se debe multiplicar por un valor del 50%, como colchón de seguridad para capturar la chance de perder el litigio.

Fuente: Elaboración propia.

Los **costos legales** son todos los gastos relacionados con el tratamiento legal del conflicto, tales como honorarios de abogados y peritos, los costos judiciales tales como tasas o impuestos por el uso del sistema de justicia, los pagos para acelerar los procesos, y los honorarios de gestores. También entran dentro de esta categoría los pagos de honorarios de árbitros y mediadores y tasas administrativas –cuando se trate de conflictos resueltos en centros de arbitraje o mediación. Al valor final resultante de la suma de todos los ítems descritos, debe agregarse un colchón de seguridad del 50% para capturar el chance de perder el conflicto⁷

⁶ A los efectos de la presente investigación el costo oportunidad se cuantificó siguiendo un procedimiento levemente diferente. Dado que los empresarios son reacios a dar información de tipo económica, en la encuesta se optó por no preguntar el monto total de dinero en litigio por conflictos en la empresa. En cambio, se le preguntó por el porcentaje de conflictos en sus negocios y se lo cruzó con la pregunta sobre la facturación anual de la empresa. Ambos datos fueron tomados para el año 2004.

⁷ El colchón de seguridad pretende brindar un rango de valores que ilustre la verdadera dimensión de los costos legales. No es un costo en sí sino que fue incorporado como producto de una decisión metodológica.

La tabla 8 ilustra un modelo sencillo para calcular el costo de oportunidad del dinero en conflicto, es decir el uso alternativo que pudo haber tenido ese dinero. Allí se detallan escenarios para la relación entre la duración del conflicto y la rentabilidad de la empresa por cada 100.000 dólares. Esta tabla presenta una manera sencilla y visualmente efectiva para ilustrar una de las dimensiones del impacto económico de un conflicto.

Tabla 8. Relación tiempo/rentabilidad (por cada \$100.000)

Rentabilidad	Duración del conflicto (en años)									
	0,5	1	1,5	2	2,5	3	3,5	4	4,5	5
5%	\$2.500	\$5.000	\$7.500	\$10.000	\$12.500	\$15.000	\$17.500	\$20.000	\$22.500	\$25.000
10%	\$5.000	\$10.000	\$15.000	\$20.000	\$25.000	\$30.000	\$35.000	\$40.000	\$45.000	\$50.000
15%	\$7.500	\$15.000	\$22.500	\$30.000	\$37.500	\$45.000	\$52.500	\$60.000	\$67.500	\$75.000
20%	\$10.000	\$20.000	\$30.000	\$40.000	\$50.000	\$60.000	\$70.000	\$80.000	\$90.000	\$100.000
25%	\$12.500	\$25.000	\$37.500	\$50.000	\$62.500	\$75.000	\$87.500	\$100.000	\$112.500	\$125.000
30%	\$15.000	\$30.000	\$45.000	\$60.000	\$75.000	\$90.000	\$105.000	\$120.000	\$135.000	\$150.000
35%	\$17.500	\$35.000	\$52.500	\$70.000	\$87.500	\$105.000	\$122.500	\$140.000	\$157.500	\$175.000
40%	\$20.000	\$40.000	\$60.000	\$80.000	\$100.000	\$120.000	\$140.000	\$160.000	\$180.000	\$200.000
45%	\$22.500	\$45.000	\$67.500	\$90.000	\$112.500	\$135.000	\$157.500	\$180.000	\$202.500	\$225.000
50%	\$25.000	\$50.000	\$75.000	\$100.000	\$125.000	\$150.000	\$175.000	\$200.000	\$225.000	\$250.000
75%	\$37.500	\$75.000	\$112.500	\$150.000	\$187.500	\$225.000	\$262.500	\$300.000	\$337.500	\$375.000
100%	\$50.000	\$100.000	\$150.000	\$200.000	\$250.000	\$300.000	\$350.000	\$400.000	\$450.000	\$500.000

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, para una empresa con el 20% de rentabilidad y con un litigio por el monto de 200.000 dólares que insumió seis meses para su resolución –como suele ocurrir cuando se utiliza el arbitraje–, el costo oportunidad es de US\$ 20.000. Pero si se resuelve en 3 años, una cifra promedio cuando se utiliza el Poder Judicial, el costo oportunidad es de US\$ 120.000 –nada menos que un 60% de la cuantía en litigio.

A. Los resultados de la encuesta

La recopilación de datos a través de la encuesta permitió probar el enfoque que proponemos y generar información acerca de los costos en las empresas. Este avance es significativo ya que permite evaluar si la metodología propuesta es viable, al igual que pulir y mejorar la misma. Amén de algunas dificultades con la recolección de los datos, los resultados sirvieron para aumentar nuestro conocimiento acerca de las diversas dimensiones del costo económico de los conflictos⁸.

⁸ Dadas las limitaciones de espacio, esta sección solo presentará información “detallada” para dos de los países analizados. Igualmente, los datos presentados a lo largo de esta

En el caso de Guatemala se logró cuantificar el valor del tiempo invertido en la resolución de conflictos (tabla 7). El valor del mismo oscila en un rango de US\$4.920 a US\$29.859, según se trate de una empresa pequeña, mediana o grande. El valor del tiempo invertido por las empresas medianas en resolver disputas es el triple que el correspondiente a las pequeñas empresas y el 50% del valor invertido por las grandes.

En materia de costo oportunidad, la relación es similar con costos promedios ubicados en el rango de US\$6.967 a US\$30.903. Algo similar ocurre con el costo legal promedio, que oscila entre US\$9.638 y US\$42.334, dependiendo del tamaño de las empresas.

Tabla. 9. Guatemala-Costo de los conflictos (en US\$)

Costo	Pequeñas	Medianas	Grandes
Costo promedio tiempo perdido	4,920	16,674	29,859
" " (incluyendo prestaciones)	7,380	25,011	44,788
Costo de oportunidad promedio	6,967	20,463	30,903
" " (con colchón de seguridad 50%)	10,450	30,694	46,354
Costo legal promedio	9,368	28,169	42,334
" " (con colchón de seguridad 50%)	14,052	42,253	63,501

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados correspondientes a Argentina (tabla 8) guardan similitud con los de Guatemala. El costo promedio del tiempo invertido osciló entre US\$1.718 y US\$15.876. El valor del tiempo invertido por las medianas empresas es el cuádruple de valor invertido por las pequeñas y el 50% del mismo ítem en las grandes.

El costo oportunidad se presenta como el segundo en importancia. Para las pequeñas es de US\$3.515, para las medianas de US\$13.393 y para las grandes de US\$3.105.658. Una vez más se confirma la relación directa entre el tamaño de las empresas y los costos.

En materia de costos legales se aprecia que las pequeñas empresas tienen en promedio US\$2.655, seguidas por las medianas con US\$11.820 y las grandes con US\$2.589.000. Si bien este último valor es sumamente alto, al tomar la mediana como elemento adicional de análisis se puede apreciar una tendencia estable. La mediana en costo legal promedio para grandes empresas es de US\$21.939.

sección corresponden al año 2004 ya que las preguntas fueron formuladas con relación a ese periodo de 12 meses. Por ende, toda mención a costos y/o gastos se sobreentiende que se refieren a ese marco temporal.

Tabla. 10. Argentina-Costo de los conflictos (en US\$)

Costo	Pequeñas	Medianas	Grandes
Costo promedio tiempo perdido	1,718	7,289	15,876
*** (incluyendo prestaciones)	2,577	10,933	23,814
Costo de oportunidad promedio	3,515	13,393	3,105,658
*** (con colchón de seguridad 50%)	5,273	20,089	4,658,487
Costo legal promedio	2,655	11,820	2,589,212
*** (con colchón de seguridad 50%)	3,983	17,731	3,883,819

Fuente: Elaboración propia.

Un hallazgo importante se relaciona con las diferencias en las personas dentro de la empresa cuyo tiempo es invertido en el proceso de resolución de controversias. Como ya se explicó, para el análisis del costo del tiempo invertido se identificó la dedicación en semanas al año de las distintas personas que se abocaron al conflicto dentro de la empresa. Luego se lo multiplicó por el salario semanal de cada una de ellas. En dicho marco, los datos recogidos para los distintos tamaños de empresas sugieren que a menor tamaño de empresa, mayor es la participación de los dueños en la resolución del conflicto. A medida que la empresa crece en tamaño, dicha participación cae notoriamente.

En las empresas medianas se percibe una participación activa del gerente general, del gerente del área legal y del abogado (sea de la empresa o externo). En las grandes, en cambio, se nota una menor participación del gerente general y un mayor involucramiento del gerente del área legal y de los abogados.

En el caso de Argentina, se destaca la participación de los contadores en las pequeñas empresas. Los resultados de la encuesta indican que ellos tienen una presencia activa en la resolución de conflictos. Si bien ese no es su campo natural, esto también confirma la información recogida en entrevistas donde se mencionó que los contadores suelen tomar partida en los conflictos de la empresa. Los contadores también suelen prestar asesoramiento en materia de contratos y en conflictos de carácter laboral, tributario o administrativo relacionados con la actividad de la empresa.

B. - Caso práctico: el costo de los conflictos en Argentina

Parte de la utilidad de la información recolectada en las encuestas radica en la posibilidad de llevar a cabo mediaciones concretas sobre el costo de los conflictos. A continuación presentamos un caso de estudio cuyo objetivo es comparar los costos de utilizar los distintos mecanismos de resolución de controversias.

Diseñamos un caso hipotético de una empresa que intenta reclamar y recuperar una deuda de US\$10.000 utilizando tres vías distintas: mediación, arbitraje y el Poder Judicial. Los tiempos estimados para cada vía son un mes para la mediación, seis meses para el arbitraje y 30 meses para el Poder Judicial. La rentabilidad anual de la empresa es de 20%.

La información correspondiente a los costos, servicios y plazos de los procesos de mediación y arbitraje se obtuvo de un prestador local. La información respecto a plazos y costos del uso del sistema de justicia se tomaron de una investigación empírica sobre ejecución de sentencias judiciales realizada en el año 2004 (Henderson et al 2004). Por último, los datos sobre tiempo invertido por las empresas se tomaron de la encuesta realizada en Argentina a los fines de la presente investigación.

Tabla 11. Comparación de costos en US\$

<i>Costo</i>	<i>Mediación</i>	<i>Arbitraje</i>	<i>Poder Judicial</i>
Costo por tiempo invertido	\$ 214	\$ 1.284	\$ 6.420
Costo oportunidad	\$ 167	\$ 1.000	\$ 5.000
Costos legales	\$50*	\$ 380**	\$2.875
TOTAL	\$431	\$ 2.536	\$ 14.295

Fuente: Elaboración propia.

*El monto de US\$50 es sólo una estimación del arancel por una sesión de mediación.

**Incluye US\$252 en concepto de tarifas del Centro y honorarios de árbitros y US\$128 en concepto de honorarios del abogado.

Los resultados ilustran claramente las diferencias en términos de costos por la recuperación de la deuda. Mientras que recurrir a mediación insumiría US\$431 y al arbitraje US\$2.538, el uso del Poder Judicial generaría un costo total de US\$14.295. Para el caso analizado, los costos legales son por lejos la categoría con mayor diferencia. También hay diferencias importantes en tiempo invertido y costo oportunidad.

Cabe mencionar que en la mediación y el arbitraje no se computan los costos relacionados con la ejecución judicial del acuerdo conciliatorio y del laudo arbitral, ya que nuestra investigación arrojó que dichas herramientas tienen un alto porcentaje de cumplimiento voluntario. En otras palabras, quienes utilizan mediación y arbitraje suelen cumplir de manera espontánea y voluntaria lo acordado en la conciliación o lo resuelto por los árbitros, por ende no hay necesidad de reclamar su cumplimiento en sede judicial.

Este tipo de ejercicios son de vital importancia para identificar las ventajas de los servicios de los centros y así poder diferenciar sus productos de la "competencia". Asimismo, estas estimaciones proporcionan datos certeros sobre el costo integral de resolver conflictos utilizando los MASC y brindan evidencia

sólida sobre su conveniencia en términos económicos (existen otras ventajas que no son de tipo económico pero son igualmente importantes, tal como la confidencialidad, la especialidad del servicio, la celeridad, etc.).

CONCLUSIONES

Los conflictos empresariales tienen múltiples orígenes, características y tienden a tener altos costos económicos. Asimismo, el uso y la efectividad de los diversos mecanismos de resolución de estos conflictos varían sustancialmente entre países. La evidencia empírica para el caso latinoamericano parece así respaldarlo. En consecuencia, esta investigación contribuye al entendimiento del origen y características de los conflictos y a generar un sólido respaldo a lo que hasta ahora se basaba fundamentalmente en la intuición y el sentido común: los conflictos son costosos y los servicios de resolución de controversias de los centros de mediación y arbitraje, y en general las fuentes alternativas de resolución de conflictos, son más económicos y eficientes que los derivados del Poder Judicial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Henderson, Keith et al. (2004), *Regional Best Practices: Enforcement of Court Judgements*, IFES.
- Mazdoorian Harry N. (2000), "At a Crossroad: Will the Corpotate ADR Movement be a Revolution, or Just Rhetoric?", *Disp. Resol. Mag.* 4.
- Rowe, M. P. (1997), "Dispute Resolution in the Non-Union Environment: An Evolution toward Integrated Systems for Conflict Management?", *Workplace Dispute Resolution: Directions for the twenty- First Century*, S. E. Gleason (ed.), East Lansing: Michigan State University Press.
- Stipanowich, Thomas J. (2004), "ADR and the Vanishing Trial: The Growth and Impact of Alternative Dispute Resolution", *Journal of Empirical Legal Studies*, Volume 1, Issue 3, 843-912 (November 2004).
- (1996), "Beyond Arbitration: Innovation an Evolution in the United States Construction Industry", *31 Lake Forest L. Rev.* 169.
- Stuci, H. U. (1996) "How Motorola Measures Economic Benefits of ADR. Alternatives to the High Costs of Litigation". CPR Institute of Dispute Resolution.
- Ury, W. L, Brett, J. M. and Goldberg, S. B. (1988), *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Cost of Conflicts*, San Francisco: Jossey Bass.

U.S. General Accounting Office (1997) *Alternative Dispute Resolution: Employers Experiences with ADR in the Workplace*, U. S. General Accounting Office, B-274297.

Talukhaba A. A., J. M'khomazi (2005), *Comparision of Alternative Dispute Resolutions Methods in Resolving Disputes in the Construction Industry*, The Construction Industry Development Board of South Africa.

Weise, R. H. (1989), "The ADR Program at Motorola", *Negotiation Journal*.