

Sostenibilidad en Mercados Emergentes

RSSE

**Manual
de apoyo
para
periodistas**



INSTITUTO
ETHOS

J Rede
Ethos
de Jornalistas
Empresas e
Responsabilidade Social



Sostenibilidad en Mercados Emergentes

FORSE

**Manual
de apoyo
para
periodistas**



INSTITUTO
ETHOS



El Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa (CEyCC) de Cedice Libertad

Presenta este tercer manual dentro de la serie de apoyo a periodistas y público interesado en los temas de responsabilidad social corporativa. *Sostenibilidad en mercados emergentes* es el título de esta publicación que, gracias al Instituto Ethos de Brasil y a empresas venezolanas comprometidas con un mejor país, está hoy en sus manos.

Este material, así como los dos primeros, *Conceptos básicos e indicadores de RSE* y *Balance social y la comunicación de la empresa con la sociedad*, son parte de una serie de actividades destinadas a promover una mirada crítica, positiva y profesional de las formas de comunicar la responsabilidad social de la empresa y la ciudadanía corporativa, así como la promoción de debates, talleres, coloquios y reportajes que muestren, de una manera seria y objetiva, el trabajo que la empresa lleva a cabo en pro del beneficio de los ciudadanos, y de que manera su aporte ayuda a generar riqueza y combatir la pobreza dentro de un marco jurídico acorde para ello.

Igualmente, esta serie de manuales es un instrumento de trabajo para comunicadores sociales y personas involucradas o interesados en el tema. Nuestro deseo es que les permitan profundizar el conocimiento sobre las mejores prácticas, así como investigar y llevar adelante una buena cobertura sobre los temas más relevantes en ética y responsabilidad social empresarial.

El CEyCC trabaja en cuatro ejes de acción: generación de conocimiento, prácticas empresariales, comunicación y publicaciones, los cuales procuran facilitar la inversión del empresario en estas materias y posibilitan responder a las exigencias que plantea la globalización.

Asimismo, participamos de forma activa en las discusiones sobre responsabilidad social empresarial en el país y en el mundo, lo

que contribuye a elevar el nivel de éstas y a compartir experiencias, divulgar prácticas y proyectos, y establecer redes.

El CEyCC forma parte de la Red Forum Empresa, integrada por más de veinte institutos de responsabilidad social empresarial en América. A partir de esta importante alianza estratégica puede desarrollar y ofrecer una metodología homogénea e insertada en el contexto internacional.

Agradecemos a Bancaribe, *El Universal*, Pizzolante Comunicación Estratégica, Nelson Rivera Comunicación Integral y al soporte institucional de Alianza Social de Venamcham y la Asociación Venezolana de Ejecutivos por toda la contribución que nos brindaron para la publicación de este manual.

Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa (CCyCE) de Cedice

La Red Ethos de Periodistas

El Instituto Ethos, a través de la Red Ethos de Periodistas, mantiene un programa de capacitación de profesionales de los medios de comunicación en torno a la responsabilidad social de las empresas. Gracias al apoyo de la Fundación Ford, fue posible constituir, en el año 2000, una red de 112 periodistas de todo el país. En 2003, luego de reformular el área creada para este público en nuestro *site* (www.ethos.org.br), permitimos el catastro de nuevos profesionales interesados en casos de empresas socialmente responsables; actualmente, el proyecto cuenta con más de 600 integrantes. Además de participar en seminarios de formación, este grupo tiene acceso a informaciones exclusivas, artículos, entrevistas y reportajes que tratan el tema de la responsabilidad social de las empresas.

La presente publicación revisada tiene como objetivo fundamental ofrecer a los profesionales de la prensa parámetros para la cobertura del tema de responsabilidad social empresarial. Este material sirve también de apoyo a seminarios realizados en todo el país, especialmente dirigidos a los periodistas. Así, esperamos contribuir a profundizar el conocimiento y la difusión del tema, y llamar la atención, tanto a los profesionales como a los medios de comunicación, acerca de la importancia que reviste el hecho de que las empresas revisen sus prácticas de gestión.

Presentación

El Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa (CEyCC) del Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libertad (Cedice) presenta este tercer manual ***Sostenibilidad en mercados emergentes***, gracias al apoyo del Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil y con la contribución de Bancaribe, el diario *El Universal*, Pizzolante Comunicación Estratégica, Nelson Rivera Comunicación Integral, Alianza Social de Venamcham y la Asociación Venezolana de Ejecutivos.

A quienes tenemos el privilegio de apoyar una iniciativa como la del CEyCC, que cuenta con una inmensa capacidad de incidencia sobre un tema medular para nuestra sociedad como es el de la ética empresarial, nos llena de satisfacción ver cómo han logrado promover una mirada crítica sobre este tema a través de actividades que incluyen la publicación de manuales, los cuales son una herramienta de trabajo e investigación para comunicadores sociales y aquellas personas sensibilizadas con un asunto que es decisivo para el desarrollo y el bienestar del mundo.

Luego de revisarse en las ediciones anteriores los conceptos e indicadores básicos de la responsabilidad social empresarial, y el balance social como un mecanismo de transparencia y un instrumento de comunicación, planificación y evaluación, este manual en particular presenta un magnífico resumen de las principales conclusiones del estudio *Crear valor: argumentos empresariales en favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes*, que analiza los beneficios y riesgos derivados de las acciones sociales y ambientales en 240 casos de 176 empresas, en 60 países de África, Asia, Latinoamérica, Europa central y oriental. Este documento es de infinita utilidad para el trabajo profesional que enfrenta asuntos sobre sostenibilidad y responsabilidad social de las empresas.

Una visión sistémica de su lugar en el contexto social es una aproximación indispensable que las organizaciones deben realizar, cumpliendo con el imperativo de alcanzar altos estándares de calidad y competitividad, logrando así más bienestar para las personas que trabajan en ellas, más valor para los accionistas y mejores productos y servicios para sus clientes. Igualmente, si la actividad empresarial la realizan respetando el medio ambiente y dotándola de dimensión social, mayor será la contribución al desarrollo sostenible de la región o del país.

Se debe añadir que las relaciones éticas de las empresas con todos sus grupos de interés generan ambientes de creatividad, innovación, cooperación y alianzas, elementos esenciales para el éxito a largo plazo y para ganarse una posición de liderazgo, respeto y preferencia, a través de una imagen positiva y ligada al compromiso.

Miguel Ignacio Purroy

Presidente. Bancaribe

Prólogo

La sostenibilidad en el debate de la competitividad

Descubrir lo que se tiene, construir lo que se exige

Mientras la empresa, en los mercados emergentes, busca hacer más eficiente su operación, innovar y reducir agresivamente sus costos, el consumidor-ciudadano está dispuesto a reclamar activamente sus derechos y defenderlos, a exigir el respeto al medioambiente y al comercio justo, denunciar el irrespeto a los derechos humanos y hasta organizar bloqueos a plantas industriales y supermercados donde se venden productos que cree no cumplen con su visión del rol social y ciudadano que le corresponde a la empresa.

En el complejo mercado de la opinión pública, la empresa pública y privada se enfrenta a múltiples audiencias que, apoyadas por los medios de comunicación, las organizaciones no gubernamentales, la academia y las autoridades, entre otros grupos de presión, hacen escuchar a nivel nacional e internacional su opinión e influyen en la conducción empresarial. Realidad que está altamente dominada por una discusión neo-ideológica que pretende simplificar conceptos fundamentales para la sostenibilidad empresarial como el *espíritu emprendedor y competitivo*, y que más bien desdibuja el valor social de ser y hacer mejor empresa para beneficio no sólo de sus dueños, empleados y demás *stakeholders*, sino también para el bienestar colectivo y la mejor calidad de vida del mismo ciudadano.

Por ello, hoy el desafío es hacer de la competitividad una ventaja sostenible, y ello sólo es posible si le incorporamos al concepto de *competitividad*, una visión *responsable*.

Competitividad responsable, factor crítico para la sostenibilidad empresarial

Hoy, la rentabilidad no sólo es medida en términos económicos. La misión de una empresa sustentable es la creación de bienestar y ello exige *descubrir* en nosotros mismos la sincera sensibilidad

por las inquietudes de la comunidad y el país; y por la honesta participación política en la solución de los problemas ciudadanos, fortaleciendo el respeto por las diferencias y sobre todo comprendiendo la tolerancia como el atributo personal de quien busca permanentemente la distancia más corta que separa dos puntos de vista, y, de esa manera, lograr acuerdos que se expresan en alianzas.

Me refiero a *construir* habilidades que integren equipos alineados y con visión compartida de procesos de toma de decisión gerencial que privilegien, más allá de lo que se dice, aquello que se hace. Respeto a la diversidad de opiniones, analizando el entorno y la competencia, siendo prudentes pero veloces en la toma de decisiones capaces de improvisar con firmeza a partir de la mejor información disponible, revisando los procesos de comunicación interna y de relaciones, construyendo alianzas equilibradas con los diferentes públicos de la empresa y también aquellos para quienes la empresa es importante (*stakeholders*), alienando las expectativas comerciales con las expectativas sociales de la comunidad a las que servimos, dejando la auto-complacencia arrogante para corregir nuestras equivocaciones aprendiendo de ellas.

La *competitividad responsable* es la clave para hacer del crecimiento y consolidación de nuestras empresas la base del bienestar colectivo. Se hace sostenible en la medida en que abrimos canales para la divulgación del conocimiento económico, rol institucional que ejerce Cedice a través de los múltiples aportes de su Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa. Me refiero a documentar y sistematizar nuestra contribución a la empresa, a diseñar un modelo sostenible de organización y de gobierno para la empresa, simétrico y consistente con la actuación responsable, orientado a la ejecución del plan de negocios, pero armonizado con los intereses de la sociedad a la que pertenecemos.

Hablamos de un liderazgo incluyente de hombres y mujeres que por igual agregan mayor certidumbre al valor que agregan, por la nítida conciencia de las exigencias de sus *stakeholders*.

Nos referimos a un liderazgo responsable, abierto a la colaboración, adaptación e integración de más y mejor talento que cree y gestiona en equipos con múltiples habilidades: económicas, sociales y ambientales. Triple cuenta que *crea valor* y modela la consciencia colectiva de una empresa socialmente responsable.

Si anteriormente era suficiente que las empresas se orientaran a crear reputación –entre otros factores– por su productividad y la calidad de sus productos para generar credibilidad y lealtad en los mercados, hoy es todavía más importante construir y mantener confianza. El perfil de esa *cultura corporativa* que buscamos para crecer juntos y generar confianza es aquella que comulga con nítidos y sólidos valores éticos, simétrica actitud individual, donde se hace lo que se dice y se defiende lo que se cree con el ejemplo: *el valor de lo que hacemos, no sólo de aquello que decimos*.

La transparencia es hoy un proyecto de vida y una condición para la *competencia responsable*, un rasgo que debe estar presente en nuestras intenciones, actuaciones y resultados profesionales y, sobre todo, personales.

Ítalo Pizzolante Negrón

Presidente. Pizzolante Comunicación Estratégica

Introducción

La necesidad de encontrar evidencias de efectos positivos para los negocios como resultado de la adopción, por parte de las empresas, de acciones en el campo ambiental y de la responsabilidad social llevó al Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, a SustainAbility, consultora británica especializada en desarrollo sostenible, y a la Corporación Financiera Internacional (IFC), entidad ligada al Banco Mundial, a realizar un estudio inédito en los mercados **emergentes**. Se trata de la investigación *Crear valor: argumentos empresariales en favor de la sostenibilidad en los mercados emergentes*, que analiza los beneficios y los riesgos derivados de las acciones sociales y ambientales en 240 casos, de 176 empresas en 60 países de África, Asia, Latinoamérica, Europa central y oriental. Son empresas de diversos sectores, pequeñas y grandes, nacionales en su mayoría, también algunas multinacionales que apostaron a las estrategias de sostenibilidad socioambiental como factor de competitividad y de éxito en sus negocios. En el 2001, un estudio similar –*Buried Treasure: Uncovering the Business Case for Corporate Sustainability*– fue realizado en empresas localizadas en países desarrollados. De cierta forma, ambos estudios mapean los riesgos y oportunidades para las empresas en sus estrategias de sostenibilidad socioambiental, teniendo a la vista la rápida evolución de los conceptos y las prácticas en esta área.

Crear valor comprobó ventajas para las empresas que tienen en cuenta la sostenibilidad en sus negocios. Tales conclusiones son importantes, porque la sostenibilidad ocupa progresivamente la agenda mundial de negocios en un momento en el que el entorno empresarial se torna más competitivo ante el panorama de agravamiento de los problemas ambientales y la distribución desigual de los beneficios de la globalización. En algunos casos es imposible comprobar los resultados en términos cualitativos, lo que no significa que no existan. En los casos analizados no siempre la responsabilidad social es el pilar de la gestión, tampoco es la principal motivación de las empresas que adoptaron varias

De acuerdo con la clasificación del Banco Mundial, países emergentes son aquellos que tienen un Producto Nacional Bruto (PNB) de hasta US\$ 9.265 per capita.

acciones en el campo estratégico con grandes inversiones. Muchos, sin embargo, son emprendimientos comunes, cuyos gestores adoptaron prácticas sostenibles en algunas de sus operaciones.

En esta publicación, para el uso de los periodistas, presentamos un resumen de las principales conclusiones del estudio, pertinentes para el trabajo del profesional que enfrenta asuntos sobre sostenibilidad y responsabilidad social de las empresas. Queremos así que los periodistas reflexionen sobre la necesidad e importancia de pautar el tema de la sostenibilidad. Asimismo, esperamos que el tratamiento dado a la sostenibilidad gane en profundidad y en nuevos cuestionamientos.

Sabemos que el desarrollo sostenible es un objetivo de largo plazo que exige intensa participación no sólo de las empresas, sino también de los gobiernos, las ONG, clientes, inversionistas y medios de comunicación, entre otros. Solamente la alianza de varios segmentos de la sociedad y los sectores de la economía podrán generar compromisos en torno a la sostenibilidad en los niveles local, nacional y global.

Sostenibilidad

La preocupación por el desarrollo sostenible aumentó desde los inicios de los años 90, debido al agotamiento progresivo de los recursos naturales, el agravamiento de las tensiones sociales, el deterioro de las condiciones ambientales en el planeta. Eventos como la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible, promovido por la ONU y realizada en Johannesburgo en el 2002, son señales de esta preocupación, que coincide con el aumento de la importancia del sector privado y la intensificación de la globalización. Una sociedad que se guía por la sostenibilidad busca:

- Atender las necesidades básicas de los seres humanos.
- Evitar la degradación ambiental y mantener el equilibrio de los ecosistemas.
- Evitar el desperdicio y la injusticia social.

La Comisión Mundial para el Medioambiente y el Desarrollo Sostenible, también conocida como Comisión Brundtland, define desarrollo sostenible como la forma de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las capacidades de las futuras generaciones para atender sus propias necesidades

En el contexto del estudio *Crear valor*, sostenibilidad significa asegurar el éxito del negocio a largo plazo, contribuyendo simultáneamente al desarrollo económico, social y el equilibrio entre medioambiente y sociedad. La expresión se refiere, por lo tanto, a la contribución del sector privado para el desarrollo sostenible.

Al reafirmar sus compromisos con la sociedad y las futuras generaciones, buscando modelos de gestión que tengan en cuenta factores de sostenibilidad, las empresas pueden re-evaluar sus estrategias de actuación, para obtener éxito en sus actividades. Así, sostenibilidad es una oportunidad para que las empresas:

- Mejoren sus prácticas de gestión ambiental.
- Incluyan en su estrategia las preocupaciones sociales.
- Utilicen prácticas de gobernabilidad corporativa.

Preste atención

Procure conocer cómo las empresas están rediseñando estrategias para adoptar la sostenibilidad.

De esta forma, la sostenibilidad no se disocia de sus tres dimensiones: social, económica y ambiental. En el medio empresarial, estas tres dimensiones son resumidas en el concepto de **triple bottom line**. La empresa que se organiza para la adopción de prácticas sostenibles debe además considerar que la rendición de cuentas de sus acciones (*accountability*) es una etapa necesaria.

Responsabilidad social de las empresas y sostenibilidad

Responsabilidad social corporativa y ciudadanía corporativa son conceptos que muchas veces son tomados como sinónimos de sostenibilidad. Preferimos considerar aquí que la responsabilidad social de las empresas es un camino que puede conducir a la sostenibilidad. El Instituto Ethos adopta el concepto de responsabilidad social empresarial definido como la capacidad de relación que la empresa establece con todos sus públicos (*stakeholders*) en el corto y el largo plazo. Estos públicos varían de acuerdo con la organización y están definidos según el contexto en el que la empresa actúa o donde quiera actuar. De manera general, los *stakeholders* se constituyen en innumerables organizaciones de interés civil, social y ambiental, además de los públicos inmediatamente reconocidos por los gestores, como público interno, proveedores, accionistas, consumidores/clientes.

Las empresas socialmente responsables buscan, además de calidad de relación con los gobiernos, el control de los riesgos ambientales de sus actividades procurando disminuir los impactos negativos para la sociedad. Es una gestión ética que orienta la toma de decisiones y la relación de las empresas con sus diferentes públicos.

La sostenibilidad, por ser una misión de toda la sociedad, sólo puede ser atendida a través del compromiso de todos los públicos que mantienen relación con las empresas. Por eso, el concepto de responsabilidad social sólo puede ser tomado como centro de la discusión sobre sostenibilidad.

Derrumbando mitos

Empresarios de países emergentes como Venezuela frecuentemente tienen dudas sobre los reales beneficios de adoptar prácticas sostenibles. Muchas de estas dudas, en realidad, son verdaderos mitos, algunas veces difundidos por los medios de comunicación, que se constituyen en barreras para la sostenibilidad de estos países. A continuación, analizamos algunos de estos mitos y presentamos argumentos en pro de la sostenibilidad.

- 1. Sostenibilidad es una barrera comercial pensada para dificultar la competencia internacional para los países emergentes.** No se puede negar que las preocupaciones socioambientales aumentaron en los últimos años y están en la base de la opinión pública. En este cuadro, sostenibilidad es una respuesta de las empresas a las demandas sociales. Por eso, los sectores exportadores de países emergentes no deben considerar la sostenibilidad como un riesgo para sus negocios. Por el contrario, la práctica de la sostenibilidad puede contribuir a disminuir los riesgos y ampliar el acceso a los mercados y al capital.
- 2. La sostenibilidad aumenta los costos y las empresas no pueden pagar por ellos.** Las acciones en el área socioambiental son inversiones muchas veces necesarias. Como en toda inversión, las empresas deben evaluar riesgos, fuentes de recursos y retorno. *Crear valor* muestra que las buenas prácticas sociales y ambientales pueden llevar a reducir costos.
- 3. La sostenibilidad interfiere en el funcionamiento de los mercados y desvía a las empresas de sus objetivos.** La sostenibilidad se debe tornar en una característica básica de los productos y los servicios, adquiriendo importancia similar a la de los precios y calidad. Temas como impacto ambiental reducido y ganancias para las comunidades implicadas están en las pautas de organizaciones de la sociedad, y las empresas deberán responder a estas presiones.

4. La sostenibilidad no es más que filantropía. En países como Venezuela, donde la filantropía tiene una larga tradición, es común confundir los conceptos de responsabilidad social, filantropía y sostenibilidad. Vale decir que sostenibilidad y responsabilidad social se relacionan con las estrategias de las empresas. Al buscar calidad de relacionamiento con sus públicos, sean éstos funcionarios, comunidad, proveedores o clientes accionistas, las empresas buscan mantenerse en el mercado a corto y largo plazo. Prever y controlar los impactos socioambientales de sus productos y servicios son acciones que no se deben confundir con filantropía.

5. Las empresas son obligadas a seguir las agendas establecidas por las ONG. Es necesario que las empresas comprendan que las ONG desempeñan un papel social importante y que se configuran como *stakeholders*. El diálogo entre empresas y ONG permite que ambas partes conozcan sus limitaciones y puedan establecer alianzas con el objetivo de obtener beneficios mutuos.

Preste atención

¿En qué medida estos mitos se constituyen como barrera para la sostenibilidad en los países emergentes?

Oportunidades para los negocios

Toda actividad económica implica muchos factores que deben ser tenidos en cuenta para la toma de decisiones. La capacidad de identificación de riesgos y oportunidades, así como su evaluación, influyen directamente en el éxito de la iniciativa. No se puede, por lo tanto, garantizar el éxito comercial de las empresas que adoptan la estrategia de la sostenibilidad y el mejoramiento de su desempeño administrativo, social y ambiental. Lo que se puede asegurar es que la capacidad de identificar riesgos y oportunidades en el área social y/o ambiental gana espacio en lo cotidiano de las empresas. **Crear valor** identificó las oportunidades que aparecen a continuación para las empresas que buscan sostenibilidad en los mercados emergentes:

ganancias en el corto plazo. En los países desarrollados, los mayores beneficios para las empresas de la práctica de la sostenibilidad son ganar reputación para la organización y fortalecimiento para la marca.

- Reducción de costos por la disminución de los impactos ambientales y por el buen trato de los funcionarios.
- Aumento de los ingresos debido a los cuidados ambientales y al favorecimiento de las economías locales.
- Reducción de los riesgos a través de alianzas con *stakeholders*.
- Desarrollo del capital humano a través de la gestión de recursos humanos más eficaces.
- Acceso a capitales gracias a la aplicación de mejores prácticas de gobierno corporativo.

¿Y qué ganan las empresas?

La reducción de costos es la evidencia más fuerte resultante de la aplicación de mejores prácticas socioambientales en pequeñas y medianas empresas, como lo demuestran los resultados de *Crear valor*. Aumento de los ingresos y mayor acceso a mercados, principalmente para las empresas que ofrecen productos y servicios ecológicos, aparecen también como evidencias de resultados positivos en el estudio.

Para las grandes empresas nacionales y compañías multinacionales instaladas en mercados emergentes, las ventajas se concentran en la reducción de costos, como resultado de las mejoras en los procesos ambientales, así como la reducción de riesgos en el desarrollo del capital humano. Las empresas exportadoras, a su vez, pueden ampliar el acceso a los mercados y obtener mejores precios por sus productos. Las compañías que se concentran en el mercado interno, por medio de las estrategias de sostenibilidad, se pueden beneficiar con el desarrollo de la economía y de las comunidades locales, además de fortalecer su credibilidad.

En la mayoría de las regiones analizadas en el estudio, el punto más significativo es la reducción de costos resultante de una mejor gestión ambiental, excepto en el sur de Asia, donde las evidencias apuntan hacia el crecimiento de los ingresos por medio del desarrollo económico local. El resultado general demuestra además un crecimiento de la reputación para los negocios. Diferencias geográficas y de contexto son factores importantes a ser considerados en el análisis de los casos.

Mercados emergentes

El debate sobre el desarrollo sostenible ha ganado espacio en los países en desarrollo, mucho por cuenta de la globalización y de sus efectos en estos mercados. Están en la pauta internacional asuntos como crecimiento poblacional y escasez de recursos, así como acceso a recursos naturales, tecnología y mercados, temas que afectan a todos los países.

Los países en desarrollo enfrentan la caída de los precios de sus mercaderías en una economía frágil en general, y las empresas en ellas instaladas tiene aún el desafío de convivir con la corrupción, el crimen organizado, la falta de infraestructura, regulación inadecuada y crisis económicas.

Algunos datos llaman la atención, como la caída en el flujo de capital privado neto para los principales países emergentes¹, precio real de materias primas inferiores y sin señales de recuperación en relación con los bienes manufacturados, además de indicadores socioeconómicos preocupantes. En 1999, un cuarto de la población de los países emergentes vivía con menos de un dólar por día². La incidencia de infectados por el VIH está aumentando. En el 2000, 36 millones de personas fueron infectadas por el virus, estando la mayoría de ellas en África meridional, en el sur y en el este de Asia. Más de mil millones de personas en el mundo no tienen acceso a agua potable³.

Hay información alentadora, como el hecho de que muchos países emergentes tendrán condiciones para cumplir compromisos de educación primaria universal en 2015, una de las metas de desarrollo del milenio. Otros datos económicos también son alentadores, como los indicadores de los países de Europa central y oriental que registraron en 2001 tasas de crecimiento del PIB de cerca del 5%⁴ en un período de desaceleración de la economía global.

Los flujos de capital privado neto en los países emergentes cayeron de US\$ 169 mil millones en el 2000 a US\$ 132 mil millones en 2001. La previsión del crecimiento del PIB real en los países emergentes era de 1,3% en el 2001, abajo del crecimiento de 3,8% registrado en el 2000.

No podemos despreciar la potencialidad de un mercado creciente para los productos y servicios ambientales, gracias a la expansión de los modelos alternativos de negocios y a la demanda de los clientes por productos sustentables.

Factores de sostenibilidad y de éxito comercial

Crear valor buscó relaciones entre siete factores de sostenibilidad: gestión empresarial y dirección, implicación de los interesados, mejora de los procedimientos ambientales, productos y servicios ambientales, crecimiento económico local, desarrollo comunitario y gestión de los recursos humanos, y seis de éxito comercial: crecimiento de los ingresos y acceso a los mercados, ahorro de costos y productividad, acceso a capitales, gestión de riesgos y aceptación social, capital humano, valor de la marca y reputación, determinados a partir de la adaptación de *Buried Treasure*, estudio realizado en los países desarrollados y de la experiencia combinada de las tres instituciones relacionadas (Instituto Ethos, IFC, SustainAbility). Uno de los resultados de la investigación fue la creación de una matriz que demuestra gráficamente estas relaciones, como lo veremos en la página siguiente.

La investigación demuestra, por lo tanto, que los casos más evidentes de éxito comercial y sostenibilidad se concentran en la siguiente relación, las dos últimas muestran pocas evidencias:

1. Economía de costos para reducir el impacto ambiental y tratar bien a los empleados.
2. Aumento de las ganancias como resultado de las mejoras ambientales y el beneficio a la economía local.
3. Reducción de los riesgos a través de la alianza de los *stakeholders*.
4. Mejora de la reputación por el incremento de la eficiencia ambiental.
5. Desarrollo del capital humano a través de la gestión de recursos humanos eficientes.
6. Facilidad de acceso al capital a través de una mejor administración y gobierno empresarial.
7. Creación de oportunidades que promuevan el desarrollo de las comunidades y lanzamiento de productos que no perjudiquen al medioambiente.

Matriz de ambiente de negocios para la sostenibilidad		Factores de sostenibilidad						
		Gobierno e implicación		Foco ambiental		Desarrollo socioeconómico		
		Gobierno y gestión	Alianzas de los stakeholders	Mejora ambiental del proceso	Productos y servicios ambientales	Crecimiento de la economía local	Desarrollo de la comunidad	Gestión de recursos humanos
Factores de éxito en los negocios	Crecimiento de ingresos y acceso a mercados							
	Economía de costos y productividad							
	Acceso a capitales							
	Gestión de riesgo y licencia de funcionamiento							
	Capital humano							
	Valor de marca y reputación							

Ausencia de evidencias
 Poca evidencia
 Evidencias fuertes

Recursos humanos e impacto ambiental

La ecoeficiencia se corresponde con la manutención de los niveles de producción, pero con menos recursos, menos emisión y menos desperdicio. La ecoeficiencia puede ser obtenida con el uso de la materia

Hay indicios de que la reducción de costos es una de las ganancias de los procesos ambientales mejorados. Igualmente, el buen tratamiento dispensado a los funcionarios, por medio de una gestión de recursos humanos eficiente, también tiene impacto sobre los costos, en la medida en que hay un aumento de productividad, o sea, más producción con menos insumos.

En los casos analizados, se verificó la reducción de costos por la disminución del consumo de energía y de las materias primas,

prima alternativa, modernización de equipamiento y adopción de tecnologías más eficientes, reorganización de la cadena de abastecedores y/o ajustes en los procesos de producción con el objetivo de reducir el impacto en el ambiente.

por el manejo adecuado y descarte de la basura, disminución de la polución y consecuente reducción de los costos con multas por infracción a la legislación ambiental. Esas prácticas de las empresas se tornan fundamentales si pensamos que la emisión de contaminantes, además de tener serios impactos sobre la salud humana, contribuyen a las alteraciones del clima, desaparición de la capa de ozono, lluvia ácida, contaminación de las aguas y del suelo y a la pérdida de la biodiversidad.

Preste atención

Reducción de costos es una frase mágica para las empresas. ¿Hasta qué punto ella procede de las acciones de sostenibilidad? ¿O es el único fin?

Certificaciones

Certificaciones independientes de sectores económicos y sellos pueden dar fe de la responsabilidad sociambiental de las empresas. Empresas que invierten –y en algunos casos es difícil justificar tal inversión– en certificaciones pasan por una intensa revisión de sus procedimientos que resultan en un mejor control de gestión, reducción de costos e incremento de productividad. Las certificaciones son renovadas en auditorías periódicas. Este reconocimiento independiente y externo a las empresas puede ayudarlas a ganar mercados y a tener mejores precios de venta en el mercado. Pero hay desventajas: no siempre las certificaciones están adecuadamente adaptadas a las condiciones de los mercados emergentes. Además de eso, la verificación del cumplimiento de las exigencias es difícil, pudiendo ser superficial en algunos casos comprometiendo la efectiva mejora del desempeño socioambiental. Por ello es válido decir que las certificaciones no son esenciales para que ocurran mejoras ambientales. A continuación veremos algunos ejemplos de certificaciones con validez internacional.

- **ISO 14001.** Normaliza sistemas de gestión ambiental de las empresas. Más de 20 mil empresas han sido certificadas con la ISO 14001. Casi un quinto de ellas están asentadas en mercados emergentes.
- **SA 8000.** Certificación para relaciones de trabajo. Más de cien fábricas fueron certificadas en el inicio del 2002, el 75% están localizadas en mercados emergentes.
- **Forest Stewardship Council (FSC).** Certificación para maderas extraídas de bosques con manejo sostenible.
- **ISO 26000 de Responsabilidad Social Corporativa.** Guía de recomendaciones que estará lista en 2009 para los temas de medioambiente, derechos humanos, prácticas laborales, gobierno corporativo, consumidores y desarrollo social.

Preste atención

¿En qué medida las certificaciones se adaptan a los mercados emergentes?

Mejoras ambientales y beneficios para la economía local

Iniciativas empresariales muestran que es posible desarrollar productos considerando la potencialidad de vender y de reaprovechar los residuos. Ser reconocidos como productores responsables, sea por medio de una certificación o informalmente, puede abrir mercados en países desarrollados. Asimismo, productos ya conocidos pueden tornarse más atractivos con perfeccionamientos que tengan en cuenta preocupaciones sociales y ambientales.

Las economías locales pueden beneficiarse con el reclutamiento de operarios de la comunidad, y la contratación de proveedores de la región y la provisión de financiamiento, como microcréditos e infraestructura de telecomunicaciones. Medidas como éstas pueden generar mayor prosperidad y poder de consumo. Las empresas, a su vez, pueden ganar en imagen y ser vistas como parte importante de la comunidad. Eso se aplica también a micro, pequeñas y medianas empresas. La inversión local es particularmente relevante en el sur de Asia y el África subsahariana.

Ecoturismo y agricultura orgánica son buenos ejemplos de que esta estrategia es eficiente. En resumen, al combinar acciones, las empresas tienen la oportunidad de:

- Desarrollar nuevos productos.
- Aumentar las ventas de los productos ya existentes.
- Obtener mejores precios por productos con atributos ambientales y sociales positivos.
- Conquistar o tener facilidades de acceso a mercados gracias a credenciales de sostenibilidad.

Preste atención

Verifique el compromiso de las empresas con la comunidad y las acciones para fomentar el desarrollo local.

Desarrollo de la economía local

El desarrollo de la economía es una cuestión crucial en los mercados emergentes, que puede contar con la participación de empresas en un escenario general de reducción del presupuesto del sector público. El impacto de los negocios sobre las comunidades es un debate contemporáneo proporcional a la discusión sobre la globalización y la distribución de las riquezas. Las ONG trabajan para que las empresas compartan sus beneficios con las comunidades. Al mismo tiempo, empresas líderes presionan a otras empresas a tomar actitudes para favorecer el desarrollo local. Crece así la tesis de que los beneficios de determinados proyectos deben ser aplicados en las comunidades locales.

La transferencia de tecnologías y de experiencia para habitantes y empresas de la región, pago de precios justos a las microempresas y empresas proveedoras locales medianas, son acciones que revelan la preocupación con el desarrollo local. El contexto exige de los líderes empresariales la revalorización de sus responsabilidades en relación con todos los *stakeholders*. Compartir beneficios es una cuestión de desarrollo.

Un último análisis: la inversión en la economía local lleva a las empresas a tener mayor disponibilidad de mano de obra calificada, suministros más baratos y confiables, mejor reputación entre

los consumidores con mayor poder adquisitivo. Por el contrario, la falta de apoyo al desarrollo local puede provocar hostilidades, comprometiendo incluso la licencia para las operaciones.

Modelos alternativos de negocios

Muchas empresas procuran ofrecer productos de calidad para otras empresas o consumidores con poder adquisitivo elevado. Sin embargo, crecen las oportunidades para la creación de negocios no convencionales para nuevos mercados, o con estructura de negocios no convencionales. Hay así tres modelos que podemos destacar:

- Multinacionales y otras empresas que tienen desarrollados productos para consumidores de bajo poder adquisitivo;
- Pequeños productores que han encontrado la forma de acceder a mercados globales por medio de productos de alta calidad y que evitan sistemas convencionales de distribución masiva. En esta categoría pueden ser incluidos productos orgánicos y de «comercio justo», el ecoturismo y productos forestales certificados.

Empresas sociales, organizaciones sin fines de lucro, cooperativas y otras instituciones que tienen desarrolladas soluciones innovadoras para fortalecer algún beneficio social, ambiental o económico para la comunidad. Ejemplos de esta categoría son los proyectos de inclusión digital, que permiten, a las comunidades carentes, el acceso a las telecomunicaciones y al Internet, y proyectos de energía solar, que llevan electricidad y otros servicios a comunidades periféricas. Esas soluciones, financieramente viables, acostumban a beneficiar sobre todo a grupos vulnerables, que podrían ser excluidos de actividades económicas. En los casos en que se opta por modelos alternativos para el mercado global, los beneficios para las empresas están en la identificación de nichos de mercados y en la posibilidad de cobrar precios mayores por los nuevos productos.

Aunque muchas de esas iniciativas han surgido sin el estímulo oficial, políticas gubernamentales podrían ampliar las oportunidades. Además de eso, productores de mercados emergentes también necesitan reglas y relaciones comerciales.

Los stakeholders son los públicos con los que se relaciona la empresa y comprenden un número grande de organizaciones de interés civil/social/ambiental, además de los públicos usualmente reconocidos por los gestores –público interno, accionistas, consumidores/clientes, proveedores, comunidades y gobierno.

Incluir a los stakeholders significa consultarlos sobre cuestiones fundamentales de sostenibilidad enfrentadas por las empresas. Tal integración puede ocurrir de varias formas: por el diálogo abierto, consulta sobre impactos ambientales y sociales, informes públicos o por medio de la inclusión de socios responsables empresariales y sociales en los procesos decisorios de la empresa. Integración no se debe confundir con comunicación. Es un proceso de conducción a dos manos que conduce al aprendizaje de las empresas y de sus stakeholders.

Alianza de los stakeholders

Como explicamos más arriba, el riesgo es parte de los negocios y no puede ser eliminado. Pero las empresas pueden disminuir los factores de riesgo en relación con el desempeño socioambiental al comprender las expectativas de los **stakeholders**.

Las empresas también pueden reducir los riesgos financieros, políticos y de reputación promoviendo la alianza de los *stakeholders*. Los problemas sociales y ambientales pueden causar serios impactos sobre el desempeño financiero de las empresas y, como consecuencia, afectar la capacidad de los acreedores de mantener los pagos de las obligaciones y el retorno de los capitales. Esos impactos también pueden afectar la reputación de deudores y generar pasivos financieros, en el caso de que un deudor no pueda asumir sus responsabilidades.

La relación de la reducción de los riesgos a través de la integración y la transparencia es más evidente en las grandes empresas porque los reguladores, los *stakeholders* internacionales y las comunidades locales tienen mayores expectativas en relación con las empresas, y también porque en muchos casos los sectores de actuación de esas corporaciones es complejo y sensible.

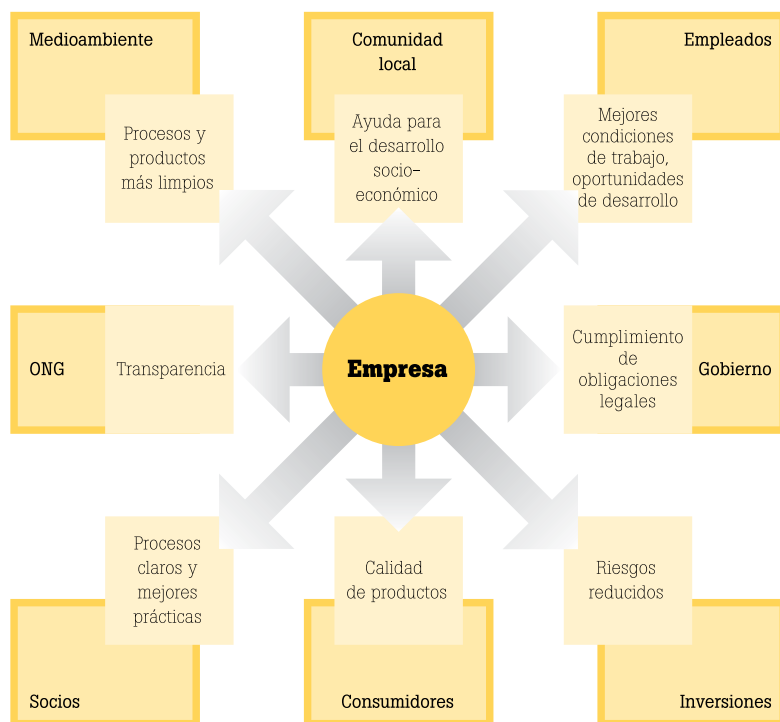
La inclusión de los *stakeholders* es fundamental para que la sociedad comprenda mejor las actividades desarrolladas por la empresa. La aceptación de los negocios de la empresa por la comunidad, por ejemplo, puede ayudar a valorizar la reputación y la marca. Por el contrario, la no aceptación de las actividades puede generar riesgos operacionales y de producción, con costos significativos.

En muchos casos, las compañías son vistas como obstáculos para el desarrollo social y perjudicial para el medioambiente. En este caso, las compañías deben buscar la **alianza con los stakeholders** para entender la preocupación y las expectativas. Los accionistas informados sobre las actividades de la empresa, a través de informes anuales, por ejemplo, pueden expresar su opinión por medio del voto o vender sus acciones. Otros grupos impactados por los

negocios de las empresas en la mayor parte de los casos no tienen mecanismos formales para hacer cambiar las actitudes o las políticas de la compañía, aunque ellos pueden hacerse oír.

Preste atención

¿En qué medida las certificaciones se adaptan a los mercados emergentes?



Tendencia

La expectativa de relaciones más transparentes y honestas por parte de las empresas como principal característica de relaciones más sólidas han crecido en los últimos años y no hay señales de un retroceso de esta tendencia. Las ONG están tornándose más fuertes y otros grupos como los acreedores e inversores también están introduciendo sistemas de gestión de riesgos, que tienen como principal característica la divulgación de los impactos sociales y ambientales, además de la información general sobre el desempeño. La importancia de un informe que demuestre los esfuerzos para lograr la sostenibilidad es enfatizada por muchas organizaciones, como el Global Reporting Initiative-GRI (www.globalreporting.com).

Eficiencia ambiental y reputación

El valor de una marca y la reputación pueden variar de acuerdo con el desempeño ambiental de la empresa. La investigación lleva a la conclusión de que la reputación de la empresa puede ser beneficiada por las mejoras en el proceso ambiental, más que por otros aspectos de la sostenibilidad. Una investigación en el ámbito mundial⁵ demostró que la responsabilidad con el medio ambiente era la tercera expectativa en importancia en relación con las empresas, después de la generación de empleos y de productos de calidad.

La reputación de las empresas es un valor intangible, que, sin embargo, ayuda a aumentar las ventas, a atraer capitales y socios, y a reclutar y retener a los funcionarios. En los mercados emergentes, donde las marcas tienden a ser relativamente ligeras, la reputación de la empresa propietaria de la marca puede ser un factor competitivo importante. La mayoría de las evidencias de que el mejoramiento en los procesos ambientales tiene impactos positivos en la reputación se relacionan con el reconocimiento y con la obtención de premios que las empresas reciben de organizaciones, gobiernos, agencias de aval o de investigaciones públicas. Ahora, aunque no necesariamente son el mejor parámetro de evaluación de la reputación, los premios recibidos son un indica-

La reputación no es un fin en sí mismo. Es un factor importante porque aumenta la capacidad de la empresa para atraer capital –tanto humano como financiero–, reducir los riesgos y auxiliar en la obtención de licencias de operación. Además de eso, empresas que tienen buena reputación resisten mejor las crisis. Esto es importante en un momento en que las empresas se están adaptando a programas de sostenibilidad.

dor considerable. *Crear valor* demostró que las empresas que tuvieron mayor ganancia en su reputación a través de las mejoras en los procesos ambientales fueron las brasileñas, lo que ocurrió en varias regiones. En los mercados emergentes, la marca de la empresa puede ser vinculada a la reputación del propietario.

La medición de la reputación no es tan precisa comparada con otros factores del éxito en los negocios. Investigaciones de satisfacción del cliente, de opinión pública y de *rankings* publicados por la empresa pueden servir de parámetro. La metodología para calcular el valor de la marca es cada vez más sofisticada y ya incluye el acompañamiento de la reputación general de la empresa.

Preste atención

¿La reputación y el valor de la marca orientan las inversiones en sostenibilidad? ¿Son éstas las principales motivaciones?

Países desarrollados

En el informe *Buried Treasure* se verifica que, en los países desarrollados, el valor de la marca y la reputación son factores que tienen la relación más fuerte con los esfuerzos de sostenibilidad de las empresas, superando a la economía de costos y crecimiento de las ganancias. Esta constatación lleva a la hipótesis de una diferencia en la forma de percepción de las empresas en los países desarrollados y en los países emergentes. Tal factor puede ser explicado por la concentración de esfuerzos en los mercados emergentes en la sobrevivencia de las empresas y en la baja preocupación por la reputación o el valor de la marca. Otro motivo sería que en los países desarrollados las marcas están mejor establecidas y reciben más inversiones y mejor administración.

No obstante, a medida que los mercados emergentes se desarrollan, crece la importancia y la atención dada a las marcas en la estrategia de las organizaciones.

Desarrollo del capital humano y gestión de recursos humanos

El concepto de capital humano se refiere al conocimiento, a la competitividad, a la motivación, al bienestar y al empoderamiento de los trabajadores. Factores como la competitividad, calidad de los productos e innovación tienen su punto crítico cuando se tiene en consideración la calidad de la mano de obra, sensible a la motivación. La reparación de los errores de gestión de los recursos humanos aumenta el costo de las empresas. En los países emergentes, cuestiones sanitarias, sida y enfermedades contagiosas son temas de preocupación que amenazan a los trabajadores y perjudican su capacidad de trabajo. Problemas de salud, por ejemplo, pueden llevar a un aumento del ausentismo y a la pérdida de personal capacitado, además de generar costos por reemplazos y capacitación de nuevo personal.

Preste atención

¿En qué medida las empresas se preocupan por las condiciones de trabajo y de igualdad de oportunidades?

Mejor gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos incluye las condiciones en que los funcionarios trabajan, los beneficios ofrecidos por la empresa y las oportunidades de desarrollo, seguridad y limpieza en el local de trabajo, planes de salud para los empleados y sus familias, oportunidades de entrenamiento y desarrollo para los funcionarios, y políticas específicas para cuestiones como la libertad de asociación, trabajo infantil, trabajos forzados y discriminación también forman parte del área de recursos humanos. La gestión eficiente de recursos humanos se preocupa por:

- Buenas condiciones de trabajo.
- Pago de salarios justos.

- Beneficios adecuados.
- Entrenamiento y desarrollo.
- Garantías de igualdad de oportunidades independientemente del sexo, la raza o la creencia religiosa.

Las compañías que ofrecen ambientes de trabajo seguro, oportunidades de capacitación y asistencia médica contribuyen de forma muy importante en la reducción de la pobreza y mejorar la calidad de vida de las personas.

Tendencia

Las condiciones de trabajo ocupan un espacio creciente en las agendas internacionales. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha procurado elevar los parámetros de normas fundamentales del trabajo, que incluyen la eliminación del trabajo infantil, de la discriminación y la garantía del derecho a la libre asociación y negociación colectiva. Las ONG y sindicatos nacionales e internacionales también presionan a las empresas y a los gobiernos a asegurar condiciones mínimas por medio de certificaciones como la SA 8000. Asimismo, consumidores de todo el mundo promueven boicots contra los productos resultantes de la explotación de trabajos forzados o infantiles.

Acceso a los capitales y gobernabilidad eficiente

La demostración de que las estructuras de gobernabilidad y los sistemas de gestión fueron planeados para incentivar la preocupación con la sostenibilidad podrá ayudar a las empresas a levantar capital con tasas atractivas. Gobierno y gestión eficientes son evidencias de mayor facilidad de acceso al capital en el estudio *Crear valor*. Por otro lado, un gobierno precario y falta de transparencia constituye motivo de preocupación en los mercados emergentes. Una investigación realizada por McKinsey⁶ demostró que los inversores internacionales están descontentos con el progreso lento de la **governabilidad** corporativa en los mercados emergentes.

El acceso a los capitales es un factor crítico para las compañías que quieren crecer. En los mercados emergentes este acceso es más complicado debido a la escasez de inversores y la contracción de las divisas puede traer problemas para el negocio a largo plazo. Este factor es particularmente relevante para las grandes compañías nacionales e internacionales.

En los mercados emergentes, donde las empresas familiares dominan gran parte de las actividades económicas, los principales conflictos de interés ocurren entre accionistas de la familia y los accionistas externos minoritarios. Un gobierno corporativo, pobre, en estos casos, significa la reducción de inversiones extranjeras y la consecuente disminución de flujo de capitales para las economías en desarrollo. El acceso irrestricto al capital es crucial en el contexto económico de los países emergentes, caracterizados por la desaceleración económica, por el declinamiento acentuado de las inversiones de largo plazo, por los bajos flujos de deuda a largo plazo y por la salida de muchos inversores estratégicos. La acción de la sostenibilidad proporciona diversas posibilidades para el acceso a los capitales, porque:

1. Altos patrones de gobernabilidad corporativa dan nuevas garantías a los financiadores y a los inversores de que el consejo administrativo está debidamente constituido, de que los derechos de los accionistas y de los *stakeholders* serán respetados y que los elevados patrones de transparencia serán mantenidos.
2. Las instituciones financieras tienden a exigir cada vez más evidencias de una gestión sólida de las cuestiones ambientales y sociales como precondition para cualquier negocio.
3. Como el costo del capital depende de la percepción de los riesgos, las empresas capaces de demostrar buenas relaciones con sus *stakeholders* tranquilizan a los inversores en cuanto a la volatilidad potencial y se benefician de tasas menores.
4. Algunos fondos especiales están disponibles específicamente para productos o proyectos que incrementen el desarrollo sostenible.

Gobernabilidad corporativa es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas. Este sistema abarca aspectos como la estructura y las operaciones del consejo de directores, relaciones financieras, transparencia y auditoría, separación de poderes y derechos de los accionistas minoritarios. El objetivo de una buena gobernabilidad es mantener o mejorar el desempeño de la organización, tornándola así más transparente para los accionistas y stakeholders.

Los sistemas y procesos de gestión mejoran el desempeño financiero, social y ambiental. Ellos permiten que las empresas planeen, monitoreen y gerencien con mejor control. Procesos de certificación de gestión ambiental y social, como ISO 14001 y SA 8000, son usados por inversores, clientes y sociedad civil como aval del compromiso de la empresa con buenos procesos ambientales o con buena gestión de mano de obra.

5. Las acciones de la sostenibilidad deben incrementar la importancia de los accionistas, lo que mejora la capacidad de una empresa para obtener capital.

Gobernabilidad y gestión se refieren a la adopción de sistemas y procesos que tornen a las empresas más transparentes para sus accionistas y para los *stakeholders*. El concepto de sostenibilidad debe ser incluido en la formulación de la misión de la empresa y de sus principios comerciales, códigos de conducta, valores y ética. La adopción de políticas sobre derechos humanos, coimas y corrupción, transparencia financiera y de sostenibilidad, informes y auditorías también contribuyen a la eficiencia y acompañamiento. Es importante que los sistemas de gestión incorporen estructuras y responsabilidades por sus cuestiones de sostenibilidad en los niveles más altos de las empresas y ajusten los sistemas de pago a ese compromiso. Esto también asegura el alineamiento entre las actividades administrativas y los principios de sostenibilidad.

Preste atención

¿Cómo las empresas en mercados emergentes están mejorando y profesionalizando la gobernabilidad?

Tendencia

Aumentan las presiones a las empresas para que mejoren sus procesos de gestión y gobernabilidad, y también los beneficios para que adopten una buena gobernabilidad y gestión. Hay iniciativas de organizaciones como el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para fomentar el desarrollo de estructuras de gobernabilidad corporativa. El número de empresas con certificación ambiental y social también está aumentando. No hay señales de que este fenómeno pueda perder importancia, una vez que las empresas tienden a competir por mercados y acceso a los capitales.

Las empresas pueden apoyar a la comunidad no solamente ofreciendo servicios de salud, educación, agua y saneamiento, sino también ayudando a combatir la corrupción y a defender los DD.HH. El apoyo puede ser dado a través de contribuciones financieras o por el trabajo voluntario de funcionarios, facilitado por la empresa.

Otras oportunidades resultantes del desarrollo de la comunidad y de los productos ambientales

En los temas anteriores abordamos las relaciones más fuertes encontradas en el estudio *Crear valor*. Hay aún otras oportunidades para las empresas y la sociedad, aunque con evidencias menos fuertes. Es el caso de proyectos de desarrollo de las comunidades de la oferta de productos y servicios ambientales.

Los proyectos que estimulan el desarrollo comunitario tienen una fuerte tradición filantrópica y han sido el punto de partida para la sostenibilidad de las empresas en los mercados emergentes. Productos y servicios ambientales, a su vez, son parte de un nuevo modelo empresarial, con una estrategia basada en el análisis del ciclo de vida del producto, que abarca su fabricación y descarte.

Desarrollo de la comunidad

En muchos países emergentes, los servicios, infraestructura y capital humano para permitir el desarrollo de la comunidad pueden estar ausentes. Al mismo tiempo, el acceso a la asistencia médica y la educación también son limitados. Sin esos elementos, las comunidades serán incapaces de crear el ambiente necesario para que las personas desarrollen su potencial y, en algunos casos, no existen organizaciones no gubernamentales que auxilien a la comunidad. Muchas empresas optarán por crear departamentos o fundaciones para el desarrollo de la comunidad para la creación, desarrollo y acompañamiento de opciones estratégicas con retornos positivos para los negocios y para la empresa. Así, ayudan a garantizar que los servicios básicos estén disponibles para que la comunidad pueda crear oportunidades de desarrollo económico y social.

En los mercados emergentes es fundamental que las empresas procuren reducir los impactos negativos potenciales de sus actividades por medio de la localización adecuada de sus operaciones, sistemas de seguridad y relaciones claras y transparentes con los gobiernos locales.

Inicialmente, las empresas buscaron garantizar el desarrollo de las comunidades vecinas al lugar donde están instaladas construyendo escuelas, hospitales, caminos e incluso redes de agua potable. Si al comienzo tales actividades fueron vistas como filantropía, actualmente las empresas han reconocido la importancia estratégica del desarrollo de la comunidad. La reputación y el valor de la marca son factores de éxito comercial de los que más se beneficia el desarrollo de la comunidad, pero también dan beneficios en temas como la generación de capacidades, reducción de costos y de riesgos. En algunos casos, el desarrollo de la comunidad es una necesidad para hacer viables las operaciones.

Tendencia

Mientras los recursos estatales de los países emergentes continúan siendo insuficientes para proveer de infraestructura y de servicios necesarios al desarrollo de las comunidades, la expectativa en relación con la atención social por parte de las empresas continuará alta. En su mayoría, las empresas que opten por la inversión en proyectos de desarrollo social descubrirán que éste es un medio efectivo para ampliar las perspectivas de los negocios.

Productos y servicios ambientales

Hay un mercado promisorio para los productos y servicios que tengan en cuenta el **impacto ambiental** en la extracción de la materia prima y en los desechos en el ambiente. En general, el precio de estos productos o servicios es mayor y ellos se destinan a públicos y mercados específicos. En ese nicho de mercado, están incluidos servicios de infraestructura ambiental y tecnologías de reducción de polución, como cuidado del agua, administración de residuos, reparación de suelos, control de contaminación del aire y del agua. Otro nicho se destaca por la ecoeficiencia en los productos industriales y *know how* para reducir el uso de energía, agua y otros recursos en los procesos de producción. Hay empresas que se especializan en energía renovable, ecoturismo,

global. Empresas que actúan de forma proactiva sobre estas cuestiones tienen mayores probabilidades de evitar daños a la marca y a la reputación. Asimismo, el precio de estos productos o servicios es mayor, ya que son considerados ecológicamente correctos.

El ecoturismo es una actividad que busca preservar el medioambiente y mantener el bienestar de las poblaciones locales.

agricultura, silvicultura y piscicultura sostenibles, y ya se constituyen como segmentos importantes.

La creación de un producto o servicio ambiental debe basarse en una estrategia que abarque todas las operaciones de una empresa y de los asociados al negocio. Esta estrategia, en algunos casos, ha sido adoptada por pequeñas empresas que siguen modelos alternativos de negocios y que exploran nuevas oportunidades y necesidades de sus clientes alrededor del mundo.

Los mercados emergentes tienen ventajas sobre los países desarrollados para fabricar productos alternativos y ofrecer servicios en esta área. En lo que se refiere a la obtención de energía, pueden usar fuentes alternativas de energía renovable sin haber tenido nunca fábricas contaminantes. Igualmente, los bosques con alta concentración de biodiversidad representan capital natural no disponible en la mayoría de los países desarrollados.

Las oportunidades del **ecoturismo** en países en desarrollo se constituyen en experiencias únicas. Este mercado ha crecido un promedio de 30% al año, ante un 4%⁷ del turismo en general. Asimismo, los ecoturistas están dispuestos a pagar más que los turistas regulares.

El mercado alimenticio orgánico puede demostrar el potencial de los productos ecológicos. En Austria y en Suiza, los productos orgánicos representan el 10% del mercado alimenticio, en tanto que en los Estados Unidos, Japón y Singapur están creciendo a una tasa anual del 20%. Además, la agricultura orgánica permite a los mercados abastecedores establecer precios de hasta el 20% más alto en estos segmentos.

Preste atención

Verifique si la creación de productos y servicios ambientales abarca todas las operaciones de la empresa.

El análisis de los impactos ambientales durante el ciclo de vida de los productos o servicios es cada vez más importante, sobre todo gran parte del enfoque radica en el proceso de producción. En este sentido, la inclusión de principios ambientales puede aportar en la reducción del impacto

La matriz de evidencias

Las relaciones entre los seis elementos del éxito empresarial –crecimiento de los ingresos y acceso a los mercados, ahorro de costos y productividad, acceso a capitales, gestión de riesgos y aceptación social, capital humano, valor de la marca y reputación–, y los siete factores de sostenibilidad –gestión empresarial y dirección, implicación de los interesados, mejora de los procedimientos ambientales, productos y servicios ambientales, crecimiento económico local, desarrollo comunitario y gestión de los recursos humanos– componen la matriz de sostenibilidad resultante del estudio de *Crear valor*. La matriz representa la intensidad de la evidencia descubierta para cada par de factores negocios/sostenibilidad y resume las relaciones entre los factores indicando si hay evidencias de beneficios para los negocios a partir de una acción de sustentabilidad.

Los cuadros oscuros identifican las evidencias más fuertes. Los cuadros claros, que llenan la mayor parte de la matriz, representan vínculos en los cuales existe evidencia de beneficios empresariales, aunque esas evidencias no sean tan fuertes. Seis de los cuadros no tienen color y representan los casos en que no hay evidencia de beneficio para los negocios. Esta ausencia, sin embargo, no significa necesariamente que las empresas no puedan alcanzar estos beneficios. Es posible que, en estos casos, los beneficios sean más difíciles de medir e incluso que no hubieran sido suficientemente investigados.

La matriz de *Business Case* es una ilustración para las conclusiones generales del estudio, aunque haya ciertas variaciones significativas. En algunas regiones, cierto tipo de beneficios fueron más evidentes. Los resultados también varían dependiendo del tipo, del tamaño de la empresa y del sector industrial en el cual opera. De esta forma, las empresas necesitan considerar su contexto al decidir qué oportunidades de sostenibilidad serán exploradas.

Este estudio de casos no es estático. A medida que las expectativas y demandas de los *stakeholders* crecen, así como las necesidades sociales y ambientales, el *Business Case* también evolucionará. Hace algunos años la agenda social y ambiental era un tema marginal. Sin embargo, actualmente las empresas tienen en cuenta estas preocupaciones, así como los clientes, inversores y empleados verifican y acompañan la sostenibilidad de las mismas. La tendencia es que esta agenda se torne dominante y será una ventaja competitiva para las empresas que incorporen prácticas sostenibles en sus estrategias.

Matriz de ambiente de negocios para la sostenibilidad		Factores de sostenibilidad					
		Gobierno e implicación		Foco ambiental		Desarrollo socioeconómico	
		Gobierno y gestión	Alianzas de los <i>stakeholders</i>	Mejora ambiental del proceso	Productos y servicios ambientales	Crecimiento de la economía local	Desarrollo de la comunidad
Factores de éxito en los negocios	Crecimiento de ingresos y acceso a mercados						
	Economía de costos y productividad						
	Acceso a capitales						
	Gestión de riesgo y licencia de funcionamiento						
	Capital humano						
	Valor de marca y reputación						

Ausencia de evidencias
 Poca evidencia
 Evidencias fuertes

Preste atención

Indague cómo la empresa evaluó el contexto en la adopción de principios de sostenibilidad.

Limitaciones

La matriz indica acciones que permiten a las empresas alcanzar sus objetivos adoptando una línea que también fomente el desarrollo sostenible. No hay una fórmula o un carácter genérico para los casos, ya que ellos dependen del contexto, tampoco una jerarquía entre las acciones que se toman como punto de partida para la sostenibilidad.

Para la investigación no fueron recolectadas evidencias negativas. Así, puede haber casos en los cuales hubo perfeccionamiento de procesos ambientales que incrementaron los costos. Hay incluso la posibilidad de que una actividad no haya presentado beneficios tangibles inmediatos o a corto plazo. Dependiendo del caso, es posible también que no se tengan los beneficios observados. En este sentido, no existe garantía de que la empresa tendrá ventajas adoptando acciones que merezcan destacarse en la matriz. La evidencia demuestra apenas la existencia de la oportunidad. Las condiciones internas y externas de la organización deben ser observadas y evaluadas por las empresas que quieren seguir el camino de la sostenibilidad.

Preste atención

¿Cuál fue la evaluación de riesgos y oportunidades hecha por la empresa con respecto a la sostenibilidad?

Contexto

No hay una receta para el éxito de la gestión enfocada en la sostenibilidad. Es más prudente decir que al tener principios de sostenibilidad en su estrategia, la empresa puede tener éxito. De todas formas, la adopción de estrategias de sostenibilidad no es suficiente ni una salida para las decisiones en las áreas de *marketing*, finanzas y operaciones. Esto quiere decir que la sostenibilidad sólo puede tener éxito si los factores tradicionales de gestión empresarial son contemplados.

La actividad empresarial no debe tampoco ser encarada como única solución para los problemas más amplios relacionados con el desarrollo sostenible. Las empresas de modo general pueden y deben contribuir para el desarrollo sostenible y obtener beneficios, pero los gobiernos y otros actores son elementos claves para el éxito de las iniciativas.

Las empresas analizadas no son modelos en el estudio *Crear valor*. La mayoría de las veces no siguen lo que se pueda llamar estrategia de sostenibilidad, sino que actúan de una manera fragmentada.

Variaciones

Los casos reunidos presentan las oportunidades para las empresas de alcanzar sus objetivos al adoptar prácticas que promuevan el desarrollo sostenible. Además de las tendencias comunes en los casos, las variaciones desconcentran en el contraste entre las regiones, sectores y tipos de empresas. En ese sentido, las empresas fueron divididas en tres grandes categorías para analizar las variaciones: las nacionales y multinacionales se refieren a grandes empresas con sedes en mercados emergentes, pequeñas y medianas empresas con sede en mercados emergentes y multinacionales que operan en mercados emergentes, con sede en otro país.

Pequeñas y medianas empresas

El cuadro general de las **pequeñas y medianas empresas** señala problemas de acceso al capital, dificultades de sobrevivencia y menor presión pública para la adopción de altos patrones sociales y ambientales. *Crear valor* muestra que es posible verificar reducción de costos, en la mayoría recurrente de mejoras en el proceso ambiental, así como un aumento en los ingresos y el acceso a los mercados (cerca del 40%). Gobernabilidad y gestión también contribuyen a reducir los costos y a elevar los ingresos.

Indirectamente, el aumento de los ingresos y la reducción de los costos incrementarán la rentabilidad y mejorará la capacidad financiera para la obtención de créditos. Algunas pequeñas y medianas empresas están empleando modelos alternativos de negocios para la creación de productos ambientales correctos o con proyectos en el área de las microfinanzas, agricultura orgánica e inclusión digital.

Así, las principales tendencias de beneficios para las pequeñas y medianas empresas se resumen en:

- Reducción de costos y aumento de ingresos.
- Productos y servicios ambientales son más importantes en esta categoría que en cualquier otra.
- No hay ejemplo de mejoras en el acceso a los capitales o a la gestión de riesgos.

Empresas nacionales y multinacionales con sede en los mercados emergentes

El principal beneficio para las empresas nacionales y multinacionales con sede en los mercados emergentes se concentra en la reducción de los costos. Ello se verifica en aproximadamente el 60% de los casos y el resultado de casi todos los factores relacionados a la sostenibilidad. Varias empresas de este tamaño también fueron beneficiadas por medio de las mejoras en la gestión de riesgos y el acceso al capital. Hay ganancia en la reputación derivada de una gama mayor de factores relacionados con la sostenibilidad, como gestión eficiente de recursos humanos y mejoras en el proceso ambiental.

Las principales tendencias de oportunidades para empresas nacionales y multinacionales con sede en mercados emergentes pueden ser resumidas en:

- Fuerte reducción de costos y franco aumento de los ingresos en comparación con las pequeñas y medianas empresas.
- Mejoras en la gestión de riesgos e incremento del valor de la marca y la reputación.
- Gobernabilidad y crecimiento socioeconómico fueron factores fuertes que para otras categorías de empresas.

Empresas multinacionales extranjeras

Las empresas multinacionales extranjeras obtuvieron beneficios financieros al mejorar los factores de sostenibilidad en todas las áreas. En comparación con las empresas con sede en mercados emergentes, la reducción de costos es menos importante en relación con la reducción de riesgos y desarrollo del capital humano. Las mejoras en los procesos, la gobernabilidad y en la gestión

No hay evidencias en el estudio de acceso al capital a partir de la adopción de la sostenibilidad, lo que no significa que este beneficio no exista para las pequeñas y medianas empresas.

son más importantes, en términos financieros, para las empresas con sede en mercados emergentes que para las multinacionales extranjeras. Una de las razones para esto tal vez sea el hecho de que en los mercados desarrollados las empresas no se diferencian tanto por medio de esos factores. Además de eso, tal vez ellas están enfocadas en el establecimiento de su propio estándar global que en las certificaciones.

Así como para las empresas nacionales, la gestión de riesgos constituye un aspecto importante en la contribución de la sostenibilidad para el éxito de las empresas multinacionales extranjeras. Presionadas por los *stakeholders* tanto en sus países de origen como en aquél donde operan, las multinacionales con sede en mercados desarrollados obtienen más beneficios en la gerencia de riesgos y en la conservación de su licencia de operación por medio de la inclusión de los *stakeholders* y el desarrollo social.

Las principales tendencias de oportunidades para multinacionales pueden ser resumidas en:

- Mayor enfoque de los beneficios intangibles que las empresas nacionales.
- La gobernabilidad corporativa y el medioambiente, cuyos procesos ya están más bien establecidos, son menos importantes como factores de sostenibilidad para esta categoría de empresas que para las otras.

Diferencias de acuerdo con el enfoque de mercado

El enfoque de mercado tuvo influencia significativa en el número de empresas que rentabilizaron la sostenibilidad. Esto se debe en parte a las diferencias sectoriales; los sectores textiles y de extracción y la agricultura están más fuertemente representados entre las empresas exportadoras, mientras que la industria de servicios está más fuertemente representada entre las empresas que se concentran en el mercado interno.

Es probable que las empresas exportadoras se dediquen prioritariamente a satisfacer patrones internacionales de trabajo y

adquirir sistemas de gestión reconocidos. En algunos casos, ellas hacen más competitivas internacionalmente y conseguirán mejores precios para sus productos o servicios, en especial aquellas que obtuvieron certificados internacionales reconocidos.

Empresas de mediano y pequeño tamaño también aprovechan oportunidades combinándolas con el desarrollo de productos sociales y ambientalmente beneficiosos, así como productos agrícolas orgánicos y los que son comercializados de acuerdo con las normas de comercio justo y solidario.

Las compañías enfocadas en los mercados internos responden a más presiones sociales locales y tienen mayor probabilidad de beneficiarse con el desarrollo económico y comunitario, la integración de los *stakeholders* es otro modo por el cual las compañías que producen para el mercado interno pueden disminuir riesgos y los costos, las empresas de servicios financieros orientadas para el mercado interno han sido particularmente exitosas en la obtención de mejores accesos a los capitales por medio de mejores formas de gobernabilidad.

Preste atención

Tome en cuenta a los sectores, enfoque de mercado y las diferencias entre regiones. Las acciones de sostenibilidad deben considerar estos factores.

Diferencias regionales

Las actitudes con relación al desarrollo sostenible varían mucho de una región a otra, incluso dentro de las propias regiones, ya que las prioridades locales desempeñan un papel importante en los beneficios para las empresas en cada localidad. Hay un gran potencial de aprendizaje entre las regiones divididas en el estudio: este de Asia y Pacífico (países al este de Bangladesh y al sur de Rusia), sur de Asia (Bangladesh, India, Nepal, Pakistán y Sri Lanka), África subsahariana, Europa central y oriental, y América Latina y el Caribe. En todas las regiones, la evidencia más fuerte

fue encontrada en la ecoeficiencia, factor verificado en un quinto de los casos de todo el estudio.

Este de Asia y Pacífico

Las compañías en la región este de Asia y del Pacífico obtuvieron grandes beneficios a partir de la adopción de sistemas de gestión ambiental y social, sobre todo las que tienen certificaciones internacionalmente reconocidas, como ISO 14001 y SA 8000. La producción enviada a los mercados globales es importante para muchas compañías del este de Asia y del Pacífico, y los sistemas de certificación pueden ayudar a conquistar clientes internacionales. Es interesante notar que la reducción de costos fue el principal beneficio, resultante de la implementación de estos sistemas de gestión, lo mismo en los casos en que ellos fueron desarrollados para atender las exigencias de los clientes.

El impacto de la crisis asiática de 1998 desencadenó la presión internacional por mayor transparencia y gobernabilidad corporativa más eficiente en la región. Las compañías del este de Asia no han presentado beneficios significativos resultantes de mejores relaciones con las comunidades. La hipótesis para este fenómeno puede ser la ausencia de las ONG, sindicatos de peso o grupos de consumidores que pueden ser importantes para presionar a las empresas hacia una actitud responsable para con las comunidades. Un estudio global de la Environic International mostró que apenas 8% de los ciudadanos de Asia había castigado a las empresas en el acto de compra por el comportamiento irresponsable, contra un índice de 23% en América Latina y 42% en América del Norte.

Sur de Asia

Cuestiones sociales, como trabajo infantil, prácticas justas de trabajo y bienestar de la comunidad, tienen más importancia que las preocupaciones ambientales en el sur de Asia, la única región en la cual los beneficios de la ecoeficiencia pudieron ser verificados regularmente.

Las compañías en el sur de Asia también obtuvieron importantes beneficios recurrentes de sus inversiones sociales. Al contrario del este de Asia, no hay evidencias de que la gobernabilidad corporativa haya sido un factor relevante para la sostenibilidad.

África subsahariana

A pesar de las significativas presiones comerciales en África, hubo evidencias de resultados en el área de desarrollo social y de gestión de recursos humanos. Compañías de África que mejoraron la gestión de recursos humanos consiguieron aumentar la productividad y la motivación, resultando así una rotación menor de los funcionarios. El foco en los proyectos comunitarios puede haberse derivado de la renuencia o incapacidad de los gobiernos para ofrecer servicios.

En esta región, la salud de la población es un tema que merece atención de las empresas. Muchas de ellas concentran sus objetivos en el área de los recursos humanos, en la mejora de las condiciones de seguridad en el trabajo y en las iniciativas para la prevención y el tratamiento de enfermedades como el sida, serio problema de salud pública en la región. En general, el costo total de cada nueva infección de VIH –resultado de licencias médicas, pérdida de productividad, nuevos procesos selectivos y capacitación– es probablemente mayor que el costo de tratamiento y asistencia a los funcionarios de las empresas, conforme a estudios realizados en la región.

Las empresas africanas también se han beneficiado con el desarrollo de productos y servicios ambientales, como el ecoturismo y la agricultura orgánica.

Europa central y oriental

Las oportunidades para obtener beneficios con el perfeccionamiento de los procesos ambientales prevalecen en Europa central y oriental, donde la más fuerte evidencia en los casos es el aumento de los beneficios y economía de costos. En muchos países, las empresas procuran actualizar tecnologías para superar el atraso del período comunista y preparar su ingreso a la Unión

Europea. Economía de costos también es el resultado de programas de producción más limpia en la región.

América Latina y el Caribe

El análisis de los casos en América Latina muestra que la ecoeficiencia, economía de costos y el aumento de la productividad debido a la buena gestión de recursos humanos son factores de sostenibilidad con evidencias más fuertes. La tradición del sindicalismo en algunos de esos países puede ser uno de los motivos para que esto pase, a pesar de que el papel de los sindicatos perdió vigencia en las últimas décadas de forma general. Una buena gestión de recursos humanos puede traer beneficios al incentivar mayor lealtad de parte de los trabajadores.

La creación de proyectos comunitarios también ha sido importante en América Latina al ayudar la compañía a estrechar vínculos con las comunidades locales. La licencia de operación es un factor particularmente relevante en algunas regiones de América Latina, donde la legitimidad de las instituciones oficiales es frecuentemente pobre y las comunidades pueden hasta no aceptar la licencia de operaciones concedida por el gobierno.

Las evidencias muestran que las compañías en América Latina han mejorado su acceso al capital por medio de acciones en todos los siete factores de la sostenibilidad. Hecho que no se verifica en ninguna otra región. Sistemas de gestión corporativa y gestión de mejora de los procesos ambientales demuestran ser vínculos fuertes para el acceso al capital en el caso de esas empresas.

De los casos estudiados, América Latina junto con África son las únicas regiones abordadas en este estudio que tienen ejemplos de empresas que se benefician de productos y servicios ambientales. Las compañías en estas regiones han aumentado sus beneficios y han ampliado el acceso a nuevos mercados de exportación por medio de productos orgánicos, como azúcar y palmito en el Brasil, y el café en Colombia y Venezuela.

Mercados desarrollados y emergentes

En 2001, SustainAbility publicó el informe *Buried Treasure: Uncovering the Business Case for Corporate SustainAbility*, que se enfocaba en los mercados desarrollados. En los mercados emergentes, las compañías están más preocupadas con la economía de costos y con el aumento de los beneficios a corto plazo, mientras que la valorización de la marca y la reputación son más significativas en los países desarrollados. Este hecho puede sugerir que en la medida en que las compañías adquieran estabilidad empresarial y operen en el mercado mundial cada vez más globalizado, los activos intangibles, como el valor de la marca, reputación y capital humano, se tornarán en factores de negocio más importantes para las compañías en mercados emergentes, en vez de la economía de costos y del incremento de los beneficios. Estas son las principales semejanzas y diferencias entre los mercados emergentes y desarrollados obtenidas a partir de la comparación de estos dos estudios:

Semejanzas

- Las mejoras de los procesos ambientales son incuestionablemente el hecho más fuerte en ambos estudios, lo que conduce también a evidenciar una mejora en la economía de costos.
- Recursos humanos es un factor importante en los dos estudios. Hay relaciones fuertes entre condiciones del local de trabajo, capacitación y aumento de productividad.

Diferencias

- Evidencias de aumento de beneficios, acceso a los mercados y economías de costos son más fuertes en los mercados emergentes.
- La valorización de la marca y la reputación son importantes y muy fuertemente relacionadas con la sostenibilidad en los países desarrollados.
- Desarrollo del capital humano es un factor más fuerte en los países desarrollados.
- Desarrollo de las comunidades es algo visto primariamente como un costo fijo en los países desarrollados. En los países emergentes es importante para mantener la licencia de operación y reducir los riesgos.

Influencias de otros actores

La sostenibilidad es una tarea de toda la sociedad. Como vimos, las empresas tienen mucho que contribuir analizando el impacto que provocan sobre sus sociedades, mudando sus acciones y obteniendo beneficios para sus negocios.

Es posible pensar que otros *stakeholders*, como gobiernos e inversores, tienen también una alta importancia e impacto en los negocios. La tendencia es que estos actores exijan más acciones de las compañías para la sostenibilidad.

Diferencias regionales

Empresas de mercados emergentes acaban sufriendo las consecuencias de las políticas económicas no apropiadas, corrupción, inestabilidad política en general, regulación inconsistente. Las leyes ambientales son a veces descritas por los empresarios como rigurosas. En muchos casos, la fiscalización no es tan rigurosa como la ley. Estudios recientes constataron que la polución y los casos de envenenamiento no han disminuido con la imposición de las leyes. Hay también situaciones en que los subsidios de los gobiernos promovieron actividades perjudiciales al medio ambiente. Estimaciones fijan los subsidios entre los 500 mil millones hasta 1.500 millones de dólares en todo el mundo⁸.

Inversores y acreedores

Los inversores constituyen un grupo diverso e influyente. En este grupo están desde comunidades financieras locales en los mercados emergentes hasta inversores privados internacionales e instituciones financieras. Mientras crece la evidencia de vínculos entre las actividades de sostenibilidad de una empresa y de su desempeño financiero, los inversores tienden a favorecer empresas sostenibles para invertir. Sin embargo, en el estudio de *Crear valor*, el acceso al capital fue el único beneficio que presentó vínculos muy fuertes con los factores de sostenibilidad. Esto significa que los inversores están recompensando el buen

El Nuevo Mercado es un grupo de empresas refaccionadas con la Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), que se compromete a mantener elevados patrones de gobernanza corporativa y procuran reducir el «descuento general de gobernanza corporativa» aplicado a empresas brasileñas. El Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (Bndes) ofrece a estas empresas tasas de interés más bajas, y la reglamentación de los fondos de pensión permite que ellos inviertan más en compañías que forman parte de Nuevo Mercado.

desempeño social y ambiental en los mercados emergentes, al contrario de lo que pasa con los mercados desarrollados. Aun así, a pesar de la gran variación entre las comunidades financieras locales, el hecho de que los bancos, principales responsables de los préstamos, conocen mejor los riesgos de reputación, así como los riesgos y oportunidades derivados de la sostenibilidad, apuntan hacia la tendencia de políticas de préstamo que tengan en cuenta las acciones de sostenibilidad socioambiental de las empresas. Para las compañías con acciones de la bolsa, los incentivos de la comunidad financiera en pro de la sostenibilidad son mayores y están en aumento.

Instituciones financieras internacionales se han empeñado en diseminar buenas prácticas de sostenibilidad. La IFC, por ejemplo, desarrolla evaluaciones rigurosas en asuntos sociales y ambientales en mercados emergentes, que son usadas para ayudar a compañías, acreedores y gobiernos a negociar asuntos difíciles, como impacto de proyectos en hábitats naturales y pueblos indígenas. El papel de las instituciones financieras internacionales es asegurar la adopción de patrones de sostenibilidad y diseminar mejores prácticas y la comprensión de los riesgos y oportunidades relacionadas con la sostenibilidad. En los mercados emergentes, especialmente en períodos en que los flujos de capital privado disminuyen, estas instituciones tienen fuerte influencia en las acciones de las empresas.

Los inversores privados, emprendedores y capitalistas de riesgo desempeñan un papel importante, invirtiendo en empresas sostenibles en todos los mercados emergentes. Pero en general los inversores pueden hacer mucho más para contribuir a la sostenibilidad, al tornar más rigurosos los criterios para evaluar y recompensar. Hay todavía una tendencia de los inversores internacionales a tomar decisiones que afectan a un país entero o región sin considerar los méritos de las compañías.

Preste atención

Sostenibilidad no es apenas una acción de las empresas. Piense siempre que los actores deben estar involucrados en este proyecto.

Clientes empresariales

Los clientes empresariales pueden motivar, por medio de la cadena de suministros, a las empresas en mercados emergentes a mejorar sus patrones de trabajo y desempeño ambiental. Muchas compañías, particularmente en economías desarrolladas, sufren la presión de las ONG y de los consumidores en relación con su desempeño sostenible. Por su parte, estas compañías ejercen presión sobre sus proveedores, muchos de ellos de los países emergentes.

El riesgo de que los proveedores de mercados emergentes tengan que asumir costos elevados para satisfacer los patrones es una preocupación constante y presente. El escenario exige colaboración en toda la cadena de suministros para ayudar a los proveedores de los mercados emergentes a lidiar con las limitaciones de capital y capacitación. Ésta es una manera como las compañías en mercados desarrollados tendrán ganancias y protegerán su reputación, al mismo tiempo en que mantienen su relación con los proveedores.

Inversión socialmente responsable

Las inversiones socialmente responsables buscan incentivar la sostenibilidad a través de la aplicación de capitales en compañías más sostenibles y/o ejercer presión sobre las empresas para que mejoren su desempeño de sostenibilidad. Este tipo de inversiones se han desarrollado muy rápidamente en Norteamérica y en el Reino Unido desde inicios de los años 90 y ya hay señales de ello en los mercados emergentes. El valor de los fondos en los Estados Unidos fue del orden de los 2 billones⁹ de dólares en 2001, y en el Reino Unido fue de 6 mil millones¹⁰ de dólares. Los índices de sostenibilidad Dow Jones y el FTSE4Good ahora proporcionan los principales indicadores con enfoque en las compañías sostenibles.

Consumidores

En los países desarrollados es considerable la acción de los consumidores como grupo de presión para la sostenibilidad. En los países emergentes, no obstante, los consumidores desempeñan un papel relativamente pequeño en el impulso a la sostenibilidad. Incluso en los países ricos, la mayor parte de los consumidores priorizan precio y calidad. Pero el precio es aún muy significativo en las regiones donde los niveles de pobreza son altos. En estos países, los consumidores no acostumbran a presionar a las empresas por medio de sus compras y tienen el hábito de adquirir sus bienes del sector informal.

La tendencia, sin embargo, de acuerdo con los estudios, es que los consumidores en los países emergentes están sensibilizados para el tema de la sostenibilidad y deben presionar a las empresas para el desarrollo de estas economías. Estos consumidores pueden cuestionar a las empresas sobre los compromisos por ellas asumidos y utilizar el criterio de sostenibilidad para adquirir los productos.

Las ONG

Es variable la influencia de las ONG en los mercados emergentes, pero en muchos casos ellas pueden ejercer presión junto con los gobiernos por reglamentos más eficaces y subsidios. En estos países, las ONG también percibirán que la colaboración con las compañías que tienen un comportamiento responsable puede ser eficiente y contribuir a la sostenibilidad, especialmente en lo que se refiere al desarrollo comunitario.

La colaboración internacional, nuevas formas de gobernabilidad que incluye a las ONG, empresas, gobiernos y otros actores componen el escenario de la diseminación de conocimientos, compartiendo las buenas prácticas y nuevas alianzas.

Las ONG también pueden presionar a las empresas que están comenzando a hacer esfuerzos para adoptar acciones de sostenibilidad e intimidades fragilizando las iniciativas, en lugar de ejercer su presión sobre las empresas que no presentan señales

de cambio. Esto puede desanimar a las compañías a ser más transparentes.

Otros

Hay varios grupos que no fueron analizados que ejercen gran presión sobre las compañías y tienen el potencial para fortalecer la sostenibilidad en las empresas. Los funcionarios, por ejemplo, son un grupo clave. Individualmente, ellos pueden contribuir con sus convicciones y experiencias personales para cambiar e innovar. Por medio de los sindicatos, los trabajadores pueden también presionar a las compañías, especialmente en relación con las condiciones de trabajo, aunque los sindicatos no siempre tengan el apoyo y la estructura legal necesarios para este tipo de acciones y frecuentemente están poco interesados en apoyar objetivos ambientales.

Las asociaciones empresariales locales pueden ayudar a sus integrantes a compartir patrones con el mismo nivel de competitividad, ofreciendo oportunidad especialmente de especialización para que los negocios logren economías de escala en la adquisición de tecnologías ambientales.

Los medios de comunicación pueden ser otro actor significativo para conseguir el avance de la sostenibilidad al compartir información sobre el tema, pero su actuación está muy por debajo de su potencial.

Las agencias internacionales pueden estimular la concientización sobre las oportunidades. El Programa Ambiental de las Naciones Unidas (UNEP), por ejemplo, organizó la iniciativa de Instituciones Financieras (IFF), que promueve la integración de criterios ambientales en las instituciones financieras en todos los aspectos de sus operaciones. Otro ejemplo es la Round Table on Corporate Social Responsibility, una iniciativa conjunta del Departamento para el Desarrollo Internacional (Difid), del Reino Unido, y la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (CIDA) del Canadá, para ayudar a diseminar información sobre los vínculos entre negocios y reducción de pobreza.

Conclusión

Nuevas alianzas y nuevas formas de gestión serán importantes para alcanzar metas sociales, aunque la evolución de la sostenibilidad en las empresas depende también de otros actores. Ya hay un movimiento considerable en pro de la sostenibilidad en las comunidades financieras y en la sociedad civil, pero más acciones contundentes de los gobiernos, que deben crear y mantener las condiciones estructurales de los negocios y los incentivos correctos, son necesarias en un contexto de limitaciones sociales, económicas y políticas propiamente dichas.

En muchos casos en que no hay evidencias constatables de beneficios para los negocios a partir de la adopción de acciones sostenibles, estos vínculos pueden de hecho no existir o incluso no hay instrumentos para la medición cuantitativa de los beneficios. Por eso, las empresas deben crear los métodos correctos para evaluar el retorno financiero de factores de sostenibilidad, así como el impacto generado en sus negocios.

En comparación con los casos analizados en países desarrollados, hay diferencias de oportunidades y prioridades, pero hay beneficios resultantes de las acciones de sostenibilidad en ambos casos. En los mercados desarrollados, las mejoras de reputación y valorización de la marca son factores fuertes, en tanto que en los mercados emergentes el aumento de los beneficios y la reducción de los costos son más importantes. Riesgos y oportunidades de prácticas sostenibles deben ser evaluados por las empresas como en cualquier otra área del negocio.

La interacción con los *stakeholders* puede volver a la empresa más competitiva y generar mejoras en la reputación. Sin embargo, la empresa puede tornarse más vista y ser el blanco de críticas. Riesgos y oportunidades de la sostenibilidad sólo podrán ser administrados por las empresas cuanto más sean integrados a sus estrategias.

Los mayores beneficios para las empresas que optan por el camino de la sostenibilidad en los mercados emergentes, en los casos analizados por *Crear valor*, son la reducción de costos, mejora de la productividad, crecimiento de los ingresos y acceso a los mercados. Mejoras en los procesos ambientales y de gestión de recursos también se configuran como acciones significativas para la sostenibilidad.

En la medida en que los *stakeholders* tienen más acceso a la información sobre sostenibilidad, las expectativas en relación con las empresas van aumentando con la exigencia de más responsabilidad y transparencia en sus acciones. Deberá haber, por lo tanto, más expectativa para las iniciativas que favorezcan el desarrollo sostenible en los países emergentes. Por eso, las empresas deben comprender las demandas de la sociedad para interpretar mejor los riesgos y las oportunidades de la sostenibilidad.

Preste atención

Verifique los criterios de evaluación y medida de los resultados y beneficios de la sostenibilidad.

Notas

1. Institute of International Finance, press release, Net Private Capital Flows to Emerging Markets Fall \$ 54 billion in 2001 to \$ 115 billion, Nueva York y Washington, EE.UU., 30 de enero de 2002.
2. En términos de paridad de compra (Purchase Power Parity) – World Bank, *Global economic prospects and the developing countries: Making trade work for the world's poor*, Washington, 2002, pág. 30.
3. World Resources Institute/UNEP/WBCSD, *Tomorrow's markets: Global trends and their implications for business*, 2002 (www.wri.org/business/tomorrows_markets.html).
4. «Once-Communist World Marches to Its Own Rhythm», *Financial times survey – Investing in central and eastern Europe*, 17 de mayo de 2002.
5. Roper Reports World Wide, *Cause branding: Does social good=market share*, primavera de 2000.

6. McKinsey, *The McKinsey emerging market investor opinion survey 2001*, Londres, 2001.
7. The International Ecotourism Society, The ecotourism fact sheet, 2000 (www.ecotourism.org/textfiles/statsfaq).
8. UNEP/IISD, *Environment and trade: A handbook*, Canadá, 2000 (www.iisd.org/trade/handbook).
9. Social Investment Forum Industry Research Program, *2001 Report on Socially Responsible Investing Trends in The United States*, Social Investment Forum, 28 de noviembre de 2001.
10. Cliff Feigenbaum, «Socially Responsible Investing: Influencing the Word by investing with Your Values». *The Greenmoney Journal*, febrero-marzo de 2002.

Glosario

Brecha digital. Es la creciente marginalidad social y económica de personas que no tienen acceso a la red Internet o a las tecnologías de comunicación.

Capital humano. Es el conjunto de conocimientos y habilidades que los funcionarios de una empresa acumulan y que afecta la capacidad de organizarse, aprender, innovar y competir.

Comercio justo. Alternativa al comercio internacional convencional que busca garantizar a los productores de países en desarrollo una compensación justa por su trabajo y un medio de vida digno.

Ecoeficiencia. Oferta de bienes y servicios a precios competitivos y que satisfacen las necesidades humanas y, al mismo tiempo, reducen progresivamente el uso de recursos naturales y el impacto ambiental en todo el ciclo de vida.

Ecoturismo. Es la promoción de visitas a ambientes naturales con conciencia de su fragilidad y la necesidad de proteger la biodiversidad, el paisaje y las poblaciones locales.

Filantropía. Actividades motivadas por el simple deseo de ayudar que no son incorporadas de forma estratégica a la vida de las empresas.

Gestión de producto. Concepción de un producto teniendo en cuenta la preservación del ambiente. Ello envuelve la reducción de los impactos negativos a lo largo de su ciclo de vida, incluyendo su producción, utilización y posterior descarte.

Gobernabilidad y gobierno de la empresa. Es la mejoría de la estructura de los consejos empresariales y el conjunto de procedimientos para tornar a la empresa más fácil de ser entendida

por los accionistas. Para ello, es necesario invertir en transparencia, la promoción de auditorías y la producción de informes financieros, en la descentralización de la toma de decisiones y en la aplicación de los derechos de los accionistas minoritarios. En un sentido más amplio, gobierno corporativo es el conjunto de relaciones entre los administradores de una empresa, su consejo y sus *stakeholders*.

Inclusión. Es la iniciativa de oír a los *stakeholders* en cuanto a sus expectativas en relación con un emprendimiento, de modo de obtener informaciones que inspiren un proceso decisorio.

Inclusión digital. Es un conjunto de proyectos que buscan ampliar el acceso de las poblaciones de las regiones en desarrollo a la informática y a las nuevas tecnologías.

Instrumentos económicos. Incentivos financieros a favor de un comportamiento ambientalmente responsable, como la imposición de costos sobre actitudes insostenibles o irresponsables –impuestos, recargos sobre el uso de recursos naturales– y a la creación de nuevos mercados para comercializar los derechos de uso de recursos naturales. El sitio www.iisd.org/supusprod/compendium da buenos ejemplos de estas y otras herramientas políticas innovadoras.

Inversión socialmente responsable. Son las decisiones de inversión que tienen en cuenta no sólo criterios financieros, sino también ambientales y sociales. También conocido como inversión ética.

Licencia de operación. Tradicionalmente, el término se refiere a la autorización dada por el poder público –local, departamental o nacional, conforme sea el caso– para que una empresa actúe. Mientras tanto, ella se refiere, cada vez más, al respaldo y a la confianza dada por los diversos grupos de *stakeholders*. Para ser comercialmente viable a largo plazo, la empresa necesita mantener su licencia de operación junto con sus *stakeholders*.

Pequeñas y medianas empresas. Son los emprendimientos de pequeño tamaño, administrados por los propietarios o socios. Ellas generalmente son clasificadas por el número de empleados, volumen de venta y activos. El IFC considera pequeñas o medianas a las empresas con hasta 300 empleados, activos de hasta 150 millones de dólares y un beneficio anual de hasta 15 millones. Muchas otras instituciones financieras internacionales usan esa clasificación. En Venezuela, el Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (Decreto Ley n° 1.547, 9/11/2001), establece que una pequeña empresa es aquella que posee entre 11 y 50 trabajadores, mientras que una mediana empresa posee entre 51 y 100 trabajadores.

Producción más limpia. También es conocida como P2 (del inglés *Pollution Prevention*/Prevención de la Polución), se refiere al esfuerzo por adoptar determinados procesos, generalmente industriales, para economizar agua, energía y materias primas. La producción más limpia se desarrolla a partir de un análisis más cuidadoso de toda la línea de producción para que no se desperdicie nada –al final del proceso, cualquier pérdida se convierte en residuo, que debe ser dispuesto de forma adecuada, acarreando costos adicionales.

Sociedad civil. Es el conjunto de ciudadanos, organizados o no, que actúan en el espacio entre el Estado, o el mundo de los negocios y la familia. Incluye las organizaciones no gubernamentales en general, entidades sin fines de lucro, instituciones filantrópicas, movimientos sociales y políticos, y otras formas de participación.

Sostenibilidad. Hay más de 100 definiciones de «sostenibilidad» y «desarrollo sostenible», pero la más conocida es la de la Comisión Mundial del Medioambiente y del Desarrollo. En ella se considera que el desarrollo es sostenible cuando «satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades».

Stakeholder - Parte interesada. Todo individuo o grupo que pueda influir en las actividades de una organización o verse afectado por ellas. Las «partes interesadas» suelen constituirse por un proceso de autolegitimación; en otras palabras, quienes consideran que tienen un interés en las operaciones de una organización sus valores y comportamiento son de hecho «partes interesadas».

Transparencia. Apertura y franqueza de una organización cuando informa sobre sus actividades a las partes interesadas.

Triple saldo/balance. Base de los sistemas integrados de medición y gestión que tiene en cuenta el valor económico, social y ambiental conseguido o destruido.

Valor de marca. Es la percepción que el público tiene de una empresa, sus productos y marcas. Ese concepto incluye la reputación de la compañía, la reputación personal de su administrador o propietario y el valor atribuido a la marca.

Para saber más

Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa (CEyCC) de Cedice
<http://www.cedice.org.ve>

Forest Stewardship Council (FSC)
<http://www.fscoax.org>

Global Reporting Initiative (GRI)
<http://www.globalreporting.org>

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social
<http://www.ethos.org.br>

International Business Leaders Forum
<http://www.ibif.org>

International Finance Corporation (IFC)
<http://www.ifc.org/sustainability>

International Institute for Sustainable Development
<http://www.iisd.org/business>

International Organization for Standardization (ISO) - ISO 14001
<http://www.iso.ch>

Programa de las Naciones Unidas para el Medioambiente
(Pnuma) - Departamento de Tecnología, Industria y Economía
<http://www.unep.org>

SA 8000
http://www.cepaa.org/sa8000_review.htm

SustainAbility
<http://www.sustainability.com/developing-value>

World Business Council for Sustainable Development
(Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible)
<http://www.wbcsd.ch>

World Environment Center
<http://www.wec.org>

World Resources Institute
<http://www.wri.org>

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social

Rua Francisco Leitão, 469,
14º andar, Conj. 1407
05414-020-São Paulo-SP
Teléfono: (11) 3897-2400
Fax: (11) 3897-2424
Página Web:
www.ethos.org.br

El Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social es una organización no-gubernamental, creada con la misión de movilizar, sensibilizar y ayudar a las empresas a gerenciar sus negocios de forma socialmente responsable, convirtiéndose en socios en la construcción de una sociedad sostenible y justa. Sus 1.006 asociados –empresas de diferentes sectores y ramos de actividad– emplean aproximadamente a un millón de personas y su facturación anual está por el orden del 30% del PIB de Brasil, teniendo como característica principal el interés por establecer patrones éticos de relaciones con sus trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, accionistas, poder público y con el medioambiente. Concebido por empresarios y ejecutivos procedentes del sector privado, el Instituto Ethos es un polo de organización del conocimiento que ofrece experiencias y desarrolla herramientas que permiten auxiliar a las empresas a analizar sus prácticas de gestión y profundizar sus compromisos con la responsabilidad corporativa. Hoy es una referencia internacional en el tema y desarrollo de proyectos en sociedad con diversas entidades del mundo entero.

Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa (CEyCC) de Cedice

Av. Andrés Eloy Blanco (Este 2)
edificio Cámara de Comercio de Caracas
Nivel Auditorio, Los Caobos,
Caracas, Venezuela.
Teléfono: +58 (212) 571.3357
Correo electrónico:
ceycc@cedice.org.ve
cedice@cedice.org.ve
Página Web:
www.cedice.org.ve

El Centro de Divulgación del Conocimiento Económico para la Libretad (Cedice), creó el Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa (CEyCC) como una iniciativa institucional, el cual tiene como objetivo promover a la empresa como eje eficiente, competitivo y productivo de una sociedad, resaltando sus valores éticos, lo que le permite ser actor socialmente responsable con la comunidad, y desarrollar iniciativas para contribuir con el progreso y la calidad de vida de los ciudadanos en pro de una sociedad libre y democrática.

Sostenibilidad en mercados emergentes

Publicación del Centro de Ética y Ciudadanía Corporativa (CEyCC) de Cedice y el Instituto Ethos, distribuida a periodistas.

Contenido original

Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social, Brasil
www.ethos.org.br

Patrocinante principal

Bancaribe

Patrocinantes

El Universal
Pizzolante Comunicación Estratégica

Apoyo institucional

Alianza Social Venamcham

Aliados

Asociación Venezolana de Ejecutivos
Nelson Rivera Comunicación Integral

Colaboradores del Instituto Ethos

Carlos Adriano Silva, Cristina Spera, Fernanda Ribas, Ines Berloff, Leno F. Silva, Tábata Villares, Karinna B. Forlenza y Paulo Itacarambi.

Adaptación del texto original

Regina Sharf y Fernando Pachi

Colaboradores del Instituto Ethos

Patricia Saito (Red Ethos de Jornalistas)

Dirección y coordinación editorial para esta edición

Rocío Gujjarro Saucedo

Traducción de textos

Cristina Bazán Auza

Revisión de redacción y estilo

Leya Olmos

Diseño

ABV Taller de Diseño, Carolina Arnal

Impresión

Gráficas La Bodoniana

Tiraje

2.000 ejemplares

© Instituto Ethos y
Centro de Divulgación del
Conocimiento Económico «Cedice»

HECHO EL DEPÓSITO DE LEY
Depósito Legal: If 5352007300144
ISBN: 978-980-6073-98-2
Caracas, Venezuela, 2008

Este manual es reproducido con autori-
zación del Instituto Ethos de Empresa y
Responsabilidad Social y desarrollada
por Red Ethos para Periodistas.

Está permitida la reproducción de
esta publicación, citando la fuente
y con autorización previa del
Instituto Ethos y del Centro de Ética
y Ciudadanía Corporativa del
Centro de Divulgación del
Conocimiento Económico «Cedice»



INSTITUTO
ETHOS





Contenido original



RSE

Patrocinante principal



Centro de Ética
y Ciudadanía
Corporativa (CEyCC)
+58 (212) 571.3357
www.cedice.org.ve

Patrocinantes

ELUNIVERSAL



Apoyo institucional



Aliados

