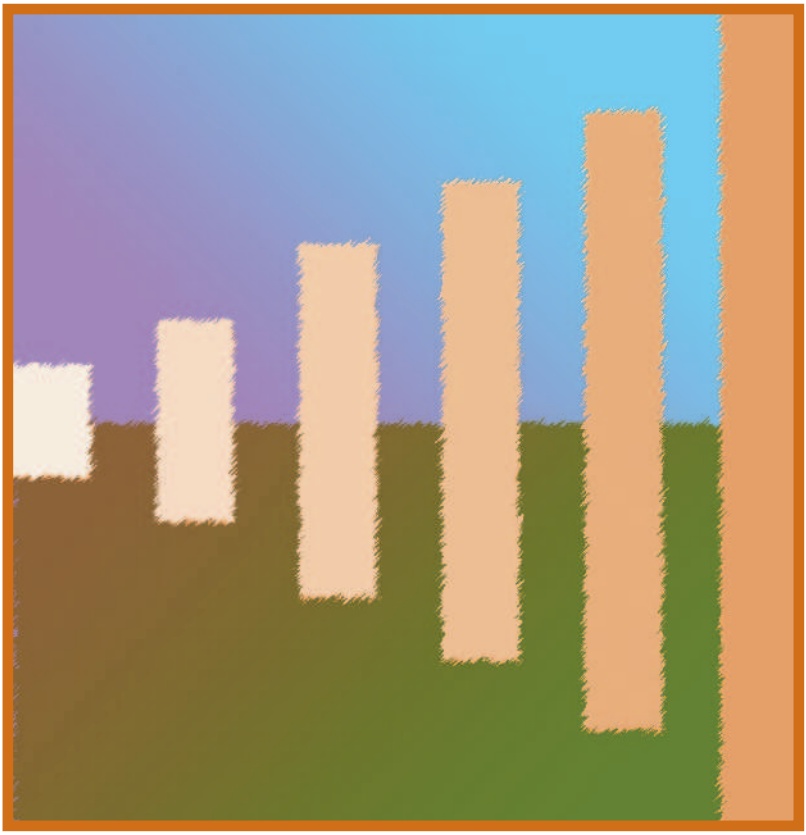
Manual en Responsabilidad Social Empresarial RSE para periodistas

Sostenibilidad en Mercados Emergentes



Rede Ethos de Jornalistas
Empresas e Responsabilidade Social

INSTITUTO ETHOS
EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL
BUSINESS AND SOCIAL RESPONSIBILITY

EMPRENDER

REDES

Sostenibilidad en Mercados Emergentes
Es una publicación del Instituto Ethos, distribución gratuita para profesionales en periodismo. Basado en un estudio publicado originalmente en 2002, por la International Financial Corporation (IFC), Sustainability e Instituto Ethos, como Developing -The Bussines Case for Sustainability in externing Markets-. (www.sustainability.com/developing-value, y www.worldbank.org/publications).

Realización y edición en idioma español
Es una publicación de la Fundación EMPRENDER de Bolivia y la Red de Empresas para el Desarrollo Sustentable REDES del Paraguay con la autorización oficial del Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social del Brasil.

Traducción al idioma español
Cristina Bazán Auza

Patrocinio
Petrobras

Apoyo institucional
W.K. Kellogg Foundation, AVINA, COBORSE

Revisión
Álvaro Bazán Auza
Pablo Pizarro Guzmán

Edición electrónica / portada
Hugo Amicone (arte&comunicación)
hamicone@cosett.com.bo

Realización original
Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidade Social
Rúa Francisco Leitao, 469 – 14 andar – Conj. 1407
05414 - 020 – São Paulo – SP
Tel.: (11) 3897 – 2400
Fax.: (11) 3897 – 2424
Visite: www.ethos.org.br

Colaboradores del Instituto Ethos
Carlos Adriano Silva, Cristina Spera, Fernanda Ribas, Inês Berloffa, Leno F. Silva, Tábata Villares, Karinna B. Forlenza (captação) y Paulo Itacarambi (edición final)
Coordinación y adaptación del texto original
Regina Scharf y Fernando Pachi
Colaboración
Patricia Saito (Red Ethos de Periodistas)
Revisión Ortográfica
Ana Maria Barbosa
Producción gráfica original
Waldemar Zaidler (Planeta Terra Design)

Impresión
División Imprenta El Deber

Tiraje: 1000 ejemplares (1era Edición)
Santa Cruz de la Sierra, mayo 2006

Permitida la reproducción de la publicación, siempre y cuando cite la fuente, previa autorización por escrito del Instituto Ethos.

Reproducción autorizada por el Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social. Esta publicación fue desarrollada originalmente por la Red Ethos de Periodistas. Más informaciones: www.ethos.org.br.

Fundación EMPRENDER
La Madrid Nª 472
(591) – 4 – 66 – 38623
e-mail: emprender@cosett.com.bo

LA FUNDACION EMPRENDER

La Fundación EMPRENDER fue creada en diciembre de 2002 en la ciudad de Tarija con la misión de "Trabajar, con los jóvenes y el sector productivo para promover el espíritu emprendedor y la empresa socialmente responsable, contribuyendo así a la construcción de lo público como aquello que transforma y dignifica a todos por igual".

En junio del año 2003 con el patrocinio de la Fundación AVINA se da inicio al proyecto Desarrollo Sostenible en la Sociedad y las Empresas (DOSSE), con el objetivo de promover y difundir el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Bolivia, para noviembre del año 2004 EMPRENDER participa como cofundadora del Consejo Boliviano de Responsabilidad Social Empresarial (COBORSE) conjuntamente con una docena de instituciones, empresas y organizaciones nacionales e internacionales.

A partir del año 2005 la Fundación funge como Secretaría Técnica del COBORSE ejecutando el proyecto Alianza RSE, el cual tiene cuatro ejes de acción:

Gestión de la Información
Gestión del Conocimiento
Gestión de Prácticas Empresariales, y
Gestión de la Comunicación

Es bajo el último eje que EMPRENDER presenta este manual, el cual pretende ser un instrumento de trabajo para los periodistas interesados en profundizar el conocimiento y la práctica de la cobertura noticiosa e investigativa de la Responsabilidad Social Empresarial.

Este material es parte de una serie de actividades destinadas a promover una mirada crítica, positiva y profesional de los vehículos de comunicación hacia la RSE, entre las que se encuentran también la investigación y monitoreo de medios, coloquios, talleres y la creación de redes de periodistas.

Este trabajo fue originalmente producido por el Instituto ETHOS del Brasil, a quienes agradecemos profundamente su resuelta generosidad, asimismo es importante reconocer el permanente apoyo institucional de la Fundación Avina, de la Fundación WK Kellogg y del COBORSE.

Finalmente agradecer muy especialmente el patrocinio y compromiso de PETROBRAS para la producción de estos materiales.

RED DE EMPRESAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE - REDES

La Red de Empresas para el Desarrollo Sostenible - REDES nace en Asunción - Paraguay gracias al impulso de un grupo de empresarios, esta iniciativa surgió luego de que participaron de un programa denominado Minimización de Pérdidas con la incorporación de Producción más Limpia P+L en sus respectivas empresas.

REDES es una organización sin fines de lucro que busca extender los conceptos de Ecoeficiencia utilizando como estrategia inicial a la Producción más Limpia para llegar a una Responsabilidad Social Empresarial que permita el Desarrollo Sustentable del país.

REDES se constituye en el capítulo paraguayo del Consejo Empresarial Mundial WBCSD y forma parte de la Red Iberoamericana de Consejos Empresariales.

REDES promueve en las empresas paraguayas el cambio mediante la difusión de los conceptos de Ecoeficiencia, Producción más Limpia y Responsabilidad Social Empresarial RSE.

La Red se ve enriquecida por la diversidad de sectores industriales, comerciales y de servicios que conforman las empresas REDES.

REDES presenta los Manuales RSE y Medios con la finalidad de motivar y educar a los periodistas de los medios de comunicación. Tres publicaciones prácticas y sencillas que informan sobre todo lo referente a la Responsabilidad Social Empresarial RSE:

1. Conceptos básicos e Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial
2. El Balance Social y la Comunicación de la Empresa con la Sociedad
3. Sostenibilidad en mercados emergentes

Los manuales fueron elaborados originalmente por el Instituto ETHOS del Brasil y su red de periodistas, quienes autorizaron la publicación al idioma español a la Red de Empresas para el Desarrollo Sustentable REDES del Paraguay y a la Fundación EMPRENDER de Bolivia.

La traducción de los manuales permitirá poseer materiales que serán difundidos en talleres con los periodistas, empresarios y en las universidades de nuestro país.

La alianza entre varias organizaciones constituye un esfuerzo conjunto válido que puede ser imitado para compartir materiales y conocimientos que permitan generar procesos de cambio en la región.

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 ciento doce (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 seiscientos (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.

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 International (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 socio ambiental 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 socio ambiental, teniendo a la vista la rápida evolución de los conceptos y las prácticas en esta área.

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

Crear Valor comprobó ventajas para las empresas que tienen en cuenta la sostenibilidad en sus negocios, tales conclusiones son importantes por que la sostenibilidad ocupa progresivamente la agenda mundial de negocios en un momento en el que el entorno empresarial se torna mas competitivo debido al 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 acciones en el campo estratégico, con grandes inversiones. Muchos por ejemplo, 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 ncesidad e importancia de pautar el tema de la sostenibilidad. Además de eso 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 solo de las empresas si no también de los gobiernos, las ONG'S, clientes, inversionistas y medios, 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 locales, nacionales y globales.

Sostenibilidad

La preocupación por el desarrollo sostenible aumento 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.

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 medio ambiente y sociedad. La expresión se refiere por lo tanto a la contribución del sector privado para el desarrollo sostenible.

La Comisión Mundial para el Medio Ambiente 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.

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.

Base de medidas y sistemas de gerenciamiento integrado que enfocan al incremento o decremento del valor económico, social o ambiental.

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 *skateholders* se constituyen en innumerables organizaciones de interés civil, social y ambiental, además de los públicos inmediatamente reconocidos por los gestores, como público interno, abastecedores, 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, solo puede ser atendida a través del compromiso de todos los públicos que mantienen relación con las empresas. Por esto, el concepto de responsabilidad social solo puede ser tomado como centro de la discusión sobre sostenibilidad.

Derrumbando mitos

Empresarios de países emergentes como Bolivia y Paraguay, frecuentemente tienen dudas sobre los reales beneficios de adoptar prácticas sostenibles. Muchas de estas dudas, en realidad, son ver-

daderos mitos, algunas veces difundidos por lo medios, 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 publica. En este cuadro, sostenibilidad es una respuesta de las empresas a las demandas sociales. Por esto, los sectores exportadores de países emergentes no deben considerar la sostenibildiad como un riesgo para sus negocios. Por el contrario, la practica 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 Bolivia, 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 estos funcionarios, comunidad, abastecedores o clientes accionistas, las empresas buscan mantenerse en el mercado a corto y largo plazo, prever y controlar los impactos socio ambientales 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's.-** Es necesario que las empresas comprendan que las ONG's desempeñan un papel social importante y que se configuran como *stakeholders*. El dialogo entre empresas y ONG's 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 oportunidad 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.

Comparando los estudios Buried Treasure, realizado con casos de empresas en países desarrollados, y la investigación Crear Valor, se verifico que los beneficios de las empresas en países emergentes se concentran en la reducción de costos y no en el aumento de 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 del involucramiento 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 socio ambientales 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 resultantes de una mejor gestión ambiental, excepto en el sur de Asia, donde las evidencias apuntan para 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 tiene 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 el congelamiento 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 económica.

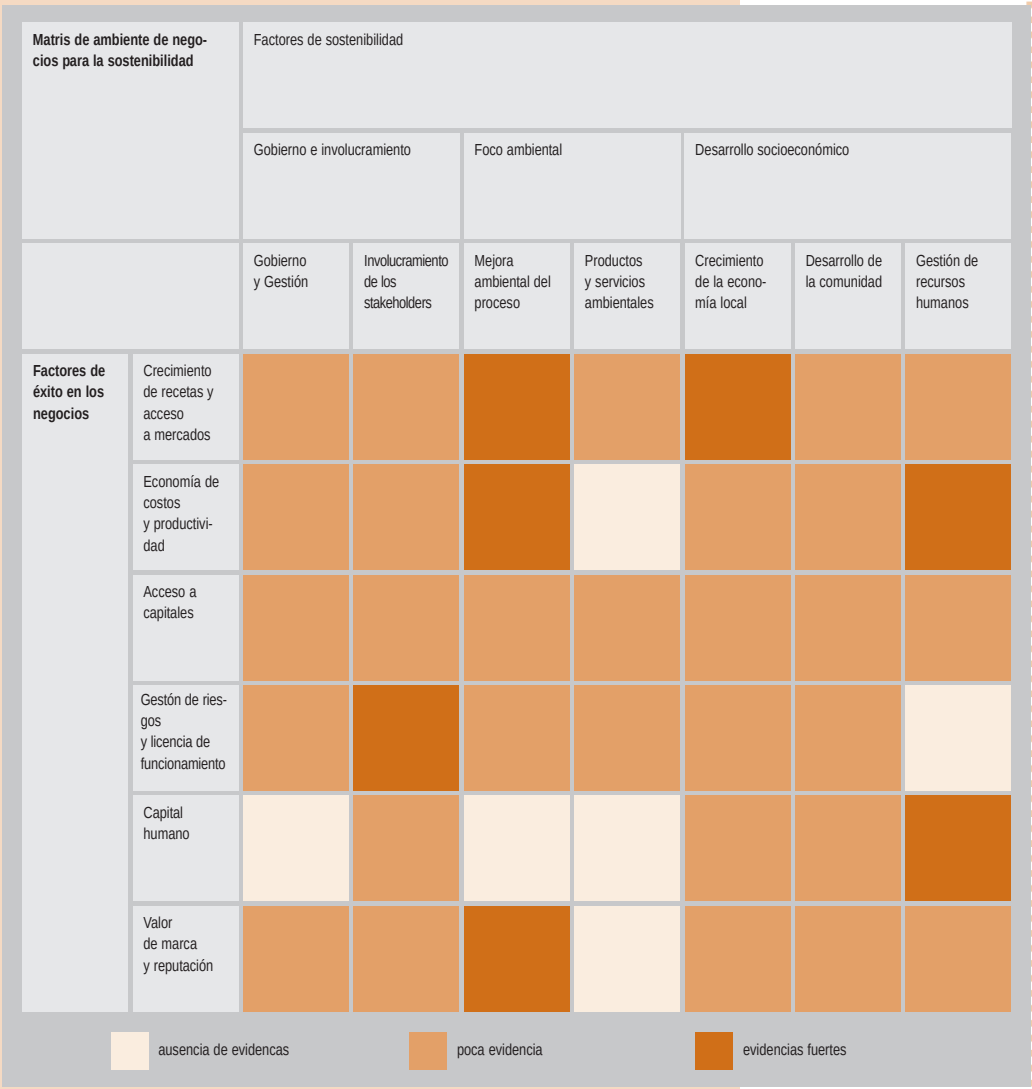
Los flujos de capital privado neto en los países emergentes cayeron de dólares 169 billones en el 2000 a dólares 132 billones en 2001. La previsión de crecimiento del PIB real en los países emergentes era de 1.3 en el 2001, abajo del crecimiento de 3.8 registrado en el 2000

Algunos datos llaman la atención, como la caída en el flujo de capital privado neto para los principales países emergentes[1], 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 día[2]. 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 ellos en África meridional, en el Sur y en el Este de Asia. Más de mil millones de personas en el mundo no tiene acceso a agua potable[3].

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% en un periodo de desaceleración de la economía global.

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, Sustain Ability) uno de los resultados de la investigación fue la creación de una matriz que demuestra gráficamente estas relaciones, como lo veremos a continuación:



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 evidencias mas claras:

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 del involucramiento de los *stakeholders*;

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.

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 medio ambiente.

Recursos humanos e impacto ambiental

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

Está comprobado que la reducción de costos es una de las ganancias de los procesos ambientales mejorados. Además de esto, 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, por el manejo adecuado de los descartes y 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, deaparición de la capa de ozono, lluvia ácida, contaminación de las aguas y del suelo y a la perdida de la biodiversidad.

Preste atención

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

Certificaciones

Certificadores 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 certificados, 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 auditorias periódicas. Este reconocimiento independiente y externo a las empresas puede ayudarlas a ganar mercados y a tener mejores precios de venta en los mercados. 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 socio ambiental. Por ello es valido decir que las certificaciones no son esenciales para que ocurran mejoras ambientales. A continuación veremos algunos ejemplos de certificación 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.
- **SA8000 -** Certificaciones 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. Bolivia es el país con mayor número de hectáreas certificadas en el mundo.

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. Además de eso, productos ya reconocidos 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 micro créditos e infraestructura de telecomunicaciones. Medidas como estas 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 Sub Sahariana. 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's trabajan para que las empresas compartan sus beneficios con las comunidades. Además de eso, 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 así mismo el licenciamiento 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 tiene 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, acostumbran 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.

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

Involucramiento 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 socio ambiental al comprender las expectativas de los *stakeholders*.

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.*

Las empresas también pueden reducir los riesgos financieros, políticos y de reputación, promoviendo el involucramiento 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 mas evidente en las grandes empresas por que los reguladores, los *stakeholders* internacionales y las comunidades locales tiene mayores expectativas en relación con las empresas, y también por que en muchos casos los sectores de actuación de esas corporaciones es complejo y sensible.

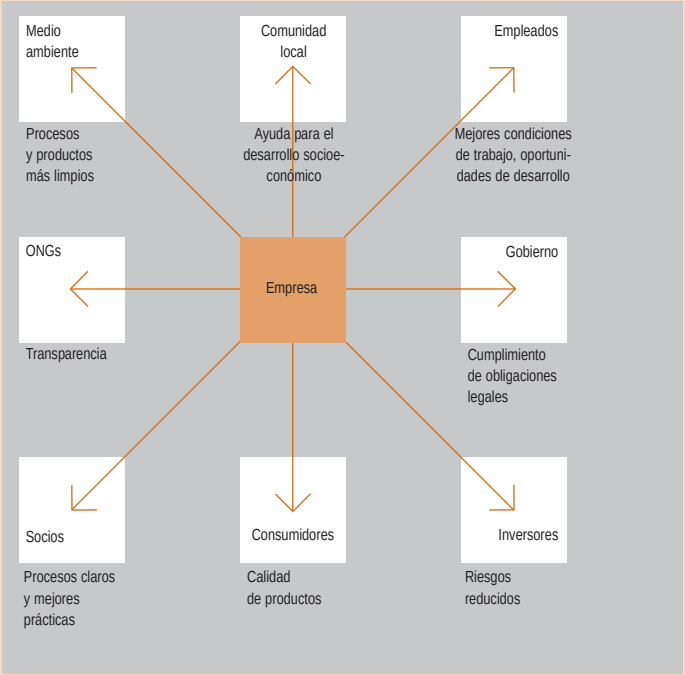
La inclusión de los stakeholders es fundamental para que la sociedad comprenda mejor las actividades desarrolladas por la empresa. La aceptación de los negocios de la empresa por la comunidad, por ejemplo, puede ayudar a valorizar la reputación de la marca. Por el contrario, la no aceptación de las actividades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

En muchos casos, las compañías son vistas como obstáculos para el desarrollo social y perjudiciales para el medio ambiente. En este caso, las compañías deben buscar la inclusión 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, ahora ellos pueden hacerse oír.

Incluir a los stakeholders *significa consultarlos sobre cuestiones fundamentales de sostenibilidad enfrentadas por las empresas. Tal integración puede ocurrir de varias formas: por el dialogo 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.

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 mas sólidas han crecido en los últimos años y no hay señales de un retroceso de esta tendencia, las ONG's están tornándose mas fuertes y otros grupos como los acreedores e inversores también están introduciendo sistemas de gestión de riesgos, que tiene 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 mundial[5] demostró que la responsabilidad con el medio ambiente era la tercera expectativa en importancia en la relación a 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 asociados 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 publicas. Ahora, aunque no necesariamente son el mejor parámetro de evaluación de la reputación, los premios recibidos son un indicador 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 nacionales, 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 mas sofisticado y ya incluye el acompañamiento de la reputación general de la empresa.

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.

Preste atención

La reputación y el valor de la marca, ¿orientan las inversiones en sotenibilidad? ¿Son estas las principales motivaciones?

PAÍSES DESARROLLADOS

En el informe Buried Treasure se verifica que, en los países desarrollados, valor de marca y 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 sobre vivencia de las empresas y en la baja preocupación por la reputación o el valor de la marca. Otro motivo seria que en los países desarrollados las marcas están mejor establecidas y reciben mejores inversiones y mejor gerenciamiento. Entonces, 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 bien estar y a la valoración y empode-

ramiento 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 perdida 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 especificas para cuestiones como la libertad de asociación, trabajo infantil, trabajos forzados y discriminación también hacen 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 para la reducción de la pobreza y para 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 y la discriminación y las garantías del derecho a la libre asociación y negociación colectiva. ONG's 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. Además de eso, consumidores de todo el mundo promueven boicoteo 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 falto de transparencia constituye motivo de preocupación en los mercados emergentes. Una investigación realizada por Mckinsey[6] demostró que los inversores internacionales están descontentos con el progreso lento de la gobernabilidad 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 al 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,

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

por el declinamiento acentuado de las inversiones de largo plazo, por los bajos flujos de deuda al largo plazo y por la salida de muchos inversores estratégicos. La acción de la sostenibilidad proporciona diversas posibilidades para el acceso a los capitales por que:

1. Altos patrones de gobernabildad corporativa dan nuevas garantías a los financiadores y a los inversores de que el consejo administrativo esta 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 precondición 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 son disponibles específicamente para productos o proyectos que incrementen el desarrollo sostenible.
5. Las acciones de la sostenibilidad deben incrementar la importancia de los accionistas, lo que mejora la capacidad de una empresa para obtener capital.

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 - 1400 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.

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 auditorias también contribuyen para 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 gobernancia corporativa. El número de empresas con certificación ambiental y social también están 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.

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

En los temas anteriores abordábamos las relaciones más fuertes encontradas en el estudio Crear Valor. Hay aún otras oportunidades para las empresas y la sociedad, sin embargo con evidencias menos fuertes. Es el caso de proyectos de desarrollo de las comunidades y 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, además de eso 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.

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 DDHH. El apoyo puede ser dado a traves de contribuciones financieras o por el trabajo voluntario de funcionarios, facilitado por la empresa.

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 buscaran garantizar el desarrollo de las comunidades vecinas al lugar donde están instaladas construyendo escuelas, hospitales, caminos y asimismo 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.

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

TENDENCIA

Mientras los recursos estatales de los países emergentes continúen siendo insuficientes para proveer de infraestructura y de servicios necesarios para el desarrollo de las comunidades, la expectativa en relación a 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 este es un medio efectivo para ampliar las perspectivas de sus 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 que es rescatado por la eco eficiencia en los productos industriales, es en el *know how* para reducir el uso de energía, agua

y otros recursos en los procesos de de producción. Hay empresas que se especializan en energía renovable, ecoturismo, 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 esta siendo 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. Además de eso, 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. Además de eso, los eco turistas están dispuestos a pagar más que los turistas regulares.

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

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, el 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.

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 relaciónes entre los factores indicando si hay evidencias de beneficios para los negocios a partir de una acción de sustentabilidad.

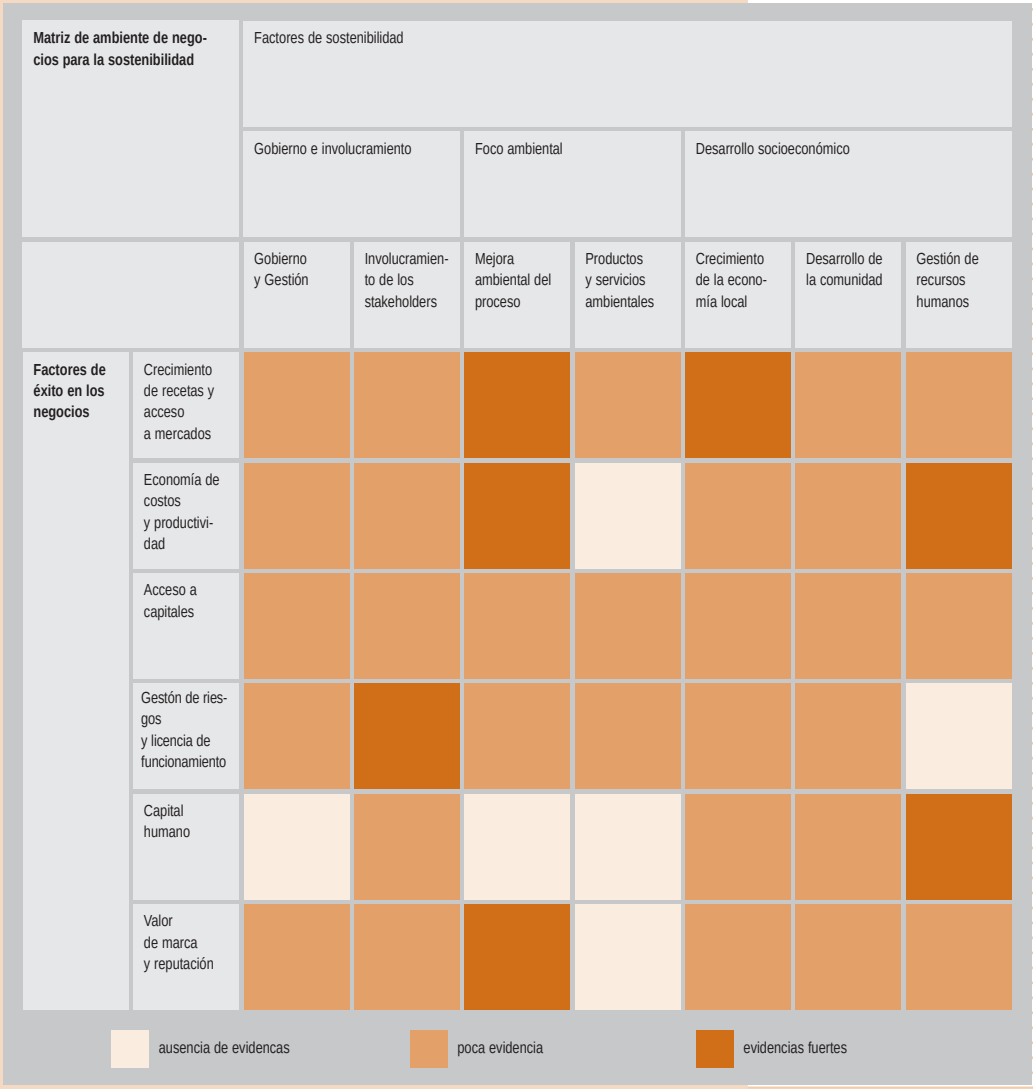
Los cuadros oscuros identifican las evidencias más fuertes. Los cuadros claros que llenan la mayor parte de la matriz, representan vínculos en los cuales existe evidencia de beneficios empresariales, aunque esas evidencias no sean tan fuertes. Seis de los cuadros no tienen color y representan los casos 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 hay 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 precisan considerar su contexto al decidir que oportunidades de sostenibilidad serán exploradas.

Preste atención

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

Este estudio de casos no es estático. En la medida que las expectativas y demandas de los *stakeholders* crecen, así como las necesidades sociales y ambientales, el *Businees Case* también evolucionará, hace algunos años la agenda social y ambiental era un tema marginal. Actualmente, las empresas tienen en cuenta estas preocupaciones, así como los clientes, inversionistas 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.



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 formula 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 garantia de que la empresa tendra 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 solo 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 al 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 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, pequeños 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 apunta 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 contribuiyen a reducir los costos y a elevar los ingresos.

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

Indirectamente, el aumento de los ingresos y la reducción de los costos incrementará 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 micro finanzas, 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 países 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 derivadas 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 riesgo, e incremento del valor de la marca y la reputación;
- Gobernabilidad y crecimiento socioeconómico fueron factores más fuertes que para otras categorías de empresas

Empresas multinacionales extranjeras

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 emergen-

tes, la reducción de costos es menos importante en relación a la reducción de riesgos y desarrollo del capital humano. Las mejoras en los procesos, la gobernabilidad y en la gestión son mas 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 estándard 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 aquel 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 las empresas multinacionales pueden ser resumidas en:

- Mayor enfoque de los beneficios intangibles que las empresas nacionales;
- La gobernabilidad corporativa y el medio ambiente, 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 tiene 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, en cuanto la industria de servicios esta 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 a adquirir sistemas de gestión reconocidos. En algunos casos, ellas se hacen más competitivas internacionalmente y conseguirán mejores precios para sus productos o servicios, especialmente aquellas que obtienen certificados internacionales reconocidos.

Empresas de mediano y pequeño tamaño también aprovechan oportunidades combinándolas con el desarrollo de productos sociales y ambientalmente beneficiosos. 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 de una región a otra, hasta 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 Bangla Desh y al sur de Rusia) Sur de Asia (Bangla Desh, India, Nepal, Paquistán y Sri Lanka); África Sub Sahariana, 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 ONG's, 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 Internacional mostró que apenas 8% de los ciudadanos de Asia habían 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, practicas 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 podrían 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 Sub-Sahariana

A pesar de las significativas presiones comerciales en África, hay 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 funcio-

narios. 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 HIV, resulta en licencias médicas, pérdida de productividad, nuevos procesos selectivos y capacitación, y probablemente sea mayor que el costo de tratamiento y asistencia a los funcionarios de las empresas, conforme a estudios realizados en la región.

Empresas africanas también se benefician 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 hay una fuerte evidencia en los casos y un aumento de los beneficios y economía de costos. En muchos países, las empresas procuran actualizar tecnologías para superar el atraso del periodo 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 una 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, ahora 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 a 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 en algunas 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 para esas empresas.

De los casos estudiados, América Latina juntamente con África son las únicas regiones abordadas en este estudio que tiene ejemplos de empresas que se benefician de productos y servicios ambientales. Las compañías en estas regiones tienen un aumento de sus beneficios y han ampliado su 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, en cuanto 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 mas globalizado, los activos intangibles, como el valor de la marca, reputación y capital humano se tornaran en factores de negocio mas 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, capacidad 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 las marcas y la reputación son importantes y muy fuertemente relacionadas con la sostenibilidad en los países desarrollados.
- Desarrollo del capital humano es un hecho 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 mas 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 contaminación 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 1500 millones de dólares en todo el mundo[8].

Inversionistas y acreedores

Los inversores constituyen un grupo diverso. En este grupo están desde comunidades financieras locales en los mercados emergentes hasta inversionistas 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 a el capital fue el único beneficio que presentó vínculos muy fuertes con los factores de sostenibilidad. Esto significa que los inversionistas están recompensando el buen desempeño social y ambiental en los mercados emergentes, al contrario de lo que pasa con los mercados desarrollados. Asimismo, a pesar de la gran variación entre las comunidades financieras locales, los bancos, principales responsables de los préstamos, conociendo mejor los riesgos de reputación así como los riesgos y oportunidades derivados de la sostenibilidad, apuntan para la tendencia de políticas de préstamo que tengan en cuenta las acciones de sostenibilidad socio ambiental de las empresas. Para las compañías con acciones en la bolsa, los incentivos de la comunidad financiera en pro de la sostenibilidad son mayores y están en aumento.

Instituciones financieras internacionales se empeñan 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 en 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 a la compresión de los riesgos y oportunidades relacionadas con la sostenibilidad. En los mercados emergentes especialmente en periodos 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. Mas en general los inversores pueden hacer mucho mas para contribuir a la sostenibilidad, al tornar más rigurosos los criterios para evaluar y recompensar el desempeño sostenible de las empresas. Hay aun una tendencia de los inver-

El Nuevo Mercado es un grupo de empresas relacionadas con la Bolsa de valores de San Pablo (Bovespa), que se comprometen a mantener elevados patrones de gobernabilidad corporativa y procuran reducir el "descuento general de gobernabilidad corporativa" aplicado a empresas brasileras. El Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) ofrece a estas empresas tasas de préstamos mas bajas, y la reglamentación de los fondos de pensión permiten que ellos inviertan más en compañías que forman parte del nuevo mercado.

sores internacionales a tomar decisiones que afectan a un país entero o región sin considerar los meritos de las compañías.

Preste atención

Sostenibilidad no es apenas una acción de las empresas. Piense siempre que los actores deben estar involucrados en el 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's y de los consumidores en relación a 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 tienen que asumir costos elevados para satisfacer los patrones internacionales 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. Esta 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 SOCIAL 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 Norte América 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 20.000 millones de dólares en 2001, y en el Reino Unido fue de 6 mil millones[10]. 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 lo países emergentes, los consumidores desempeñan un papel relativamente pequeño en el impulso a la sostenibilidad. Así mismo 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 presionar a las empresas por medio de sus compras y tienen el habito de adquirir sus bienes del sector informal.

La tendencia 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 ellos asumidos y utilizar el criterio de sostenibilidad para adquirir los productos.

ONG's

Es variable la influencia de las ONG's en los mercados emergentes, más en muchos casos ellas pueden ejercer presión junto con los gobiernos por reglamentos más eficaces y subsidios. En estos países las ONG's 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's, empresas, gobiernos y otros actores componen el escenario de la diseminación de conocimientos, compartiendo las buenas prácticas y nuevas alianzas.

Las ONG's también pueden presionar a las empresas que están comenzando a hacer esfuerzos para adoptar acciones de sostenibilidad e intimidarlas, 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 temporalmente 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 a las condiciones de trabajo, ahora los sindicatos no siempre tienen 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 tengan economías de escala en la adquisición de tecnologías ambientales.

Los medios pueden ser otro actor significativo para conseguir el avance de la sostenibilidad al compartir información sobre el tema, mas 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 Responsability, una iniciativa conjunta del Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID), 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, la evaluación 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, más las acciones contundentes de los gobiernos, que deben crear y mantener las condiciones estructurales de los negocios y los incentivos correctos, son necesarios 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, este vínculo puede ser un factor no existente y puede ser también que no haya 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 diferencia de oportunidades y prioridades, mas hay beneficios recurrentes 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 avaladas por las empresas como en cualquier otra área del negocio.

La interacción con los *stakeholders* puede tornar 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 solo podrán ser validados por las empresas cuando 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 merca-

dos. Mejoras en los procesos ambientales y de gestión de recursos humanos también se configuran como acciones significativas para la sostenibilidad.

En la medida que los *skateholders* tienen más acceso a la información sobre sostenibilidad, las expectativas en relación a 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 sostenibles.

Preste atención

Verifique los criterios de validación 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, EUA, 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 World 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 nuevas tecnologías de comunicación.

Capital humano - Es el conjunto de conocimientos y habilidades que los funcionarios de una empresa acumulan y que afecta a 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 bio diversidad, el paisaje y a las poblaciones locales.

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

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 mas fácil de ser entendida por los accionistas. Para lograrla, es necesario invertir en transparencia, la promoción de auditorias 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 *skateholders*.

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 ambiental 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/susprod/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 publico -local, departamenal o nacional, conforme sea el caso- para que una empresa actúe. Mientras tanto, ella se refiere, cada vez más, al respaldo y la confianza dada por los diversos grupos de *stakeholders*. Para ser comercialmente viable a largo plazo, la empresa precisa mantener su licencia de operación junto con sus *skateholders*.

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. Para el Ministerio de Trabajo, una microempresa es aquella que tiene hasta 10 empleados. Una pequeña empresa tiene hasta 19 empleados, y una mediana empresa hasta 49 empleados.

Producción mas limpia - También es conocida como P2 (del inglés *Pollution Prevention* / Prevención de la Polución), se refiere al esfuerzo por adoptar determinados procesos, generalmente indus-

triales, 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 actuan en el espacio entre el Estado y el mundo de los negocios y la familia. Ellos incluyen 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 Medio Ambiente 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 atribuído a la marca.

Para saber más

Consejo Boliviano de Responsabilidad Social Empresarial (COBORSE)
http://www.coborse.org

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.iblf.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 Medio Ambiente (Pnuma] - Departamento de Tecnología, Industria y Economía
http://www.uneptie.org

SA 8.000
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

Patrocinio:

PETROBRAS

Realización:

INSTITUTO ETHOS
EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL
BUSINESS AND SOCIAL RESPONSIBILITY

REDES

EMPRENDER

Apoyo institucional:

W.K. KELLOGG FOUNDATION
FROM VISION TO INNOVATIVE IMPACT

AVINA

COBORSE
CONSEJO BOLIVIANO DE RSE