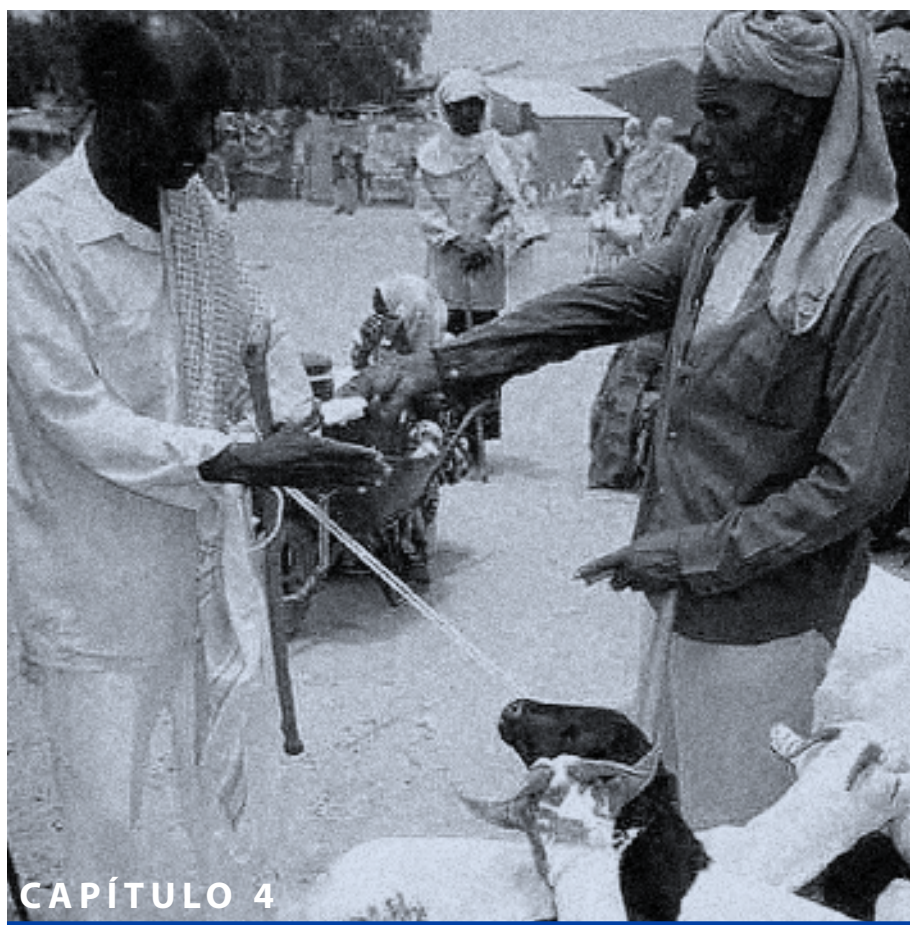


Foto: Sonya Laurence Green/PNUD Somalia



CAPÍTULO 4

CÓMO INVOLUCRAR AL SECTOR PRIVADO EN EL DESARROLLO

La mayor parte de los esfuerzos para abordar las limitaciones al desarrollo del sector privado se originan en los gobiernos y en las instituciones que trabajan por el desarrollo. Sin embargo, la

Comisión cree que para alcanzar el grado de cambio necesario, es preciso profundizar aún más y discurrir de qué manera se puede involucrar más al sector privado a la hora de hacer frente al reto del desarrollo. Muchos de estos recursos vitales para el desarrollo del sector privado permanecen latentes al desarrollo ya que su materialización no corre a cargo de los actores tradicionales del desarrollo ni se producen bajo la etiqueta explícita del desarrollo (recuadro 4.1).

Las contribuciones del sector privado y las asociaciones público-privadas se agrupan en dos categorías. Puede tratarse de transacciones comerciales impulsadas por incentivos del mercado y desarrolladas como parte del negocio y la estrategia comercial de una empresa aunque, sin embargo, tienen un impacto notable en el desarrollo; o bien se estructuran como esfuerzos innovadores concretos de aplicación de los principios y las estrategias del sector privado a problemas del desarrollo (figura 4.1). Desde una perspectiva diferente, estas actividades innovadoras del

RECUADRO 4.1 RECURSOS CON MENOR VISIBILIDAD PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO

Muchos actores privados que no se incluyen dentro de la comunidad tradicionalmente impulsora del desarrollo están luchando para afrontar los desafíos del desarrollo:

Empresas

- Algunas grandes empresas (tanto multinacionales como locales) están dirigiendo ecosistemas privados que desarrollan y refuerzan las capacidades de las pequeñas y medianas empresas y microempresas locales.
- Algunas instituciones financieras mundiales y pujantes instituciones financieras locales están desarrollando programas y tecnología innovadores para mejorar el acceso a los créditos por parte de los pobres y las pequeñas y medianas empresas.
- Ciertas empresas, por lo general multinacionales pero también algunas empresas locales grandes, están poniendo en marcha, a título individual, programas de responsabilidad social corporativa para hacer frente a necesidades específicas de desarrollo.
- Algunas destacadas empresas locales —por sí solas o con asociaciones nacionales del sector privado— están ampliando sus estrategias y el alcance de las medidas de presión al sector privado con el objeto de lograr acciones beneficiosas para el conocimiento y la influencia del proceso de desarrollo.

Asociaciones y fundaciones

- Algunas asociaciones internacionales del sector privado, como el Consejo de Desarrollo Sostenible, la Cámara Internacional de Comercio, el Foro Internacional de Dirigentes de Empresas, el Foro Económico Mundial, la Organización Internacional de Empleadores y otras asociaciones de ámbito regional, como la West African Business Network y el Commonwealth Business Forum, se están centrando en diversos aspectos del desarrollo. Ciertas asociaciones empresariales nacionales, como la Confederation of Indian Industries y la Federation of Malaysian Manufacturers, han desempeñado un papel fundamental en la planificación de la economía nacional.
- Las fundaciones privadas se están involucrando en el proceso de desarrollo más amplio, centrándose en la rendición de cuentas y en los resultados obtenidos.

Instituciones académicas

- Diversas instituciones académicas (incluidas las escuelas de dirección), tanto en países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico como en algunos países en desarrollo, se están centrando más en el desarrollo del sector privado y en asuntos más generales relacionados con el desarrollo.
- Algunas de las escuelas de negocios más importantes están trabajando con otras escuelas africanas para la formación conjunta de funcionarios locales y directivos del sector privado en dirección de empresas.

Redes de particulares

- Algunas personas están desempeñando o desean desempeñar un papel más relevante en la resolución de problemas mundiales poniendo sus conocimientos y servicios a disposición de diversos tipos de organizaciones que integran el “cuerpo de paz del desarrollo” (altos ejecutivos retirados, estudiantes de administración de empresas y expertos del sector financiero).
- Algunos ejecutivos de multinacionales expatriados están tutelando a empresarios locales o están impartiendo clases de gestión empresarial en escuelas a las que son destinados.
- Los emigrantes que residen en América del Norte y Europa están prestando apoyo a empresarios de su tierra natal mediante el envío de dinero, la financiación informal de pequeños negocios, y la tutela y el asesoramiento empresarial. Son la viva imagen de la fuga de cerebros a la que nos referíamos en el capítulo 2 y constituyen un banco de cerebros potencial que podría desempeñar un papel mayor a medida que comiencen a producirse los cambios en las políticas nacionales analizados en el capítulo 3.

sector privado constituyen netamente interacciones entre empresas privadas o se presentan como actividades que quedan claramente circunscritas al área de las asociaciones público-privadas.

EL SUMINISTRO A LOS MERCADOS DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE ECONÓMICA

El mercado de consumo de la base de la pirámide —mercado amplio y pujante integrado por 4 mil millones de personas con una renta per cápita

inferior a los 1.500 dólares— supone para las multinacionales y las grandes empresas locales un atractivo mercado en el que comercializar sus bienes y servicios (recuadro 4.2, véase la página 32). Tal es el caso de la India, que cuenta con 700 millones de personas en los mercados rurales. China supone otros mil millones.

A medida que las economías avanzadas pasan a representar una parte cada vez menor de la economía mundial, los cambios en los hábitos de consumo que se derivan de ello pueden suponerles oportunidades nada desdeñables a las compañías de ámbito mundial. Invertir y participar en los mercados adecuados, en especial en los pujantes, puede convertirse en una opción estratégica mucho más importante. No en vano, muchas empresas ya ofrecen y suministran sus productos y servicios a los pobres del mundo de distintas formas, que les reportan grandes beneficios y esto contribuye a aumentar las eficiencias operativas y descubrir nuevas fuentes de innovación. Para estas empresas —y para las que siguen su ejemplo—, el desarrollo de negocios orientados a la base de la pirámide no sólo les augura ventajas respecto a sus competidores a medida que avanza el siglo XXI, sino que les ofrece vínculos críticos con el mercado de consumo de la base de la pirámide.

LA CREACIÓN DE ECOSISTEMAS Y LA CONSTRUCCIÓN DE REDES

Una de las formas más certeras de contribuir al éxito de las empresas consiste en aumentar el poder de los vínculos y redes de los que forman parte. Muchos ecosistemas evitan entornos escasamente reglamentados fomentando la capacidad privada para que establezca las reglas y vele por su cumplimiento dentro de la red. De este modo, se pueden reducir las asimetrías dentro de las redes y ampliar la capacidad para garantizar el cumplimiento de los contratos, lo cual reporta una mayor confianza en el sistema.

Las redes pueden reportar muchas ventajas:

- Posibilitar la transferencia de capacitación, tecnología y calidad.
- Garantizar que las inversiones extranjeras directas tengan efectos indirectos positivos.
- Atraer empresas al sector formal.
- Crear capacidad para regular las transacciones a través de contratos mercantiles.
- Abrir los mercados y el suministro a las empresas más pequeñas a través de redes de socios mayores.
- Aumentar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas de dichas redes para conseguir financiación en condiciones comerciales.
- Mejorar los salarios, las condiciones laborales y la productividad de las empresas locales.
- Aumentar la oferta y reducir los precios para los consumidores más modestos introduciendo en el mercado una gama más amplia de productos.

Estas redes, que pueden incluir relaciones verticales en la cadena de suministro y agrupamientos horizontales, tienen asimismo un enorme potencial aunque, hasta el momento, su impacto ha sido limitado y se ha concentrado en unos cuantos países en desarrollo, como Brasil, China, India y Malasia. En los países del África Subsahariana, se dan pocas transacciones comerciales entre grandes empresas, multinacionales y pequeñas empresas locales. Un estudio de cinco empresas extranjeras y 36 locales en Kenia mostraba que ninguna de las filiales de las multinacionales se comprometía con proveedores locales.

Un buen ejemplo de las posibilidades de un ecosistema privado es el de Hindustan Lever Ltd., fabricante de productos alimentarios y de higiene personal y para el hogar de la India. Su ecosistema se compone de: 80 instalaciones industriales, 150 proveedores de empresas pequeñas y medianas que ofrecen empleo a hasta

FIGURA 4.1 LAS CONTRIBUCIONES DEL SECTOR PRIVADO AL DESARROLLO DEL SECTOR PRIVADO		
	Dirigidas a actores del sector público	Dirigidas a actores del sector privado
Impulsadas por actores del sector privado <ul style="list-style-type: none"> ■ Empresas ■ Organizaciones de la sociedad civil ■ Fundaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establecimiento de estándares más amplios (reglamentación industrial, sostenibilidad, gobernabilidad empresarial) ■ Presión para cambios en las políticas ■ Fomento de procesos participativos a través del diálogo social 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vínculos empresariales y asociaciones ■ Inversión, incluida la inversión extranjera directa ■ Tutela de empresarios
Impulsadas por actores del sector público <ul style="list-style-type: none"> ■ Gobiernos locales ■ Gobiernos donantes ■ Organismos que trabajan por el desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reforma de políticas ■ Asesoramiento sobre políticas ■ Financiación y asistencia técnica para reformas del sector público ■ Transferencias financieras (ayudas y préstamos) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Asociaciones público-privadas, por ejemplo, para la prestación de servicios básicos ■ Organismos consultivos público-privados ■ Privatización o contratos ■ Fomento de la inversión ■ Servicios directos de desarrollo empresarial ■ Financiación directa

40.000 personas, 7.250 distribuidores exclusivos, 12.000 mayoristas y minoristas, 300.000 propietarios de tiendas y 150.000 empresarios particulares que venden sus productos en aldeas remotas, una cifra que muy probablemente crecerá hasta el millón, según las expectativas actuales.

Trabajando con mujeres empresarias, Hindustan Lever está aprovechando el ecosistema para llegar a más de 200 millones de consumidores en zonas rurales. Estas empresarias aprenden todo acerca de los productos, los precios y los beneficios, de forma que pueden asesorar a sus vecinos sobre los productos que venden. Hindustan Lever tiene el potencial de llegar a estos clientes, a los que no podría acceder a través de los canales de distribución convencionales. Este ecosistema basado en el mercado constituye un medio de información para los pobres sobre los beneficios de la transparencia en las transacciones y la necesidad de respetar los contratos con la empresa, ya sean explícitos o

tácitos. Esta conexión con el sistema empresarial nacional y mundial disminuye la dependencia de los prestamistas locales y los “dueños de barrio”.

Otro ejemplo digno es el de la industria de la confección de dos mil millones de dólares en Bangladesh, y cuya clave reside en el poder de difundir la innovación. A la vista de las limitaciones sobre las exportaciones textiles coreanas a los Estados Unidos, Daewoo se asoció con una empresa local de Bangladesh al objeto de producir prendas de vestir para la exportación, y formó a los empleados locales en las técnicas de producción más novedosas. Con el tiempo, hasta 115 de los 130 directivos que recibieron dicha formación de los coreanos se habían marchado llevándose consigo los conocimientos y las redes que habían adquirido y acabaron creando sus propias empresas. La industria

RECUADRO 4.2 EL POTENCIAL DE LA BASE DE LA PIRÁMIDE

En el sector financiero

ICICI Bank está ofreciendo en la India formas innovadoras de prestar servicios financieros a los pobres. Ha desarrollado dos modelos:

- El modelo de acceso directo, iniciativa de la propia entidad, promueve y facilita el desarrollo de grupos autosuficientes para crear un fondo colectivo de ahorro. Cuando un fondo alcanza un tamaño determinado (unos pocos cientos de dólares), ICICI considerará la posibilidad de conceder préstamos de 5.000 dólares, a razón de 250 por persona. La presión colectiva del grupo constituye el mejor aval, y las tasas de amortización se sitúan en el 99,9%.
- En el canal indirecto, ICICI se asocia con instituciones microfinancieras de modo que ambas partes se benefician mutuamente. La institución microfinanciera aporta como contribución su capacitación en los aspectos de intermediación social, mientras que el banco se ocupa de la intermediación financiera y asume el riesgo del crédito. De este modo, puede aprovecharse de forma efectiva el capital riesgo que ya existe en los bancos como solución potencial a las restricciones de capital de las instituciones microfinancieras. Este modelo reduce los costos de intermediación sin que ello afecte a la calidad de la cartera.

La estrategia ha logrado implantar una percepción positiva de los negocios, y su incidencia en el desarrollo ha sido notable. Por ejemplo, los grupos autosuficientes ya superan los 10.000, lo cual le ha permitido a ICICI aumentar de forma sustancial su cuota de mercado en zonas rurales. Sus habitantes han visto cómo se multiplicaban las oportunidades de financiación. Curiosamente, como pone de manifiesto un estudio independiente, también se ha producido un aumento notable de la confianza en sí mismos de los miembros de grupos autosuficientes.

En el sector minorista

Casas Bahia, el mayor minorista del Brasil, se centra casi exclusivamente en los consumidores pobres. La empresa emplea un sistema de financiación denominado carne, una especie de cartilla de ahorros con la que los clientes pobres pueden comprar a crédito. Casas Bahia utiliza un sistema comercial propio que realiza comprobaciones de solvencia y aplica reglas basadas en el sentido común para decidir si conceder financiación a quienes carezcan de historial crediticio.

Casas Bahia tiene 4.200 millones de reales en beneficios, 330 establecimientos, 10 millones de clientes y 20.000 empleados. Alrededor del 70% de los clientes de Casas Bahia no disponen de ingresos regulares o formales y son fundamentalmente asistentes de hogar, cocineros, trabajadores de la construcción o vendedores ambulantes independientes cuyos ingresos mensuales medios equivalen al doble del salario mínimo (400 reales). En la actualidad, los pobres tienen acceso a una gama más amplia de productos y disfrutan de mejores planes de crédito que hasta ahora.

En el sector del cemento

CEMEX, la primera compañía cementera de México y la tercera del mundo, creó dos programas estratégicos destinados al gran segmento de población pobre de México, país en el que el 60% de sus habitantes sobrevive con menos de 5 dólares al día.

Fuente: Prabalad (en prensa)

- *Patrimonio Hoy* se dirige al segmento de la población que percibe escasos ingresos y se construye su propia vivienda. Se plantea como un programa de microcréditos, con pequeños grupos prestamistas, pero los ahorros se emplean para la adquisición de cemento y de otros materiales de construcción.

- *Construmex* es una forma innovadora para aprovechar el potencial de los emigrantes, de modo que el dinero que envían a sus países de origen destinado a la construcción se puede transferir directamente a la cementera sin ningún costo de intermediación financiera. Gracias a este servicio, los mexicanos que viven en los Estados Unidos de América pueden enviarles su dinero y sus pedidos directamente a los proveedores de cemento de México, que sirven el cemento en el lugar donde se ubicará el futuro hogar o negocio de la persona en cuestión.

CEMEX observó que una parte significativa de los 10 mil millones de dólares girados a México (aproximadamente el 10%) se destina a la construcción de viviendas.

Patrimonio Hoy triplicó la cantidad de cemento consumido por la población que percibe escasos ingresos y construye sus propias viviendas. *Construmex* ha presentado unas ventas de 2,5 millones de dólares desde que se puso en marcha este servicio en julio de 2001, de los que la mayor parte proviene de los emigrantes residentes en Los Ángeles. Con unas ventas potenciales en los Estados Unidos de América estimadas en 160 millones de dólares al año, *Construmex* está estudiando la posibilidad de ampliar este servicio a otras ciudades con grandes comunidades de mexicanos, como Chicago o Houston. Ambos programas les ofrecen a los pobres oportunidades más rentables para construir su vivienda y mejorar sus condiciones de vida.

En el sector de la telefonía celular

GrameenPhone es el primer operador de telefonía celular de Bangladesh. Vodacom es una filial de Vodafone en Sudáfrica y el mayor operador de ese país. Ambas compañías trabajan con empresarios locales que adquieren teléfonos celulares y venden servicios de telefonía en sus comunidades. GrameenPhone combina esta actividad con microcréditos a los empresarios y se centra fundamentalmente en las mujeres.

GrameenPhone ha construido la mayor red de telefonía celular del país, con inversiones que sobrepasan los 300 millones de dólares y más de un millón de abonados. Su programa rural ya está disponible en más de 35.000 localidades. Este programa ofrece acceso telefónico a más de 50 millones de personas, al tiempo que ayuda al establecimiento de microempresarios. La clave del éxito de este programa se debe al grupo de emprendedores, en un 95% mujeres, que se ha beneficiado de la oportunidad de establecer sus propias microempresas.

Vodacom, por su parte, dispone de más de 23.000 líneas de telefonía celular en más de 4.400 localidades repartidas por toda Sudáfrica. La empresa ha prestado servicios de comunicación asequibles a millones de sudafricanos y ha potenciado la emancipación de miles de personas hasta entonces desfavorecidas ofreciéndoles oportunidades para generar ingresos y una capacitación empresarial duradera. Estas cuentas generan los mayores ingresos de Vodacom.

ha crecido por encima de los 2.000 millones de dólares en ventas y representa más de la mitad de las exportaciones del país.

Las redes vinculan a los empresarios con fuentes potenciales de financiación, capacitación profesional, socios,

proveedores e información. A través de tales redes, los empresarios comparten información, valoraciones de los mercados y la tecnología, y conclusiones de sus propias experiencias. También pueden agruparse para discutir temas de interés común y aportarles una contribución mayor a las comunidades en las que viven.

Las redes empresariales informales (a menudo de raíces étnicas o religiosas) predominan en los países en desarrollo. Cuando el cumplimiento legal de las obligaciones contractuales no está garantizado, estas redes basadas en las relaciones —que se apoyan en la confianza, las garantías personales y el cumplimiento de contratos informales— facilitan el comercio entre

países fronterizos y las transacciones comerciales, además de convertirse en una fuente de financiación. De sobra conocida es la vasta red de empresarios chinos residentes en el extranjero con negocios predominantemente de propiedad familiar, formada por la sólida comunidad de 50 millones de emigrantes chinos. Ha desempeñado un papel fundamental en la transformación económica de China y surgió como una fuerza empresarial en el sudeste asiático. Las estadísticas oficiales chinas revelan que los empresarios chinos residentes en el extranjero son responsables del 70% de la inversión directa extranjera, más de 50 mil millones de dólares en los últimos tiempos.

Los emigrantes de la India se han involucrado menos en la inversión extranjera directa en su país de origen que en establecer conexiones comerciales entre inversores residentes en el extranjero y la comunidad empresarial local, así como en facilitar el rápido desarrollo de ecosistemas privados.

Con el desarrollo de los mercados y la aparición de empresas más grandes, los vínculos informales basados en los lazos personales están siendo suplantados por organizaciones de redes formalizadas, como las cámaras de comercio, las asociaciones de antiguos alumnos y las incubadoras, que han ofrecido durante mucho tiempo apoyo mutuo en los países desarrollados y lo hacen, cada vez más, en los países en desarrollo desempeñando un papel vital a la hora de:

- agrupar y organizar recursos en un fondo común que sirva de base para la creación de instituciones y capacidades compartidas;
- establecer relaciones y niveles de confianza que las haga más eficaces;
- definir estándares comunes;
- llevar a cabo o facilitar acciones colectivas en el aprovisionamiento, la recogida de información y el mercadeo internacional;
- definir y comunicar creencias y actitudes comunes;
- ofrecer mecanismos para desarrollar un programa regional o económico común.

Las asociaciones empresariales, especialmente las organizaciones comerciales e industriales, están representando los intereses comunes de sus miembros coordinando actividades, estableciendo estándares de autorreglamentación, presionando a los gobiernos y ofreciendo a sus miembros servicios directos, entre los que se cuentan la promoción de vínculos, la formación, la difusión de información y el acceso a los mercados. Las asociaciones empresariales han liderado la mejora de la competitividad de sus miembros con acciones como:

- la reducción de los costes de la información,
- la coordinación horizontal (asignación de cupos, reducción de capacidad) y vertical (en ambos extremos de la cadena de producción),
- el establecimiento de estándares y el aumento de la calidad.

EL FOMENTO DE LAS ASOCIACIONES PÚBLICO-PRIVADAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Se pueden obtener importantes beneficios fomentando asociaciones público-privadas más eficaces, especialmente en la provisión selectiva de servicios como la energía y el agua. Los proyectos de producción de energía y de suministro básico de agua pueden adoptar la estructura de propiedad más efectiva que sea necesaria, incluida la propiedad pública. Pero la entrega final al cliente rural o al sector informal con frecuencia puede correr a cargo de empresas nacionales más pequeñas. La producción descentralizada de energía, a través de diversos tipos de energía distribuida, se puede contratar también al sector privado por medio de acuerdos con la red del sector público, como sucede, por ejemplo, en el caso de la energía solar o de las pequeñas centrales hidráulicas comunes.

Las asociaciones público-privadas son también eficaces para llevar a la práctica los objetivos del desarrollo sostenible. Son notables iniciativas como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas —un compromiso voluntario de las empresas con el medio ambiente, los derechos humanos y los estándares laborales— y los Principios Ecuatoriales de la Corporación Financiera Internacional, un acuerdo entre destacadas instituciones financieras internacionales para el cumplimiento de rigurosos estándares mundiales en materia de medio ambiente y políticas sociales en todos los proyectos que financian independientemente de que sean cofinanciados con instituciones públicas, que observan los mismos estándares.

También están intentando influir en la conducta del sector privado algunas asociaciones público-privadas similares en los ámbitos de la gobernabilidad empresarial y la transparencia. La campaña que fomenta la publicación del salario de los empleados, “Publish What You Pay”, pretende ayudar a los ciudadanos de los países en desarrollo ricos en recursos a que insten a sus gobiernos a rendir cuentas sobre cómo se gestionan y distribuyen los ingresos provenientes del petróleo, el gas y la minería.

La campaña, respaldada por una coalición mundial de más de 170 organizaciones no gubernamentales y de la sociedad civil, fue fundada por Global Witness, el Open Society Institute de George Soros, CAFOD, Oxfam, Save the Children UK y Transparency International UK. La coalición reclama una reglamentación internacional para la divulgación de las cantidades netas que, en concepto de impuestos, cánones y peajes, regalías y otros pagos, realizan las empresas a los gobiernos de los países en desarrollo en todos los lugares en los que operan.

Puesto que una empresa puede quedar en desventaja al revelar información que otros no revelan, confiar en la voluntariedad a este respecto podría no ser una opción viable. Sin embargo, todas las empresas y la comunidad inversora se beneficiarían de un campo de juego equilibrado si los organismos reguladores exigieran la publicación de información. La importancia de este enfoque también queda de manifiesto en la Iniciativa de Transparencia para las Industrias Extractivas desarrollada por el gobierno británico y recientemente suscrita por el Banco Mundial.

Además de establecer estándares para el sector privado, existe un pequeño, aunque cada vez mayor, número de empresas que los hacen más rigurosos de forma espontánea para fijar las pautas a la hora de evaluar a otras empresas privadas. Estas nuevas tendencias constituyen un valioso complemento al enfoque tradicional de un sector privado regulado y un organismo público regulador. En la India, Infosys no sólo está allanando el camino en este sentido, sino que se está implicando directamente con los gobiernos para participar en una reforma más amplia y un plan de desarrollo tanto en sus propias operaciones como en el país. Este tipo de papel del sector privado resulta vital en el esfuerzo por el desarrollo.

LA MEJORA DE LA GOBERNABILIDAD EMPRESARIAL

La gobernabilidad empresarial constituye un punto clave en la creación de garantías contra la corrupción y la mala administración, limitando el acceso a la información

privilegiada y el amiguismo, a la vez que se impulsan los valores de una economía de mercado en una sociedad democrática. Estos valores abarcan la rendición de cuentas, la transparencia y el estado de derecho, así como la equidad, la responsabilidad, el sentido de la propiedad, y la protección de los accionistas minoritarios.

Entre los beneficios del compromiso con los mecanismos de la gobernabilidad empresarial se cuentan la reducción de la corrupción, un sector privado más saludable, unos mercados más justos y una mayor desarrollo institucional, elementos que conjuntamente cimentan el crecimiento de una economía. Al margen de la gobernabilidad empresarial, que en esencia es la protección de los derechos de los accionistas, se halla el creciente interés por la responsabilidad social de las empresas. Las empresas no sólo reciben la presión del gobierno, que adopta una reglamentación de gobernabilidad empresarial que impone códigos de conducta en las empresas, sino también de la opinión pública, catalizada a través de la sociedad civil y las organizaciones del trabajo. Los códigos voluntarios o autorreglamentados de comportamiento empresarial demuestran que las empresas están dispuestas a cumplir con sus deberes como ciudadanos.

Es importante que los sectores público y privado trabajen juntos para desarrollar una serie de reglas vinculantes para todos que establezcan cómo han de gestionarse a sí mismas las empresas. Las asociaciones empresariales, como las cámaras de comercio y los grupos sectoriales, deben intentar animar a sus miembros a desarrollar estándares de gobernabilidad empresarial para proteger a los accionistas y a otros constituyentes, así como estándares de responsabilidad social para responder ante las partes interesadas externas. Constituyen puntos de partida prometedores tanto los grupos de

trabajo del sector privado que impulsan la gobernabilidad empresarial como las asociaciones empresariales que desarrollan códigos de gobernabilidad empresarial para sus miembros.

LA PROMOCIÓN DE PRÁCTICAS EMPRESARIALES RESPONSABLES Y ESTÁNDARES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS

Para algunos, la actual tendencia conocida como la “triple cuenta de resultados” —que reconcilia el respeto por el medio ambiente, la equidad social y la rentabilidad financiera— constituye una buena noticia para los negocios. Según ese triple balance, las empresas atienden no sólo al valor económico que aportan, sino también al valor social y medioambiental que añaden, o substraen. El término aglutina los valores, problemas y procesos que las empresas deben abordar para minimizar cualquier daño que pueda provocar su actividad y para generar valor económico, social y medioambiental, lo cual implica que la empresa debe mostrar claramente sus intenciones y tomar en consideración las necesidades de todas las partes interesadas: accionistas, clientes, empleados, socios comerciales, gobiernos, comunidades locales y público.

Las posibilidades de tal aglutinación de intereses comerciales y sociales aún están en su mayoría por explotar. Casi todas las empresas que abordaron el desarrollo sostenible con un enfoque visionario experimentaron un empuje o una atracción en esa dirección: el empuje de las variables expectativas societarias y demandas de las partes interesadas; la atracción de los mercados emergentes a causa de la mayor competencia por conseguir cuota de mercado en los mercados maduros del mundo desarrollado.

La mayor parte de los esfuerzos se concentraron en modelos tradicionales de carácter filantrópico o benéfico: construir escuelas y centros sanitarios, o colaborar con organizaciones culturales y artísticas. Aunque valioso y tal vez necesario, este modelo es más un escaparate que una contribución sustancial o sostenible a las vidas de los pobres. Puesto que es ajeno al modelo de negocio tradicional, los beneficios se miden en valores intangibles —como la reputación, la reducción de riesgos o la autorización para operar— y no en la triple cuenta de resultados. Equivale a contribuciones financieras a corto plazo, no cuantificables y no justificables. Y los compromisos pueden ser tan perecederos como los cambios en la gestión o el clima empresarial.

En los últimos diez años, ha quedado cada vez más patente que las compañías pioneras que gestionan activamente su impacto en el desarrollo sostenible consiguen un mejor rendimiento financiero. Las empresas se han visto presionadas por quienes defienden esta filosofía, los sindicatos de trabajadores, los medios de comunicación y hasta los accionistas para que tengan mucho más en cuenta que antes los impactos positivos y negativos de sus actividades. Los derechos humanos, los estándares laborales esenciales y el desarrollo sostenible se están convirtiendo en ingredientes de sus compromisos empresariales. Poco a poco están aprendiendo a ponerlos en práctica a través de sistemas de gestión y prácticas contables más flexibles, y están informando de sus éxitos y fracasos al público mediante sofisticados informes de responsabilidad social empresarial.

Las asociaciones mundiales para la definición de estándares en diversos sectores de la industria han propiciado también un liderazgo del sector privado y unos atributos de la gobernabilidad

empresarial que reflejan el cambio en las prácticas empresariales. Entre tales iniciativas, se cuentan un programa de atención responsable en la industria química (Responsible Care), o las iniciativas de ordenación sostenible en materia forestal (Sustainable Forest), pesquera (Sustainable Fisheries) y minera (Global Mining Initiative), esta última lanzada en 1998 por nueve compañías mineras de todo el mundo.

La industria minera mundial intentó redefinir su papel demostrando compromisos empresariales por el diálogo con las partes interesadas y el desarrollo sostenible. La iniciativa culminó con un proyecto de investigación independiente sobre minería, minerales y desarrollo sostenible, y con una conferencia multilateral celebrada en mayo de 2002. Las alianzas y los esfuerzos de investigación surgidos de estas iniciativas continúan a través del Consejo Internacional sobre Minería y Metales, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y otras asociaciones industriales y compañías que comparten experiencias para promover el crecimiento local a través de los principios y estándares de la sostenibilidad.

Las alianzas reflejan la evolución de nuevos estándares voluntarios para juzgar a las empresas. Algunos críticos verán en ellas constructos empresariales que pretenden evitar una reglamentación vinculante; otros las conciben como una prueba directa del compromiso de unas empresas que entienden la importancia de asumir un papel de liderazgo en el desarrollo sostenible. Entre los nuevos estándares se encuentran: el AA1000 (desarrollado por el Instituto para una Rendición de Cuentas Social y Ética), la norma ISO14001 (de la Organización Internacional de Normalización) y

el Proyecto Sigma (un estándar de gestión de la sostenibilidad que están desarrollando la Institución Británica de Normalización y el Foro para el Futuro, entre otros).

La creación y mejora de los indicadores del desarrollo de los organismos internacionales que trabajan por el desarrollo, como el Marco para la Sostenibilidad de la Corporación Financiera Internacional, y de corporaciones, como la iniciativa mundial para la presentación de memorias de sostenibilidad de Global Reporting Initiative, representan oportunidades únicas para comprobar las contribuciones del sector privado al desarrollo sostenible. También lo son los hitos alcanzados por las empresas para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, publicados a través de la Iniciativa Mundial para la Gobernabilidad del Foro Económico Mundial. Gracias a herramientas cuantitativas como estas, las empresas podrán ir más allá de los relatos cualitativos asociadas a la filantropía tradicional, y encaminar sus pasos hacia inversiones sociales estratégicas con objetivos a corto, medio y largo plazo. La presupuestación de los resultados y su plasmación en informes, además de permitir cuantificar las contribuciones del sector privado a los objetivos de reducción de la pobreza en el mundo, incentivará al mismo tiempo la adopción de planteamientos más dinámicos en materia de desarrollo sostenible. Los indicadores convencionales basados en los marcos internacionales vigentes también resultarán de utilidad para el análisis de los costos y beneficios de las inversiones y para la identificación de modelos eficaces.



La Comisión observa una manifiesta necesidad de acelerar la difusión de información sobre los modelos que triunfan, con objeto de crear otros nuevos, adaptar los vigentes a nuevos ambientes o replicarlos por las distintas zonas geográficas y ampliar su alcance con rapidez.

Es preciso que el sector privado, en concreto la dirección de las grandes empresas locales y multinacionales, se comprometa mucho más seriamente para aprovechar las oportunidades:

investigando los mercados de la base de la pirámide, estableciendo estándares de sostenibilidad y confianza pública o, sencillamente, utilizando la creatividad para relacionarse con otras empresas locales o extranjeras en beneficio mutuo. Los gobiernos, tanto de los países en desarrollo como de los países desarrollados, pueden facilitar dicho comportamiento, y las instituciones internacionales que trabajan por el desarrollo pueden prestarles su apoyo.