



---

CAPÍTULO 7

# El reto del desarrollo sostenible

---

## 7

# El reto del desarrollo sostenible



**E**l desarrollo sostenible constituye, cada vez más, un reto fundamental para las empresas y el sector público. Con este concepto se persiguen varios objetivos ambiciosos: la mejora continua de la calidad de vida de los habitantes del planeta y de las futuras generaciones; la preservación de la capacidad de la Tierra para sustentar la vida en todas sus formas; y el respeto a la ley y a los derechos fundamentales. Asimismo, se busca garantizar la solidaridad entre los actuales habitantes con las generaciones futuras<sup>262</sup>.

En el nuevo orden multipolar, los países emergentes adoptarán progresivamente los patrones de producción y consumo de los países desarrollados, con lo que aumentará la presión sobre los recursos. En este contexto, la colaboración entre el sector público y el privado para afrontar los nuevos desafíos, como el cambio climático, el crecimiento de la población, la defensa de los derechos humanos o la escasez de recursos, será fundamental en el futuro. Tan importante como los avances encaminados a afrontar este nuevo panorama dentro de cada país será la cooperación internacional entre los distintos países para resolver estos retos globales.

Por tanto, la idea de sostenibilidad se podría materializar en tres dimensiones: social, económica y ambiental (véase la ilustración 70). Desde ellas, se trata de garantizar la prosperidad económica, asegurar la protección del medio ambiente, fomentar una mayor cohesión social y contribuir solidariamente al desarrollo de los países menos favorecidos en aras de la sostenibilidad global<sup>263</sup>.

<sup>262</sup> [http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/96270D48-C981-430E-8C19-352904495879/0/folleto\\_desarrollo\\_sost\\_DEF.pdf](http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/96270D48-C981-430E-8C19-352904495879/0/folleto_desarrollo_sost_DEF.pdf).

<sup>263</sup> *Estrategia Española de Desarrollo Sostenible*, Ministerio de la Presidencia.

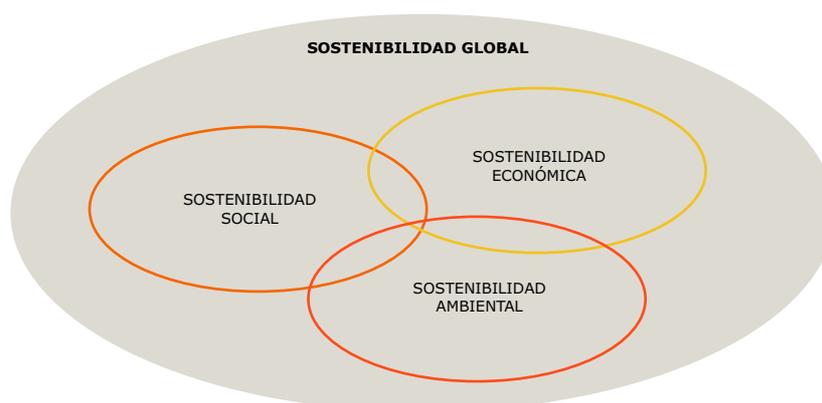


Ilustración 70. Las dimensiones de la sostenibilidad.  
Fuente: *Estrategia Española de Desarrollo Sostenible*, Ministerio de la Presidencia.

### **El difícil desarrollo sostenible mundial**

La creciente preocupación por el desarrollo sostenible ha llevado a cuestionarse la viabilidad del PIB como indicador del bienestar social. El premio Nobel de Economía Joseph E. Stiglitz afirmaba a este respecto: «...el PIB sólo compensa a los gobiernos que aumentan la producción material. [...]. No mide adecuadamente los cambios que afectan al bienestar, ni permite comparar correctamente el bienestar de diferentes países [...] no toma en cuenta la degradación del medio ambiente ni la desaparición de los recursos naturales a la hora de cuantificar el crecimiento».

Estas críticas al PIB han llevado a proponer medidas alternativas que contabilicen aspectos como las externalidades negativas y el efecto de la actividad económica sobre el medio ambiente. Gracias a ellas, se conseguiría un indicador más inclusivo y más directamente relacionado con el bienestar social. Una de estas alternativas sería el Índice de Bienestar Económico Sostenible (IBES).

Lo cierto es que en años recientes, la palabra «sostenibilidad», aunque no siempre bien definida, se citaba recurrentemente en todos los foros empresariales e institucionales. Sin embargo, la crisis ha llevado a cuestionarse los cimientos de la sostenibilidad del desarrollo de los últimos años. Algunos analistas destacan que en los últimos años la especulación ha reemplazado a la cultura del esfuerzo, la ética y la responsabilidad. Por tanto, el compromiso con las generaciones futuras parece relegado a un segundo plano.

En efecto, la crisis económica pondrá a prueba el compromiso real con el desarrollo sostenible. Por un lado, en una coyuntura adversa, las empresas se ven obligadas a adoptar estrategias que podrían ser definidas como «de supervivencia» y para las que ajustarse a los requerimientos de sostenibilidad supondría un coste añadido. Al mismo tiempo, los gobiernos tendrán que mostrar su compromiso e intervenir si no se trabaja por el desarrollo sostenible en el ámbito de las empresas.

Un reciente artículo de *The Economist* exponía la prueba a la que se enfrentan los gobiernos en la cumbre de Copenhague a finales de 2009, al tener que renegociar un acuerdo post-Kioto para la reducción de gases de efecto invernadero: «La presión está creciendo para evitar el aumento de las medidas restrictivas necesarias para cumplir con los ambiciosos objetivos de disminución de carbono. Si no se llega a un acuerdo, se estará dando el mensaje de que el mundo abandona la búsqueda seria para parar el calentamiento global. En su lugar, se tendería a buscar formas de adaptarse al cambio climático, en lugar de prevenirlo». Este mismo artículo concluía que «en 2009, la palabra *sostenibilidad* tendrá una connotación diferente: sobrevivir en el mercado. A medida que aumente la recesión y disminuya el crecimiento, muchas empresas quebrarán. Para salvar los beneficios, las empresas reducirán costes y despedirán a empleados, mientras que los consumidores estarán aún menos preparados para pagar dinero extra por la comida orgánica u otros productos en aras de la sostenibilidad»<sup>264</sup>.

<sup>264</sup> «The year of unsustainability», *The Economist*, (19/11/08).

A continuación, se profundizará sobre la situación actual y las previsiones de futuro de las dimensiones ambiental y social del desarrollo.

### **La sostenibilidad ambiental**

El gran crecimiento de las economías emergentes lleva aparejada la adopción de los patrones de producción y consumo de los países occidentales, caracterizados por una elevada demanda de recursos naturales. También el aumento de la población mundial y la tendencia creciente a vivir en las ciudades forman parte de los factores que intensifican este efecto.

Esto ha desencadenado una lucha global por los recursos naturales, principalmente la energía y el agua, así como a un aumento de las emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>), que contribuyen al cambio climático. Mark Foster, director ejecutivo de Management Consulting and Integrated Market de Accenture, considera que la competitividad de los países en el escenario multipolar dependerá, en gran medida, de su saldo neto de recursos naturales: «Si tienes acceso a los recursos naturales, estás en una posición fuerte dentro del mundo multipolar, si no tienes acceso a ellos, estás en una posición débil y estás intentando hacerte con ellos<sup>265</sup>».

En el caso del petróleo, el hecho de que los países productores estén en muchos casos expuestos a riesgos geopolíticos (terrorismo, guerras, corrupción, crimen organizado, etc.), supone un riesgo adicional para los países desarrollados con elevado grado de dependencia de este recurso (véase la ilustración 71). Por tanto, estos países tendrían una motivación muy poderosa, aparte de las medioambientales (reducir las emisiones de carbono), para reducir su grado de dependencia de estos países.

<sup>265</sup> «Multi-Polar World and Resources Impact», Accenture.

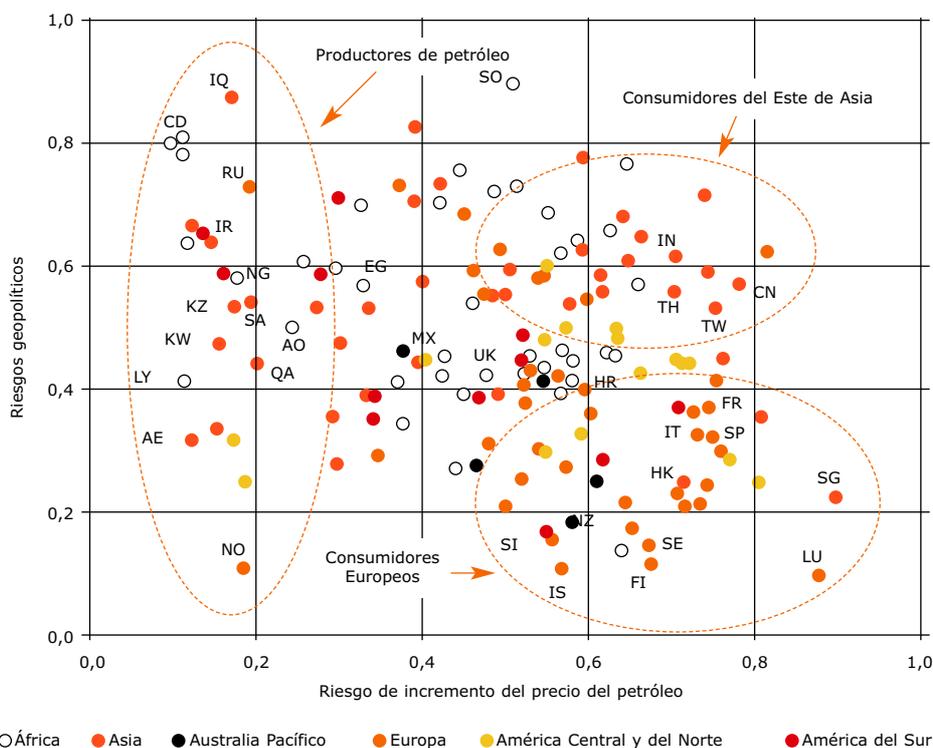


Ilustración 71. Riesgos geopolíticos y dependencia del petróleo.  
Fuente: Zurich Financial Services, 2008

El estudio *Global Trends 2025: A Transformed World* del National Intelligence Council de Estados Unidos augura que la preocupación por los recursos en el marco internacional irá en aumento. El estudio señala que «el crecimiento económico, que será positivo en otros muchos aspectos, continuará aumentando la presión sobre algunos recursos estratégicos como son la energía, la comida y el agua. La demanda de estos recursos superará a la oferta en la próxima década más o menos. Por ejemplo, la producción de hidrocarburos líquidos de países no pertenecientes a la OPEP (crudo, gas natural y arenas de alquitrán), no crecerán proporcionalmente a la demanda. La disminución de la oferta de muchos productores habituales ya es un hecho. En otros lugares como China, India y Méjico, la producción se ha estancado. Por ello, la oferta de petróleo y gas se concentrará en áreas inestables. Por todo ello, el mundo se encontrará en medio de una transición del petróleo al gas natural, carbón y otras energías alternativas».

Otros estudios realizados por diversos organismos internacionales coinciden en una serie de predicciones o tendencias energéticas mundiales para el futuro<sup>266</sup>:

- La primera es que el consumo mundial de energía crecerá de forma sostenida, aunque con diferencias significativas entre regiones del mundo.

<sup>266</sup> La energía en España 2007, Secretaría General de la Energía.

- Se estima también que aumentará el consumo de todas las fuentes primarias, pero se mantendrán los combustibles fósiles como el recurso más importante, especialmente el petróleo, por su incidencia en el sector del transporte.
- Del mismo modo, aumentará la dependencia de las importaciones en el abastecimiento energético de los países desarrollados.
- Se cree que el aumento de la eficiencia energética es un elemento imprescindible para lograr todos los demás objetivos de política energética.
- Otra tendencia es la consideración de las energías renovables como prioritarias para lograr la garantía de suministro y los objetivos medioambientales. Son muchos los expertos que auguran el incremento del peso de este tipo de energías en el *mix* de recursos energéticos de los países desarrollados.
- Por último, también se tenderá a la utilización de tecnologías limpias para el uso de combustibles fósiles, ya que son imprescindibles para lograr los objetivos medioambientales.

Con estas perspectivas de futuro, estos organismos plantean como objetivos energéticos prioritarios garantizar el suministro necesario para cubrir la demanda, reducir la dependencia exterior diversificando las fuentes y luchar contra el cambio climático.

Algunos expertos ven en la crisis económica una oportunidad para avanzar en esta línea y diseñar un nuevo modelo económico sostenible en términos medioambientales. James Leape, secretario general del WWF (siglas en inglés del Fondo Mundial para la Conservación de la Naturaleza), declaraba: «Ahora que tenemos que reconstruir la economía mundial, nos encontramos con la enorme oportunidad de crear un nuevo modelo económico basado en la sostenibilidad económica pero también en la sostenibilidad medioambiental». En su intervención en la cumbre de Davos de 2008, advirtió de que si la solución final escogida para salir de la crisis es reconstruir el mismo modelo económico, nos estaremos metiendo en un callejón sin salida al no superar la fuerte dependencia de los precios del petróleo y no afrontar sus implicaciones sobre el cambio climático.

También se ha reabierto el debate sobre la conveniencia de explotar la energía nuclear, que se muestra como una de las vías para lograr el tan ansiado autoabastecimiento y la sostenibilidad del consumo interno. Por un lado, entre sus detractores, muchas voces la descartan por su peligrosidad y por el efecto contaminante de sus residuos. Frente a ella, proponen como alternativa las fuentes de energía limpia. Por otro lado, sus defensores alegan que es un camino necesario –y más económico– para romper con la dependencia internacional. Es previsible que a medida que la batalla por los recursos naturales se endurezca, esta opción vaya ganando adeptos. Un estudio elaborado por PricewaterhouseCoopers revela que la mayoría de los expertos y empresarios consultados considera que en los próximos cinco años crecerá la producción de energía nuclear<sup>267</sup>.

<sup>267</sup> [http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/PrensaR.nsf/V1001/DDECCEAAD1502BCC125756600398206/\\$FILE/Consenso\\_primerQ\\_2009.pdf](http://kc3.pwc.es/local/es/kc3/PrensaR.nsf/V1001/DDECCEAAD1502BCC125756600398206/$FILE/Consenso_primerQ_2009.pdf).

### ¿Sabías qué?

Alrededor de 2.800 millones de personas, que representan más del 40% de la población mundial, viven en cuencas hídricas con alguna forma de escasez de agua<sup>269</sup>.

En cuanto a otros recursos naturales como el agua, también está aumentando la presión sobre la oferta. La causa se encuentra en los métodos agrícolas más intensivos, la creciente industrialización, las mayores demandas energéticas, la urbanización y el aumento del consumo en países emergentes. En términos globales el consumo de agua se reparte en un 69% para la agricultura, un 23% para la industria y el 8% restante para consumo doméstico<sup>268</sup>. Por tanto, si se impulsa una mejora de la productividad de la agricultura en algunos países se estará aumentando el consumo de agua, a no ser que se utilicen técnicas que cuiden el consumo eficiente. En cualquier caso, la lucha por el agua y la tierra fértil aumentará a medida que aumente la población. Países como Arabia Saudí y China han invertido grandes cantidades en infraestructura y productividad agrícola para acceder a tierras fértiles en Kazajistán y Mozambique respectivamente.

También las empresas están comenzando a implicarse en este terreno. El agua se está convirtiendo en un activo más. Algunas compañías de Estados Unidos y Turquía han empezado a utilizar o, al menos, a tener en cuenta la posibilidad de diseñar, tuberías que transporten el agua largas distancias para cubrir la demanda de zonas en las que escasea. Llama la atención que algunos *hedge funds*, también llamados fondos de cobertura o de alto riesgo, hayan comprado derechos sobre los glaciares en Escandinavia.

Uno de los riesgos que acarrea la escasez de agua es el aumento del precio de los alimentos. Estas variaciones afectan principalmente a los países emergentes, donde el gasto en comida supone el 30%-40% del consumo, frente al 17% que representa en los países del G7<sup>270</sup>. El incremento de los precios de los alimentos básicos puede tener un efecto devastador en la población de bajos ingresos, lo que generaría una situación de riesgo en estos países, no sólo de naturaleza económica, sino también política (véase la ilustración 72).

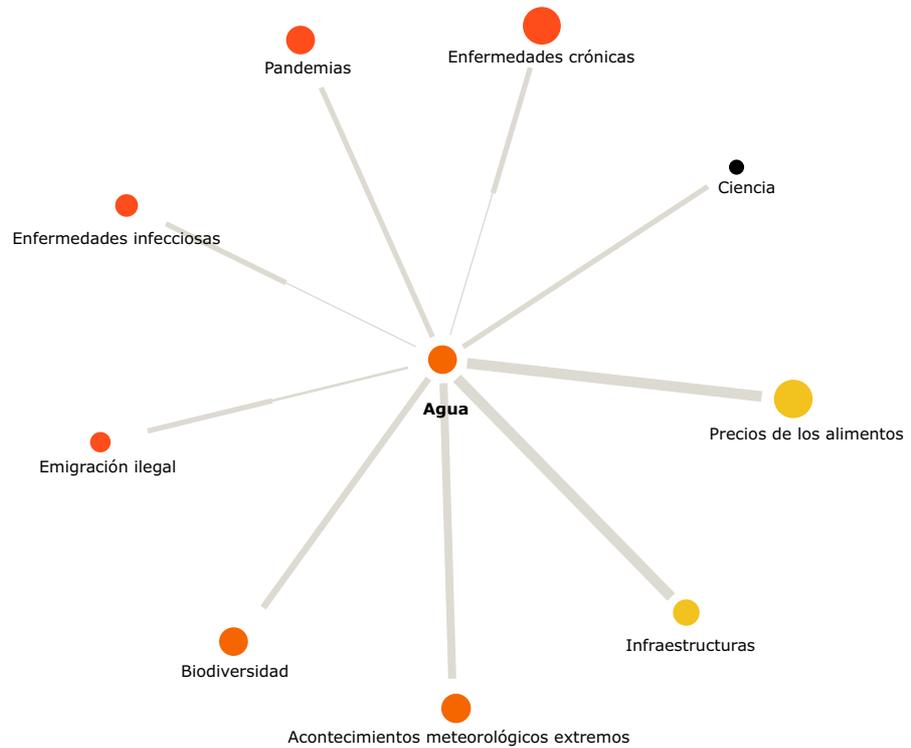
<sup>268</sup> *Global Risk 2009*, Banco Mundial.

<sup>269</sup> [http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG\\_Report\\_2008\\_SPANISH.pdf](http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/pdf/MDG_Report_2008_SPANISH.pdf).

<sup>270</sup> *Global Risk 2009*, Banco Mundial.

**¿Sabías qué?**

Probablemente para el año 2050, el 75% de los glaciares de los Alpes habrá desaparecido<sup>271</sup> y el 80% de las Maldivas estarán sumergidas bajo el mar como consecuencia del cambio climático<sup>272</sup>.



**Tamaño de los nodos:** indica la gravedad del riesgo. **Color de los nodos:** *amarillo*, económico; *naranja*, geopolítico y medioambiental; *negro*, tecnológico; *naranja fuerte*, social.  
**Líneas:** el grosor de las líneas indica la intensidad de la interconexión. La dirección de un segmento más grueso indica el lugar en el que el riesgo es más intenso en la relación.  
**Proximidad:** la representación muestra más próximos entre sí los riesgos que están más estrechamente conectados unos con otros.

Ilustración 72. Agua: en el centro de muchos riesgos.  
 Fuente: World Economic Forum 2009.

Las previsiones no son muy optimistas: se estima que dentro de veinte años, treinta y seis países con una población superior a 1.400 millones pasarán a engrosar la actual lista de veintiuno que se encuentran en situación de escasez de agua y tierras de cultivo<sup>273</sup>.

La escasez de recursos y la lucha por ellos se verán agravadas por el cambio climático, aunque la importancia de sus consecuencias variará por regiones. El suministro de agua y las producciones agrícolas serán los recursos más afectados. El impacto en los países con economías basadas en el sector agrícola será muy negativo. Paradójicamente, los países desarrollados son responsables de la mayor parte de la acumulación actual de gases de efecto invernadero en la atmósfera y, al mismo tiempo, son los que cuentan con los recursos financieros y tecnológicos necesarios para reducir sus emisiones. Sin embargo, se prevé que en 2020 las emisiones de los países en desarrollo serán superiores a las de los de-

<sup>271</sup> [http://ec.europa.eu/environment/climat/campaign/what/fighting\\_es.htm](http://ec.europa.eu/environment/climat/campaign/what/fighting_es.htm).

<sup>272</sup> [http://www.laprensa.com.bo/noticias/16-03-09/16\\_03\\_09\\_mund2.php](http://www.laprensa.com.bo/noticias/16-03-09/16_03_09_mund2.php).

<sup>273</sup> Datos facilitados por el Banco Mundial.

### ¿Sabías qué?

Casi mil millones de personas carecen aún de acceso a agua potable.

sarrollados. Por tanto, se ve la necesidad de cambiar el enfoque del Protocolo de Kioto, por el que únicamente los países desarrollados asumieron compromisos de reducción de emisiones.

### Sostenibilidad social

La vertiente social del desarrollo sostenible no sólo responde a razones de justicia humana, sino que también se justifica por la evidente relación entre el deterioro medioambiental y los estilos de producción y consumo propios de los países desarrollados, así como su impacto en los países en vías de desarrollo.

El Banco Mundial identifica tres dimensiones sociales del desarrollo sobre las que crear las bases para sociedades más equitativas, productivas y sostenibles: el «empoderamiento», la inclusión social y la seguridad de las poblaciones. El «empoderamiento» de las naciones buscaría el incremento de sus activos y capacidades con el objetivo de mejorar la capacidad de influencia de todas las personas y grupos sociales. Por su parte, la inclusión social consistiría en la eliminación de obstáculos institucionales y el desarrollo de incentivos que aumentan el acceso de diversas poblaciones a oportunidades de desarrollo. Por último, garantizar la seguridad es un elemento básico a la hora de garantizar el bienestar social.

En esta línea, el Foro Social Mundial, desde su primera edición en 2001, se presentó como contrapunto al de Davos. En 2009, cuando todos los países sufren los efectos de la crisis, el antagonismo se ha hecho más evidente. En este encuentro, muchos abogaban por la búsqueda de sistemas alternativos al capitalismo. Otros proponían una alternativa en el «capitalismo socialmente responsable».

El periodista Juan Arias señalaba en el periódico *El País*<sup>274</sup> que «junto a la pregunta de qué hacer con el capitalismo, otro interrogante suena con fuerza en el foro de Belém: ¿dónde tenían los Gobiernos del mundo esos miles de millones de dólares que ahora se sacan de la manga para salvar el sistema financiero y de los que carecían cuando se trataba de invertir en educación o sanidad?».

La crisis financiera global, que se suma a las crisis energética y alimentaria, causará una marcha atrás en el progreso hacia la reducción de la pobreza y la realización de las Metas de Desarrollo del Milenio. Las restricciones crediticias y el debilitamiento del crecimiento menguarán los ingresos públicos, afectando a la capacidad de inversión de los gobiernos de los países en desarrollo para alcanzar sus objetivos en materia de educación, salud y desarrollo humano. A no ser que se establezcan redes de protección social efectiva, serán los pobres los que más se vean golpeados por la crisis. Se calcula que alrededor de 125 millones de personas en los países en desarrollo han caído en condiciones de extrema pobreza a consecuencia del alza global de los precios de los alimentos desde 2006. Las lecciones extraídas de las grandes crisis financieras subrayan la importancia de salvaguardar la inversión (pública) en infraestructura y promoción social para evitar reveses en el desarrollo humano y alcanzar un crecimiento económico de alta calidad en el medio plazo<sup>275</sup>.

<sup>274</sup> «¿Qué hacemos con el capitalismo?», *El País* (27/01/2009).

<sup>275</sup> [http://www.un.org/esa/policy/wess/wesp2009files/wesp09es\\_sp.pdf](http://www.un.org/esa/policy/wess/wesp2009files/wesp09es_sp.pdf).

**¿Sabías qué?**

Aproximadamente la cuarta parte de los niños de países en desarrollo tienen insuficiencia ponderal (bajo peso) y corren riesgo de que su futuro se vea comprometido por los efectos a largo plazo de la subnutrición.

**7.1. Empresas globales sostenibles**

En el ámbito de las empresas se respira una creciente presión mediática, social y política por «hacer las cosas bien», más aún a la luz del impacto financiero causado por la falta de regulación y el excesivo nivel de riesgo asumido por las organizaciones. Las personas –ya sea en su papel de ciudadanos, consumidores, inversores o empleados– y los reguladores insisten en que las empresas deben velar por las dimensiones social y ambiental de la sostenibilidad. Las empresas, por su parte, deben incorporar a su ADN la impronta de la sostenibilidad, articulada mediante un programa de responsabilidad social corporativa (RSC) como parte de su estrategia.

Para Michael Porter y Mark Kramer<sup>276</sup>, la RSC puede incluso formar parte de la ventaja competitiva de una empresa si se implementa en el núcleo de todas las operaciones. Sin embargo, expertos como Christine Arena, ex directora general de Poense Clancy, una empresa de comunicaciones de Boston, no opinan lo mismo. Arena opina que desde el momento en que la mayoría de las empresas empiezan a invertir en RSC para diferenciarse de su competencia, esta ventaja se pierde. Considera que, por encima de la diferenciación competitiva, uno de los principales efectos secundarios de las políticas de RSC es la innovación, porque las empresas que apuestan por ella fabrican productos, servicios, modelos de negocio e innovaciones operativas de alta calidad y, con ello, se aseguran una ventaja competitiva duradera<sup>277</sup>. Ford Motor Company decidió transformar una de sus plantas en un «modelo de producción sostenible del siglo XXI» después de un accidente laboral. La planta fue rediseñada con tejados de recubiertos por plantas consideradas ecológicas ya que absorben la lluvia, filtran las emisiones y protegen las estructuras de los choques térmicos y la degradación ultravioleta.

Sin embargo, muchas voces alegan que la RSC se ha puesto «de moda» en una época de bonanza económica a nivel mundial y que los buenos resultados de las empresas han fomentado también las prácticas solidarias y las políticas de responsabilidad social. Ahora bien, ¿seguirán siendo las empresas igual de «responsables» cuando escasean los beneficios?

Los expertos en esta materia aseguran que la respuesta varía en función de cada empresa. Según Antoni Ballabriga, director de Responsabilidad y Reputación Corporativa del BBVA, «cuando tienes una estrategia de RSC que no está bien alineada con tu negocio, lo primero que te pedirán los accionistas (en una época de crisis) es que empieces a ahorrar por ahí». Por tanto, añade, «yo diría que la RSC auténtica es la que superará los tiempos difíciles»<sup>278</sup>.

Los expertos del Future Trends Forum opinan mayoritariamente que la crisis financiera aumentará el grado de RSC, en parte porque la sostenibilidad y el «buen gobierno» serán requerimientos clave demandados por los accionistas (véase la ilustración 73).

<sup>276</sup> «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», *Harvard Business Review* (december 2006).

<sup>277</sup> *The High Purpose Company*, Christine Arena.

<sup>278</sup> <http://www.noticias.com/reporte/crisis-identificara-empresas-verdaderamente-responsables-5d6.html>.

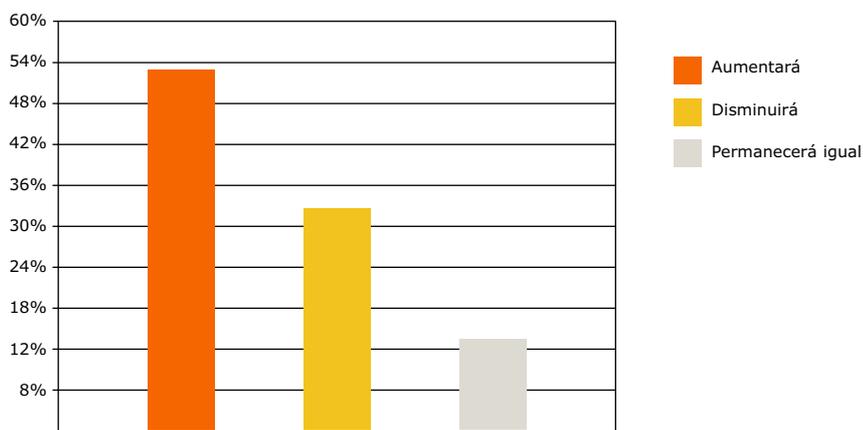


Ilustración 73. ¿Cuál será el impacto de la crisis financiera en la preocupación por la responsabilidad social corporativa?  
Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, la principal justificación es que las empresas cada vez tienen una visión más clara de la relación entre la sostenibilidad económica y la RSC. El socio director de Sostenibilidad de Accenture para Europa y Latinoamérica, Peter Lacy, hace hincapié en la necesidad de apostar por la sostenibilidad a pesar de la actual desaceleración económica, «ya que conlleva unos activos intangibles cuyo valor es difícilmente calculable»<sup>279</sup>. Según un estudio de la consultora, los aspectos que afectan a la estrategia de sostenibilidad de las empresas se categorizan en tres grupos dinámicos: los de oferta, los de demanda y las reglas (véase la ilustración 74). El estudio también desvela que las prácticas de sostenibilidad y el alto rendimiento empresarial son plenamente compatibles.

<sup>279</sup> <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-accenture-defiende-ventajas-competitivas-sostenibilidad-ya-conlleva-creacion-valor-20090130111959.html>.



Ilustración 74. Inductores de sostenibilidad de las empresas.  
Fuente: *Compatible Aims: Sustainability and High Performance*, Accenture (2009).

Una empresa puede llevar a cabo cambios estratégicos en varios frentes para comprometerse con la sostenibilidad. En el siguiente apartado abarcaremos estas iniciativas, en primer lugar desde el punto de vista de las empresas de países desarrollados y, posteriormente, de las de economías emergentes.

### **Empresas sostenibles de países desarrollados**

Hace más de una década, John Elkington señaló que el *cash capital* (los beneficios), el *natural capital* (el planeta), y el *social capital* (las personas) formaban la *triple bottom line* de los negocios del siglo XXI. Con ello se refiere a los resultados de una empresa medidos en términos económicos, ambientales y sociales. Este indicador permite medir el éxito de una empresa en base a estas tres dimensiones. Cualquier compañía que demuestre contar con una buena *triple bottom line* no sólo será rentable, sino que también es socialmente responsable.

La forma más sencilla de explicar el concepto es pensar en un trípode: el primer apoyo es la dimensión económica, que se refiere a maximizar los resultados económicos a largo plazo. El segundo apoyo es la dimensión ambiental, que no sólo requiere la minimización del impacto de las operaciones y los productos de la empresa en el medio ambiente, sino que va más allá para crear valor ambiental al restaurar los daños que se han ocasionado en el pasado. El tercer apoyo es la dimensión social, que tiene a su vez dos perspectivas: la interna se refiere a promover el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores de la empresa, mientras que la externa se refiere a contribuir con el bienestar de las comunidades y países en los que la empresa actúa. Para lograr que el trípode funcione es necesario que los tres apoyos trabajen correctamente<sup>280</sup>.

Este nuevo concepto cambia el foco de la responsabilidad corporativa de las empresas hacia los grupos de interesados (*stakeholders*) más que a los accionistas (*shareholders*), entendiendo por «interesado» cualquier persona afectada directa o indirectamente por las acciones de la empresa. Por su parte, los accionistas están cada vez más comprometidos a seguir de cerca el rendimiento financiero de las empresas líderes en desarrollo sostenible, tal y como demuestra la aparición de índices como el *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) en 1999.

Por tanto, la nueva visión de la RSC va mucho más allá de la tradicional filantropía. Ofrece la estabilidad y prosperidad para los mercados en los que operan las empresas y reduce su *bottom-line environmental impact*, es decir, la diferencia entre el impacto negativo de sus operaciones y el impacto positivo de sus esfuerzos medioambientales<sup>281</sup>. A continuación se describen algunas ideas que las empresas deben tener en cuenta para alzarse como empresas globales sostenibles en el nuevo escenario.

<sup>280</sup> [http://www.revistamyt.com/articulo.php?id\\_seccion=1&id\\_articulo=5097](http://www.revistamyt.com/articulo.php?id_seccion=1&id_articulo=5097).

<sup>281</sup> *Social Responsibility Of The Global Corporation*, Forrester (mayo 2007).

### **Regla 1: Bienvenido a la era de la responsabilidad social corporativa**

Joaquín Garralda, profesor de Estrategia de IE Business School, en una entrevista con *Knowledge@Wharton* sostenía que «en un corto-medio plazo, la respon-

sabilidad corporativa (RC) va a ser un principio de gestión en algunos sectores, debido a ciertas características estructurales. A largo plazo [...] opino que será un principio de gestión de todas las empresas de los mercados desarrollados, sin distinción de sectores o de dimensión. En países en los que las condiciones sociales sean de pobreza, o en aquellos en que su sistema social tenga mucha influencia una religión o una ideología autocrática, ese largo plazo puede que no llegue nunca, mientras permanezcan esas circunstancias»<sup>282</sup>.

Sin duda, la crisis ayudará a matizar estas predicciones y tendrá un efecto clarificador: las empresas que no estaban plenamente convencidas de que la RSC contribuye a su sostenibilidad recortarán gastos y se olvidarán de ella para dedicarse a la supervivencia. Sin embargo, las empresas que han entendido la responsabilidad como parte intrínseca de su ADN estratégico seguirán adelante con su inversión en RSC y con su actuación sostenible. Manuel Escudero, director del Research Center for the Global Compact de Naciones Unidas, considera que «para ellas la RSC va a convertirse en un nuevo y claro elemento de ventaja competitiva: los innovadores sociales de hoy serán, sin duda, los líderes del mercado en un futuro no muy lejano»<sup>283</sup>.

Desde los organismos internacionales se reconoce el papel fundamental de las empresas en el desarrollo global. En el Foro de Davos de 1999, Kofi Annan lanzó el Global Compact, que respondía a la voluntad de las empresas transnacionales de demostrar su compromiso con los valores encarnados por las Naciones Unidas y convertirse en un agente de desarrollo internacional. Desde entonces, empresas de todos los sectores y tamaños se han adscrito a este compromiso aceptando sus principios y rindiendo cuentas de sus progresos en RSC. La situación de crisis actual representa una oportunidad para crear plataformas globales donde las empresas realmente responsables dejen oír su voz en relación con las políticas globales que van a ser ahora redefinidas en el nuevo orden internacional multipolar.

Al mismo tiempo, la crisis ha sensibilizado más a la sociedad con respecto a todo lo que gira en torno a la responsabilidad corporativa. Los escándalos empresariales y la falta de ética han tenido una rápida difusión a través de los medios de comunicación. Algunos columnistas incluso señalan que hay una gran expectación entorno a la «irresponsabilidad corporativa» ahora mismo, por lo que ser una corporación socialmente responsable es el doble de beneficioso<sup>284</sup>.

Sin duda, formar parte de la lista de las empresas con mayor responsabilidad corporativa a nivel global que *Fortune* elabora todos los años puede tener un efecto positivo a nivel de marketing. Llama la atención la gran variedad de sectores a las que pertenecen las primeras clasificadas: petróleo, banca, electrónica, automóvil, etc. (véase la ilustración 75).

<sup>282</sup> «La crisis pone a prueba el paradigma de la responsabilidad social corporativa», *Knowledge@Wharton* (21/01/2009).

<sup>283</sup> <http://www.diarioresponsable.com/blog/Manuel%20Escudero.html>.

<sup>284</sup> «Corporate Giving is Good Business; Social Responsibility Needed in Tough Times», *The Mercury News* (6/03/2009).

Clasificación		Empresa	Clasificación global 500	Puntuación de responsabilidad	sector	País
2008	2007					
1	5	Vodafone	85	77,7	Informática y electrónica	Reino Unido
2	13	General Electric	12	70,2	Suministros de red e industria diversificada	Estados Unidos
3	4	HSBC Holdings	20	67,7	Financiero	Reino Unido
4	46	France Telecom	84	67,3	Informática y electrónica	Francia
5	8	HBOS	45	66,2	Financiero	Reino Unido
6	N.D.	Nokia	88	63,8	Informática y electrónica	Finlandia
7	20.	Electricité de France	68	62,3	Suministros de red e industria diversificada	Francia
8	N.D	Suez	97	61,8	Suministros de red e industria diversificada	Francia
9	1.	BP	4	61,6	Gas y petróleo	Reino Unido
10	6	Royal Dutch Shell	3	61,2	Gas y petróleo	Países Bajos
11	24	Hewlett-Packard	41	61,1	Informática y electrónica	Estados Unidos
12	2	Barclays	70	60,1	Financiero	Reino Unido
13	43	AXA	15	58,8	Financiero	Francia
14	15	ING Group	7	58,2	Financiero	Países Bajos
15	38	Toyota Motor	5	57,8	Automoción	Japón

Ilustración 75. Ranking anual de las empresas con mayor responsabilidad corporativa.  
Fuente: *Fortune Most 'Accountable' Companies 2008*.

Son muchas las empresas que invierten tiempo y dinero en aras de la sostenibilidad. Ben & Jerry's, Newman's Own, Patagonia y The Body Shop son algunas de las compañías que destacan por una trayectoria ligada a la RSC a largo plazo mediante la venta de productos asociados a causas medioambientales y sociales. Crédit Agricole se ha diferenciado ofreciendo productos financieros relacionados con el medio ambiente, como paquetes especializados para mejoras domésticas de ahorro energético o auditorías que certifiquen algunas granjas como orgánicas. Nestlé desembarcó en la India para entrar en el negocio de producción de leche. Pese a la controversia en torno a la venta de leche infantil en África, la empresa ha llevado a cabo numerosas iniciativas en los países en vías de desarrollo. En una zona rural de la India, por ejemplo, entró en el mercado invirtiendo en la infraestructura necesaria, llevando, a su vez, enormes beneficios a los granjeros indios. La empresa construyó fábricas de leche refrigeradas con la atención de veterinarios, nutricionistas, agrónomos y otros especialistas en calidad. Traslado medicamentos y suplementos nutricionales para los animales

enfermos y ofreció formación mensual a los granjeros sobre la importancia de la dieta de las vacas. También trabajó en el sistema de irrigación de los cultivos para mejorar la dieta no sólo de los animales, sino también de los habitantes de la zona. Los resultados fueron un descenso del 75% en la mortalidad de las vacas y un aumento del nivel de vida en la zona muy superior al resto gracias a contar con electricidad, teléfonos y escuelas primarias y secundarias, así como más médicos para tratar a la población<sup>285</sup>.

General Electric se comprometió a «ofrecer respuestas imaginativas a los desafíos crecientes del ecosistema». Empleó su «ecoimaginación» en el desarrollo de materiales, productos y cambios operativos respetuosos con el medio ambiente, como lavavajillas con ahorro de energía y motores de aviación con un menor gasto de combustible, que han reportado unos beneficios de diez mil millones de dólares y se espera que generen otros veinte mil millones hasta el año 2010.

### Regla 2: Pensar en verde

Las empresas no pueden mantenerse al margen de la lucha internacional por los recursos naturales. El reto para ellas será desarrollarse de manera sostenible, explotando los recursos por debajo del límite de renovabilidad de éstos. Intentarán encontrar el equilibrio entre la capitalización de los recursos naturales disponibles a nivel nacional y la adquisición de otros recursos naturales en el exterior. La empresa francesa de petróleo y gas Total lleva a cabo una estrategia de diversificación de los recursos naturales utilizados y la zona geográfica donde los explota. Para ello, acude a países con entornos inestables a los que es difícil acceder para hallar recursos. Además, comenzará a suministrar gas natural líquido desde el Golfo de Adén en Yemen. La empresa es la segunda compañía occidental de petróleo más grande en África y en Oriente Medio<sup>286</sup>.

La mayoría de los expertos del Future Trends Forum opinan que, para hacer frente a la escasez de recursos naturales, las empresas deben buscar nuevas materias primas en lugar de diversificar las fuentes de recursos naturales geográficamente (véase la ilustración 76).

<sup>285</sup> «Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Michael E. Porter y Mark R. Kramer, *Harvard Business Review*, december 2006.

<sup>286</sup> «Total, the French Oil Company, Places Its Bets Globally», *New York Times* (22/02/2009).

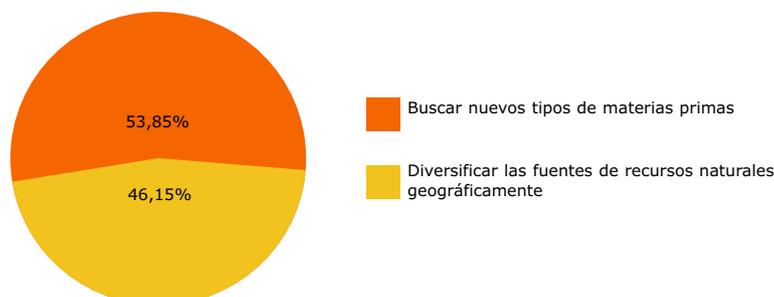


Ilustración 76. Estrategias de las empresas contra la escasez de recursos naturales. Fuente: elaboración propia.

Poco a poco, algunas empresas están haciendo esfuerzos por diversificar la energía utilizada incluyendo fuentes renovables y transformando sus procesos de producción. Un ejemplo muy representativo lo encontramos en el sector automovilístico. Ante la volatilidad de los precios del petróleo y la movilidad social en torno al consumo responsable de energía, el sector se adapta a estos cambios aplicando tecnologías ecológicas con bajas emisiones. En el Salón de Ginebra de este año, se expusieron modelos más limpios y menos dependientes del petróleo. Muchas marcas se centraron en apuntarse a la revolución ecológica con versiones Eco de bajas emisiones (Efficient Dynamics de BMW), motores más pequeños (Bluemotion de VW) y sistemas *Start&Stop* – que detienen el motor en los atascos– (Peugeot y Citroën entre otros). Otras presentaron los modelos híbridos (Toyota Prius, Honda Insight, Lexus 4x4) y también se ha confirmado que siguen las investigaciones en coches de propulsión eléctrica<sup>287</sup>.

En otros sectores, Ikea impulsará el uso de la celulosa porque, en palabras de su diseñadora sueca Maria Vinka, «mientras que cultivar un kilo de algodón requiere cerca de 2.800 litros de agua, la misma cantidad de celulosa emplea solo 100. Además, más del 95% de esta agua puede ser reutilizada después». Los diseñadores de Ikea también se desplazaron a Vietnam para trabajar con artesanos locales en la fabricación de nuevos artículos con bambú. Además, la empresa está dedicando más esfuerzos al embalaje ecológico y a maximizar el espacio en los camiones apostando por productos huecos con el fin de reducir las emisiones de dióxido de carbono<sup>288</sup>. Coca-Cola, por su parte, ha identificado la conservación del agua como un factor crítico para su futuro, por lo que está colaborando con la organización medioambiental global World Wildlife Fund (WWF) en la conservación de siete de las mayores cuencas fluviales. También está colaborando con Greenpeace en la eliminación de las emisiones de las máquinas distribuidoras.

Sin embargo, la falta de financiación a las empresas puede minar muchos proyectos de inversión en sostenibilidad medioambiental. La crisis ha provocado un descenso de las inversiones privadas y el sector de «energía limpia» presenta pronósticos poco favorables para 2009. Pese al incremento de un 53% de los ingresos en este sector, se espera que el crecimiento descienda significativamente a lo largo de este año<sup>289</sup>. Son notables las iniciativas gubernamentales como la de la Administración de Obama, que ha incluido el gasto en tecnología limpia y transporte como una de las partidas del paquete de estímulo del país, cifrado en 70.000 millones de dólares.

C.K. Prahalad afirma que las empresas que centren sus esfuerzos en productos y servicios verdes tendrán más futuro a largo plazo, ya que «en la medida en que sepan encontrar el justo equilibrio entre precio y sostenibilidad, serán muy rentables», porque ahora el cliente es el que tiene el poder sobre la empresa (no al revés) y la gente está dispuesta a pagar un poco más por un producto ecológico, siempre que ese recargo sea moderado y esté en línea con el mercado<sup>290</sup>.

<sup>287</sup> «Coches para después de una crisis», *ElPais.com* (14/03/2009).

<sup>288</sup> «Rsc. Ikea apuesta por materiales sostenibles en sus nuevos productos», *elEconomista.es* (1/04/2009).

<sup>289</sup> «Despite gloom, promising clean-tech trends», *The New York Times* (12/03/2009).

<sup>290</sup> «Advice from Management Guru C.K. Prahalad: "Never Try to Manipulate a Customer"», *Knowledge@Wharton*, (13/06/2007).

### **Regla 3: Predica con el ejemplo de un buen gobierno corporativo**

Para muchos expertos, la crisis tiene su origen en un mal gobierno corporativo y en la falta de transparencia. Se ha hablado mucho sobre esta falta de transparencia por la ocultación que algunos bancos han llevado a cabo de los productos tóxicos frente a sus inversores, sus accionistas y la sociedad. Sin embargo se ha hablado bastante menos del gobierno corporativo.

Los escándalos financieros han minado la confianza en las organizaciones y la importancia de incrementarla requiere el desarrollo de un plan específico para tener un mejor control sobre las actividades de las empresas.

La Unión Europea ha puesto en el punto de mira los sueldos de los altos directivos por su influencia en el agravamiento de la crisis financiera internacional. El Eurogrupo, que reúne a los ministros de Economía de la Zona Euro, analizó en su última reunión cómo la remuneración de los directivos, en función de los beneficios a corto plazo, puede contribuir a la adopción de riesgos desproporcionados y al desequilibrio del sistema financiero. Varios países europeos, como Alemania y Holanda, están preparando medidas contra los pluses y primas supermillonarias<sup>291</sup>.

La crítica a los «supersueldos» ya se había suscitado en el seno del Eurogrupo, por razones éticas y morales, en boca de su presidente, el primer ministro luxemburgués, Jean-Claude Juncker, líder del Partido Popular Social Cristiano. El verano pasado, Juncker planteó la necesidad de un debate sobre la distribución de la renta al señalar la contradicción de las propuestas de líderes políticos y económicos. «Pedimos a los interlocutores sociales la moderación salarial, pero los trabajadores ven que mientras a ellos les proponemos que sean moderados otros actores en la economía están disfrutando de aumentos ilimitados».

El presidente del Eurogrupo se sumó así a la línea defendida por el presidente del Banco Central Europeo, Jean-Claude Trichet, y a la postura del Parlamento Europeo. La Eurocámara ha expresado también su preocupación por las políticas de remuneración de los altos directivos, que tiende a crecer de manera desproporcionada con respecto a los salarios ordinarios, lo que supone la emisión de una señal equivocada y desmotiva el apoyo a una política salarial responsable.

### **Regla 4: Ser sostenible vende**

No cabe duda de que el márketing social beneficia claramente la percepción de una empresa por parte de la población. Y eso, a largo plazo, significa buena marca y alta valoración social de empresarios y directivos. Ése es el motivo por el que muchos consideran los esfuerzos de responsabilidad social corporativa como una buena inversión. En estos momentos de alta competencia, el márketing social otorga un valor añadido y diferenciado a la marca al vincularla a proyectos sociales<sup>292</sup>.

<sup>291</sup> <http://spanish.safe-democracy.org/2008/06/06/el-buen-gobierno-corporativo-es-negocio/>

<sup>292</sup> [http://www.cincodias.com/articulo/opinion/Responsabilidad-social-corporativa-marketing-social/20041229cdsdiopi\\_2/cdsopi/](http://www.cincodias.com/articulo/opinion/Responsabilidad-social-corporativa-marketing-social/20041229cdsdiopi_2/cdsopi/).

Cada vez más, la presión a las empresas para que justifiquen sus acciones de responsabilidad social corporativa no viene impuesta únicamente por las ONG u organismos de presión social. Los consumidores comenzaron a ser conscientes del problema hace décadas, aunque ha sido recientemente cuando han empezado a influir en el mercado con sus decisiones. Según el *2009 BBMG Conscious Consumer Report*<sup>293</sup>, el 77% de los consumidores estadounidenses encuestados están de acuerdo con que pueden lograr una diferencia positiva comprando productos de empresas que demuestren responsabilidad social y medioambiental. Sin embargo, uno de cada cuatro asegura que no hay ninguna manera de saber si el producto es realmente «verde» o si cumple con la causa por la que aboga.

No obstante, en lo que a consumo sostenible se refiere, como en todo, también hay grados. Cada vez más empresas segmentan a los consumidores en base al impacto que tienen las acciones sostenibles de las empresas en sus decisiones de compra. Desde ese punto de vista, The Natural Marketing Institute ha detectado cinco segmentos de mercado<sup>294</sup>:

- **LOHAS (*Lifestyles of Health and Sustainability*)**. Son el grupo de consumidores (19% de consumidores de Estados Unidos) con un «estilo de vida saludable y sostenible» que no sólo realizan compras «verdes» sino que, además, apoyan los programas afines y son colaboradores activos en la defensa del medio ambiente.
- **Naturalistas**. También un 19% de consumidores de Estados Unidos se encuentran en el segmento proclive a la compra de productos de alimentación empacados como naturales/orgánicos. Sin embargo, no presentan compromiso político con el medio ambiente ni compran bienes ecológicos de otro tipo.
- **Veletas**. Un 25% de los consumidores estadounidenses tiene buenas intenciones, pero éstas no se materializan en las acciones necesarias porque existen factores más importantes para ellos, como el precio o seguir la moda.
- **Convencionales**. Otro 19% de consumidores pertenece a un segmento que no presenta una actitud «verde», pero sí demuestra cierto comportamiento de preocupación medioambiental a la hora de reciclar o conservar energía.
- **Indiferentes**. El 17% restante no tiene ningún comportamiento responsable hacia el medio ambiente.

Más recientemente, algunas empresas están combinando con éxito –en lo que se refiere a márketing– los conceptos de crisis y responsabilidad social, con lo que se ven favorecidas por publicidad gratuita en todos los medios de comunicación. Entre las acciones que están desarrollando se contempla, por ejemplo, el regalo de productos a los desempleados afectados por la crisis. En algunos casos, los propios empleados se implican dejando de cobrar un día al mes con el objetivo de financiar los costes de las promociones anticrisis, como en el caso de Bocatín<sup>295</sup>.

<sup>293</sup> Branding and Integrated Marketing, <http://www.bbmj.com/>.

<sup>294</sup> The Natural Marketing Institute, <http://www.nmisolutions.com/reports.html>. Datos recogidos en *Sustainability and its Impact on the Corporate Agenda*, Accenture (2009).

<sup>295</sup> <http://www.pymesyaautonomos.com/marketing-y-comercial/el-marketing-de-la-crisis-y-la-responsabilidad-social-corporativa>.

### **Regla 5: Velar por la seguridad energética es cosa de todos**

La seguridad energética es uno de los problemas que ha cobrado más relevancia en el escenario internacional para los países importadores de petróleo y sus empresas. El rápido aumento que está experimentando la demanda asiática de gas y petróleo ha sido responsable de gran parte de la presión alcista experimentada por los precios internacionales en los últimos años. Además, la presencia de las empresas energéticas procedentes de Asia también se ha disparado en el mercado energético internacional, creando la impresión generalizada de una competencia mucho más feroz entre las empresas gasísticas y petroleras públicas y privadas del mundo, e invocando el fantasma de la competencia geopolítica por los recursos energéticos, tanto dentro de Asia como en el resto del mundo<sup>296</sup>.

Según sostiene un artículo del Real Instituto Elcano, en este contexto existen rivalidades geopolíticas por los recursos energéticos y las maniobras estratégicas ya han comenzado. El artículo señala tres frentes actuales: en primer lugar, los enfrentamientos políticos por los gasoductos y oleoductos de Oriente Medio, Asia Central y Rusia; en segundo lugar, la creciente competencia entre las petroleras de carácter estatal (NOC, por sus siglas en inglés) y las petroleras internacionales (IOC, también por sus siglas en inglés); y, por último, la cantidad de acuerdos estratégicos firmados entre las principales naciones consumidoras de Asia y los Estados productores del «gran y el pequeño creciente».

¿Cómo afecta esto al mundo de los negocios? Las empresas dependen en gran medida de los recursos energéticos para mantener los niveles de producción que aportan beneficios. La creciente inseguridad energética global de los países demuestra la importancia que tienen las acciones empresariales a la hora de reducir el consumo de energía y diversificarlo hacia fuentes renovables.

Sin embargo, la expansión de las energías renovables y de las tecnologías de mejora de la eficiencia energética requiere cuantiosas inversiones. A pesar de las perspectivas prometedoras, diversos obstáculos frenan la participación de los inversores del sector privado, y los proyectos y las empresas tienen dificultades para encontrar capital riesgo como vía de financiación. Puesto que la crisis financiera está haciendo que resulte aún más difícil obtener créditos, los autores de un informe elaborado por el Foro Económico Mundial exhortaron a los gobiernos del mundo a combinar sus planes de estímulo con inversiones «verdes».

Detrás de la agenda de sostenibilidad existe una gran cantidad de dinero. Los productos financieros que se diseñan para invertir en compañías que cumplen los criterios de responsabilidad social corporativa han aumentado exponencialmente en los últimos años. Merrill Lynch elabora un índice sobre eficiencia energética (EEI) en el que incluye a cuarenta empresas de cuatro sectores que deberían beneficiarse de ella. Otras compañías, como Société Générale, ofrecen una gama de productos referenciados a una serie de índices desarrollados en colaboración con la compañía Stoxx que tienen que ver con el medio ambiente. Se trata del Wowax, que hace el seguimiento de las empresas especializadas en el

<sup>296</sup> <http://www.realinstitutoelcano.org/documentos/264.asp>.

tratamiento de aguas; el Solex, para invertir en energía solar; y el Erix, que amplía la gama a todas las energías renovables.

Los inversores en este tipo de activos, obviamente, tienen una perspectiva de largo plazo. El problema es que las empresas no están obligadas a incluir en sus libros contables sus prácticas sociales o medioambientales. A pesar de que pueden ser poderosos indicadores de la marcha de una empresa en el futuro, no forman parte de su balance.

### **Regla 6: Sin ética no hay negocio**

El mundo de los negocios es claramente sensible a la opinión pública. Un escándalo financiero como el de Enron, el derrame de petróleo del *Prestige* o la polémica de explotación infantil por parte de empresas textiles pueden hundir la reputación de una empresa en cuestión de horas. Las noticias «vuelan» en Internet y cada vez hay más *rankings* dedicados a comparar unas empresas con otras según infinidad de criterios, entre ellos su gestión medioambiental y social adecuada. A la hora de la verdad, gran parte de la actividad entorno a la reputación de una empresa se desarrolla en términos de la gestión de riesgos<sup>297</sup>.

Mattel monitoriza cuidadosamente su producción desde que tuvo que retirar del mercado millones de juguetes fabricados en China por razones de seguridad. Las compañías farmacéuticas fueron acusadas de ignorar las necesidades de millones de africanos que morían de SIDA, por lo que GlaxoSmithKline y Merck, entre otras, se sumaron a una iniciativa para hacer disponibles los medicamentos sin obtener beneficios. De Beers procura certificarse mediante *Kimberly Process*, una certificación que aboga por combatir contra los «diamantes de sangre» en países como Angola, Costa de Marfil, la República Democrática del Congo y Sierra Leona. Todas ellas son acciones que las empresas han llevado a cabo para paliar una situación de desprestigio provocada por prácticas que claramente no respondían a criterios de RSC. Nike, por ejemplo, fue una de las primeras compañías puestas bajo la lupa de la RSC. Su reputación se vio seriamente perjudicada en los años noventa por su supuesto uso de mano de obra infantil en fábricas de países orientales. La vicepresidenta de responsabilidad corporativa habla de «rendimiento de la inversión al cuadrado» (*return on investment squared*) a los inversores y a la comunidad. Asegura que ahora se ve la responsabilidad corporativa como una fuente de innovación y acude a redes sociales de emprendedores en lugar de a las típicas conferencias de RSC.

### **Regla7: Comunicar y demostrar que se es una empresa responsable**

Cada vez son más las empresas que elaboran memorias de sostenibilidad. Sin embargo, según una encuesta realizada por KPMG, los propios expertos en responsabilidad social corporativa encargados de realizar este tipo de informes reconocen que no interesan a demasiada gente. En primer lugar, porque, por lo general, son demasiado voluminosos, también porque gran parte de su público objetivo ni siquiera saben que existen, porque el contenido simplemente no interesa, o porque creen que las memorias tienen falta de credibilidad.

<sup>297</sup> «How companies manage risks to their reputation», *The Economist* (17/01/2008)

A pesar de este desalentador panorama, la mayor parte de las grandes empresas ya elabora anualmente una memoria de este tipo. En muchos casos, porque supone una interesante herramienta de sistematización de la información de la propia compañía, pero, sobre todo, quienes elaboran memorias sostenibles consideran que su máxima utilidad es la comparación. Las memorias de sostenibilidad son, en opinión de estos expertos, una auténtica mina de información sobre estrategias y buenas prácticas desarrolladas por otras compañías<sup>298</sup>.

Con el propósito de estandarizar esta información se ha creado el Global Reporting Initiative (GRI), el principal estándar internacional para la elaboración de memorias de responsabilidad social corporativa (véase la ilustración 77). GRI colabora con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente con el fin de evaluar a las empresas en relación con leyes, normas, estándares de desempeño e iniciativas voluntarias.

<sup>298</sup> [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/empresas-ensayan-comunicar-mejor-RSC/20070416cdscdiemp\\_17/cdsemp/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/empresas-ensayan-comunicar-mejor-RSC/20070416cdscdiemp_17/cdsemp/).

Sección	Dimensión	Aspectos
Económica	Económica	Rendimiento económico
		Presencia de mercado
		Repercusiones económicas indirectas
Medioambiental	Medioambiental	Materiales
		Energía
		Emisiones, aguas residuales y residuos
		Productos y servicios
		Cumplimiento de normas
		Transporte
Social	Prácticas laborales y buen trabajo	Empleo
		Relaciones empleados/dirección
		Seguridad y salud laboral
		Formación y educación
		Diversidad e igualdad de oportunidades
	Derechos humanos	Prácticas de aprovisionamiento e inversión
		No discriminación
		Mano de obra infantil
	Sociedad	Comunidad
		Corrupción
		Políticas públicas
	Responsabilidad de producto	Seguridad y salud de los consumidores
		Comunicaciones de marketing
		Confidencialidad del cliente

Ilustración 77. Aspectos del informe GRI.  
Fuente: 2004-07 Sustainability Report, GRI.

El 10 de marzo de 2009, el GRI elaboró la Declaración de Ámsterdam sobre Transparencia e Información, en la que se exige a los gobiernos que obliguen a las empresas poco transparentes a justificar por qué se niegan a publicar informes GRI. La misma declaración, en otro de sus puntos, también apunta a la importancia de exigir la publicación de informes GRI de grandes empresas públicas, fondos de pensiones o agencias de inversión controladas por las Administraciones Públicas. Y es que, en opinión de los firmantes, una de las causas de la actual crisis económica ha sido el «déficit de transparencia».

Por esta razón, señala el documento, más allá de medidas para atajar la crisis financiera, deben integrarse de forma global «nuevas políticas de transparencia sobre sostenibilidad, impacto social y gobernanza». En esta línea, se plantea la conveniencia de aplicar «exigencias políticas», ya que ha llegado el momento de «ir más allá del voluntarismo» en el campo de la RSC<sup>299</sup>.

Algunos expertos destacan que existe la idea errónea por parte de las empresas de que aumentando el volumen de los informes sobre RSC se está demostrando que la empresa tiene un alto nivel de actividad en esta materia<sup>300</sup>. Sin embargo, si la responsabilidad no es entendida estratégicamente por la empresa, el aumento de información no demuestra un ciclo continuo de mejoras corporativas de aspecto social y medioambiental.

El sitio web corporativo es la manera más común de informar a los *stakeholders* sobre las iniciativas de responsabilidad social corporativa y los informes que miden su impacto social y medioambiental. La web corporativa de Bankinter, [www.bankinter.com](http://www.bankinter.com), recoge y organiza la información sobre RSC y está accesible durante todo el ejercicio, no sólo durante el período de convocatoria de la junta general. La sección dedicada a responsabilidad corporativa incluye información acerca de la acción social, la política medioambiental, la Fundación de la Innovación Bankinter y el Informe Anual de Responsabilidad Corporativa.

### Regla 8: Empezar por los empleados

Según Accenture<sup>301</sup>, la sostenibilidad también afecta al posicionamiento de las empresas en la guerra por el talento. El *talent pool*, especialmente el segmento más joven de recién titulados, presta más atención a la postura de las empresas en materia de sostenibilidad o busca la conexión entre su puesto de trabajo y la sostenibilidad. De hecho, Thomas Cooley, rector de la Stern School of Business de la New York University afirma que «la demanda de actividades de RSC ha aumentado de manera espectacular en los últimos tres años», por lo que muchas escuelas de negocios están añadiendo asignaturas y departamentos especializados para sus estudiantes de MBA<sup>302</sup>.

De acuerdo con Jan Phillips, autor de *The Art of Original Thinking*, los profesionales anhelan «una vida enfocada a un propósito» y un lugar de trabajo con principios. Para él, buscan experiencias de trabajo con significado y empresas cuyo compromiso vaya más allá del enfoque tradicional de RSC. En definitiva,

<sup>299</sup> <http://www.diarioresponsable.com/20090408-esade-se-suma-a-la-declaracion-de-amsterdam-del-gri.html>.

<sup>300</sup> *The High Purpose Company*, Christine Arena, 2007.

<sup>301</sup> «Sustainability and its Impact on the Corporate Agenda», Accenture (2009).

<sup>302</sup> «Just good business», *The Economist* (17/01/2008).

buscan alinear sus objetivos con los de empresas que se muevan tanto por intereses sociales como económicos.

El director del Servicio de Prevención Mancomunado de Endesa, Segundo Caeiro, considera que la prevención laboral y la salud de los empleados es la piedra angular de la RSC en su compañía, ya que en un sector como el eléctrico este aspecto es «de importancia extrema». Caeiro explicó que en Endesa han introducido el concepto de RSC en la prevención de riesgos laborales, de capital humano y de medio ambiente<sup>303</sup>. También la iniciativa *Values in Action* («valores en acción») de Novo Nordisk, la farmacéutica danesa, ha llevado el concepto de sostenibilidad a la estrategia de la empresa, logrando un descenso de la rotación de empleados al 5%, la mitad de la cifra media del sector.

Ikea mantiene una fuerte cultura corporativa fomentando el compañerismo entre sus empleados. Para ello, creó jornadas de trabajo en las que los directivos superiores trabajan en las cajas o almacenes. Además, ofrece formación social y medioambiental a todos sus empleados. El mantenimiento de esa cultura, que no se puede evitar asociar con el estilo de vida que representan, ha sido la clave del éxito a largo plazo y de su consolidación como empresa socialmente responsable.

### **Empresas sostenibles de países emergentes**

El crecimiento espectacular de las economías emergentes ha discurrido en un entorno de retos al desarrollo sostenible. Los problemas que obstaculizan el crecimiento continuado a largo plazo están relacionados con la falta de infraestructura adecuada, la escasez de agua, el respeto a los derechos humanos o la dependencia de algunos países de fuentes de energía para su rápida industrialización. Por todos estos motivos, las políticas de desarrollo sostenible son una apuesta casi obligada para la supervivencia de las empresas de mercados emergentes.

La responsabilidad social, a menudo considerada como dominio de las compañías de las economías desarrolladas, está ganando terreno en los países en vías de desarrollo. Algunas empresas de los mercados emergentes alcanzan ya los niveles de sus homólogas en los países desarrollados sobre temas medioambientales, pero siguen atrasadas en el respeto de los derechos humanos<sup>304</sup>.

Además, las empresas de los países emergentes necesitan fortalecer sus prácticas de RSC cuando se establecen en otros países en desarrollo con el fin de proteger a los trabajadores, las comunidades y los ecosistemas de los países que las acogen. Si las empresas de los países emergentes no sienten la necesidad de adherirse a principios de buen gobierno corporativo o responsabilidad social, existe el riesgo de que adopten estrategias dudosas cuando invierten en el exterior, sobre todo en cuestiones relacionadas con la corrupción y el respeto a los derechos humanos.

<sup>303</sup> «BBVA, galardonado con el I Premio a la Mejor Práctica Responsable del Club de Excelencia en Sostenibilidad», *Media Responsable* (21/04/2008), [http://www.empresaresponsable.com/articulos/detail.php?id=3964&sec=.](http://www.empresaresponsable.com/articulos/detail.php?id=3964&sec=)

<sup>304</sup> <http://www.ecodes.org/pages/areas/rsc/evento.asp?ID=5464>.

Sin embargo, estas inversiones Sur-Sur tienen un lado muy positivo en términos de contribución al desarrollo. Por ejemplo, dado que los beneficios de la presencia de multinacionales dependen de la diferencia entre las capacidades tecnológicas de los países de origen y destino, esta brecha es menor para las inversiones entre países en desarrollo y, por tanto, los beneficios pueden ser mayores. También parece probable que las multinacionales emergentes tengan una menor aversión al riesgo y abran las puertas de la globalización a países donde las multinacionales tradicionales no están dispuestas a invertir. Después de la firma de los acuerdos de paz en Sierra Leona, los primeros en llegar fueron inversores chinos. Su experiencia positiva sirvió de señal para compañías europeas que se han instalado recientemente. Los flujos de inversión Sur-Sur representan también una oportunidad para los países de menores ingresos en la medida en que compensan las fluctuaciones en inversiones procedentes de países desarrollados<sup>305</sup>.

No obstante, las normas que se establezcan para garantizar la sostenibilidad no serán suficientes por sí solas. China, la India, Brasil y otros países seguirán creciendo, con cientos de millones de personas ansiosas por unirse a la forma de vida occidental. El rápido aumento de la huella ambiental y el agotamiento inminente de algunos recursos demuestran que el estilo de vida occidental no puede ser multiplicado en el mundo debido a los límites ecológicos. Un consumo responsable, la eficiencia energética o la búsqueda de fuentes alternativas pueden ser algunas de las claves para lograrlo.

### **Regla 1: Cuanto más responsable, más dinero**

Un informe de la International Finance Corporation, organismo dependiente del Banco Mundial, sobre responsabilidad social corporativa sostiene que las empresas de economías emergentes con sede en China, la India o Brasil pueden multiplicar sus ingresos si aplican políticas de buen gobierno.

Sin embargo, el nivel de exigencia a estos países es menor que el que se pide a las empresas de países desarrollados porque el concepto del «buen gobierno» no está tan extendido. «Tener un líder concienciado, la integración de las políticas responsables desde el inicio, la diferenciación o la calidad de las relaciones con todas las partes interesadas son ingredientes que pueden constituir una buena lista para que los negocios conviertan a las economías de sus países en más desarrolladas. Otros estudios, centrados en países desarrollados, aseguran que no se puede hablar de la RSC como un factor determinante del crecimiento económico. A pesar de ello, revelan una asociación positiva entre los indicadores de RSC y los de crecimiento económico»<sup>306</sup>.

En relación con los patrones generales de compra, los resultados de varios estudios señalan una gran disparidad en las actitudes generales hacia la RSC entre mercados emergentes y maduros. Un 85% de consumidores en Indonesia afirma haber comprado un producto o servicio específicamente porque era producido de un modo responsable, comparado con un 72% en España y sólo un 52% en USA<sup>307</sup>.

<sup>305</sup> <http://seminariordenmundial.blogspot.com/2008/09/las-multinacionales-de-los-paises.html>.

<sup>306</sup> «Las empresas de países emergentes mejoran con políticas responsables», *CincoDías.com* (11/02/2008).

<sup>307</sup> [http://www.tns-global.es/docs\\_prensa/nota\\_prensa\\_107.htm](http://www.tns-global.es/docs_prensa/nota_prensa_107.htm).

Si se tienen en cuenta estos datos, parece que las empresas de países emergentes que se suban al carro de la RSC podrán contribuir a mejorar sus resultados. Por ejemplo, la compañía china Dequingyuan se comprometió a proporcionar productos saludables y de calidad durante la crisis de la gripe aviar. Su garantía de calidad y seguridad hicieron que aumentara sus ingresos de 0,3 millones a 4,6 millones en cuatro años. La farmacéutica india Jubilant multiplicó por once sus beneficios en 2007 (de 3,4 millones a 37,9 millones), gracias a la transparencia de sus acciones y a las auditorías medioambientales que supera cada año. Estas empresas de países emergentes han sabido alinear sus estrategias de negocio con un sólido compromiso medioambiental y social, obteniendo de este modo una clara ventaja competitiva. En definitiva, han conseguido crear valor tanto para su empresa como para la sociedad.

También es importante la contribución de las empresas de países desarrollados a las economías de los países en los que operan, y es fundamental la aplicación de políticas de RSC que garanticen su respeto y compromiso con ellos. En 2005, Unilever estimó que su negocio en Indonesia soportaba el equivalente a 300.000 puestos de trabajo a tiempo completo, generaba un total de 630 millones de dólares y contribuía con 130 millones de dólares en impuestos al Gobierno indonesio. Nokia, por su parte, recogió a principios de este año tres toneladas de residuos procedentes de móviles (teléfonos, baterías, cargadores, accesorios, etc.) en cuarenta y cinco días<sup>308</sup>. La iniciativa de reciclaje es un intento de concienciar a los consumidores indios de la utilidad de los componentes que ya no son utilizables. Una encuesta revelaba que sólo el 3% había reciclado sus viejos móviles y un 44% afirmaba tenerlos aún en casa. En otros mercados, las mayores operadoras tienen campañas de recogida como parte de su RSC.

### **Regla 2: La RSC atrae la inversión**

La *socially responsible investing* (SRI) o inversión social responsable, se ha puesto de moda en la última década. Consiste en invertir en empresas por su compromiso con las prácticas de responsabilidad social o, por el contrario, excluirlas por motivos éticos.

Al igual que el índice Dow Jones de Sostenibilidad americano o el *FTSE4Good* británico, en la India se lanzó en febrero de 2008 el índice bursátil *S&P ESG (Environmental, Social and Corporate Governing)* en el que sólo pueden cotizar empresas indias con buen comportamiento medioambiental, social y en materia de buen gobierno. De esta manera, la cotización de las cincuenta empresas de la India que forman el índice se vincula con la responsabilidad social y los inversores pueden decidir el destino de sus capitales en base a criterios de RSC.

Tradicionalmente, los resultados de las inversiones se han evaluado basándose en el rendimiento financiero, pero hay un grupo creciente de inversores que prefieren tener en cuenta otros criterios, como las estrategias medioambientales, las sociales, o, incluso, las religiosas. Para algunos se trata de no aportar capital a las empresas de tabaco, alcohol o armas. Para otros se trata de invertir en la

<sup>308</sup> «Nokia collects 3 tonnes mobile waste in 45 days», *The Hindu Business Line* (2/03/2009).

mitigación de ineficiencias del mercado, gestión de valor intangible y diversificación de tecnología. Las ventajas de la inversión en responsabilidad social para las empresas en economías emergentes son las siguientes<sup>309</sup>:

- Diferenciación positiva de las acciones frente a los emisores de otros mercados emergentes. Esto les aporta una ventaja a la hora de competir globalmente por inversiones de calidad a largo plazo.
- La asignación eficiente de capital a modelos de negocio que podrán superar los problemas que plantean los retos del desarrollo sostenible.
- Incentivos de mercado adicionales para empresas que cumplen con estándares nacionales de ESG (*Environment, Social and Corporate Governance*, es decir, medio ambiente, gobierno social y corporativo) y adoptan programas de responsabilidad corporativa que exceden la normativa.
- La creación de modelos de negocio que capitalicen oportunidades y *know-how* de desarrollo sostenible que puedan servir de ejemplo a empresas en el futuro.
- La inversión en I+D puesta al servicio de distintas causas, por ejemplo, la generación de energía alternativa, que puede dar respuesta a un desarrollo sostenible amenazado por la falta de recursos.

Al mismo tiempo, los países emergentes están siendo cada vez más selectivos con las inversiones directas de las multinacionales dentro de sus fronteras. Hace décadas, cuando eran países pobres que carecían de ahorros, aceptaban cualquier tipo de inversión, pero ahora piden cada vez más a las multinacionales que rindan cuentas sobre su contribución al desarrollo del país. Por ejemplo, el Gobierno chino está interesado en empresas que traigan los avances tecnológicos que las compañías chinas no pueden crear. También quieren inversiones que impacten en la formación del capital humano, es decir, quieren que las multinacionales formen a los empleados locales en tareas que requieran una alta cualificación. En definitiva, quieren inversión en aspectos que puedan mejorar sus economías a largo plazo.

Por este motivo, los directivos de las multinacionales tendrán que pensar en una estrategia que les permita combinar la obtención de beneficios y la contribución al desarrollo en los países emergentes en los que operen. El siguiente paso será convencer a los gobiernos de estos países.

### **Regla 3: Apuesta por la eficiencia energética**

Con el alza en los precios de la energía, así como en las emisiones de gases con efecto invernadero, junto con el simultáneo aumento en la demanda de China, la India y Brasil, el mundo tiene un interés muy grande en el éxito de los esfuerzos por reducir las emisiones de estas grandes naciones en desarrollo, tal y co-

<sup>309</sup> *Sustainable Investment in India*, The Energy and Resources Institute (TERI) Europe (mayo 2007).

mo señala el libro publicado por el Banco Mundial, *Financing Energy Efficiency: Lessons from Brazil, China, India, and Beyond*.

China, la India y Brasil son tres de los diez principales consumidores de energía del mundo. En conjunto, estos países constituyen el hogar del 40% de la población mundial y representan más de la mitad de toda la demanda energética de los países en desarrollo. Antes de 2030, serán responsables de 42% del aumento en la demanda de energía en el mundo. El Banco Mundial advierte de que si no se logran avances importantes en los esfuerzos de eficiencia, China, la India y Brasil aumentarán a más del doble su uso de la energía y las emisiones con efecto invernadero en menos de una generación (antes de 2030)<sup>310</sup>.

<sup>310</sup> <http://www.worldbank.org.in/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/INDIAEXTN/0,,contentMDK:21665223~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:295584,00.html>.

<sup>311</sup> *Promoting energy efficiency in the developing world*, McKinsey Global Institute (febrero 2009).

Según un estudio del McKinsey Global Institute<sup>311</sup>, si las economías en desarrollo incrementaran la productividad de la energía, podrían desacelerar el crecimiento de su demanda a más de la mitad en los siguientes doce años. Esta reducción sería superior al consumo total de energía en China actualmente (véase la ilustración 78).

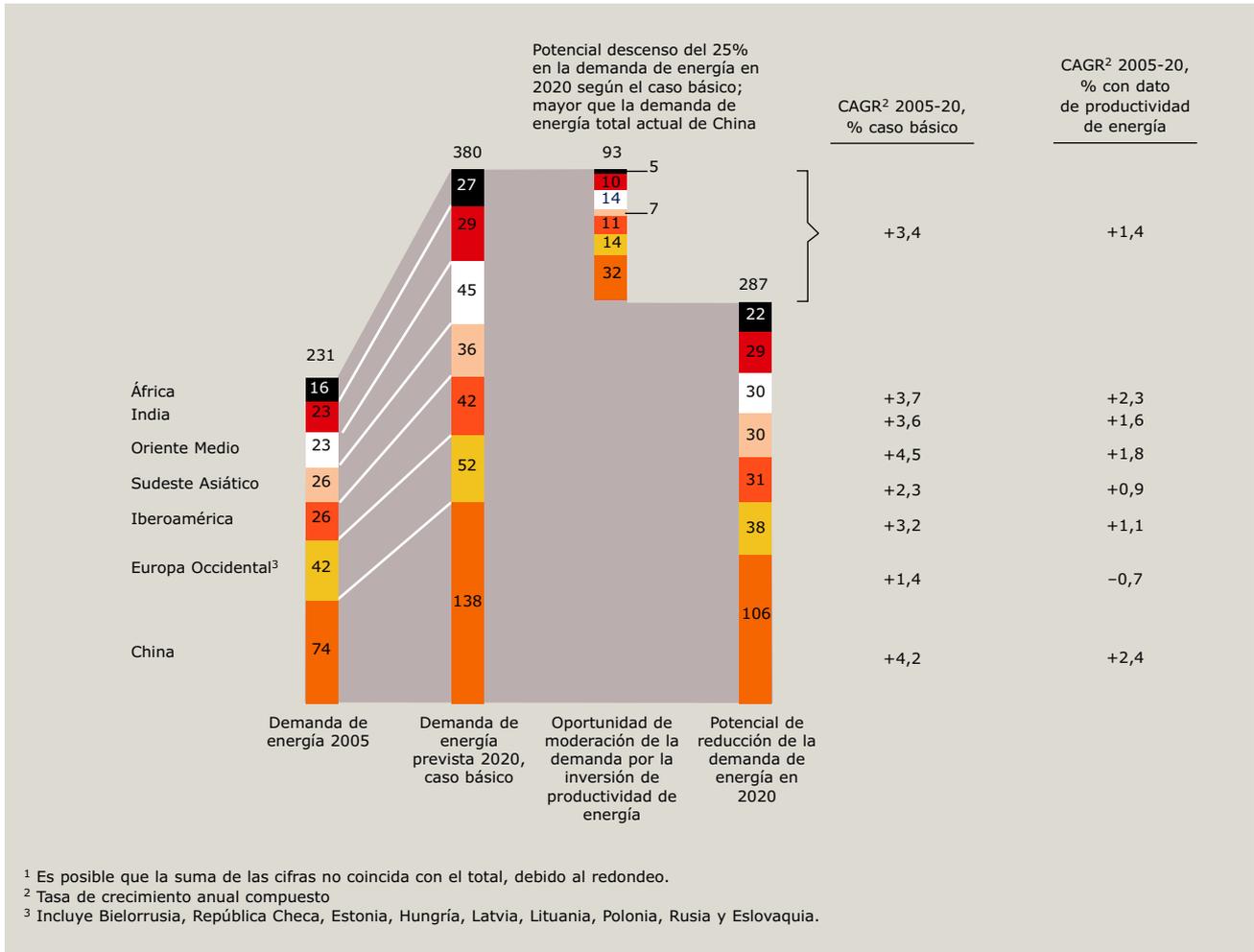


Ilustración 78. Mayor productividad energética.  
 Fuente: Standard & Poor's Index Factsheet.

Según el mismo estudio, el coste de invertir en productividad energética es de media un 35% menor en países de economías emergentes que en las desarrolladas, debido a la mano de obra más barata. El Banco Mundial considera que hay un enorme potencial no aprovechado para el progreso en eficiencia energética, en especial en Brasil, China y la India, con muchas soluciones que pueden funcionar siempre y cuando exista financiación e inversión. También destaca el gran compromiso existente por parte de las autoridades responsables<sup>312</sup>.

No obstante, según las lecciones aprendidas en los últimos diez años, el principal obstáculo para el despegue de la eficiencia energética son las carencias en los sistemas organizacionales e institucionales, además de la falta de acceso a los

<sup>312</sup> <http://www.worldbank.org.in/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/INDIAEXTN/0,,contentMDK:21665223~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:295584,00.html>.

fondos necesarios. Las empresas y los bancos deben convencerse de que invertir en calderas más eficientes, en sistemas de recuperación de desechos o en iluminación que ahorra energía tiene sus recompensas y justifica los riesgos<sup>313</sup>.

A pesar de esto, en los grandes consumidores energéticos, como son China, la India y Brasil, existe una mejora gradual en términos de eficiencia. En China, nace un sector comercialmente viable dedicado a la eficiencia energética después de una década de fuerte apoyo gubernamental. En la India, los bancos lanzaron programas para pequeños proyectos de este tipo en algunas industrias, los cuales comenzarán ya a ser ampliados. Y, en Brasil, un fondo de eficiencia energética que proviene de las ganancias de las empresas de servicio público ofrece una plataforma para realizar mejoras más profundas. No obstante, aunque estos avances son esperanzadores, el Banco Mundial considera que si se tiene en cuenta la pujante demanda energética que tendrá sólo uno de esos países en los próximos diez años, se hace evidente la necesidad de actuar y avanzar mucho más deprisa<sup>314</sup>.

Un ejemplo de esta inversión en productividad se encuentra en la planta de vidrio de Gostomel, Ucrania, que produce botellas para bebidas, perfumes y productos farmacéuticos. Entre sus clientes están Coca-Cola y PepsiCo, además de numerosas compañías ucranianas. El Departamento de Energía de Estados Unidos encargó a un laboratorio la identificación de oportunidades de eficiencia energética para la planta tras la pérdida energética sufrida por el cierre de Chernóbil. Tras la auditoría, se estimó que una serie de cambios en las instalaciones, entre ellos la sustitución de uno de los hornos por un modelo nuevo, produciría un fuerte ahorro energético e incrementaría en gran medida el volumen y calidad de la producción. Tras el éxito de la implementación de algunas de las medidas, Gostomel está buscando financiación para el resto<sup>315</sup>.

No hay que olvidar que muchas empresas de mercados emergentes son exportadoras de materias primas, por lo que se vieron beneficiadas por el alza de precios. Sin embargo, con la crisis ha quedado patente una nueva era de volatilidad en los precios de los recursos. Según Accenture, para mantener su competitividad, tendrán que «crear estructuras de costes eficientes en caso de que bajen los precios»<sup>316</sup>. Más aún, deben avanzar en materia de eficiencia para cumplir con la normativa medioambiental, que se está endureciendo con motivo del cambio climático. Las empresas encontrarán desafíos para reducir las emisiones de carbono, rediseñar algunas fases de la cadena de suministro, adaptarse a la volatilidad de precios de *commodities* y asegurar demanda en el mercado. La industria de la pintura en Brasil es testigo de la importancia de destacar mejorando la calidad al mismo tiempo que se adoptan prácticas respetuosas con el medio ambiente, gracias a la producción a base de agua y la promoción del empaquetado ecológico en un sector en el que la competencia se está intensificando, el precio de la materia prima está aumentando y las exigencias medioambientales se están endureciendo<sup>317</sup>.

<sup>313</sup> <http://www.worldbank.org.in/WBSITE/EXTERNAL/COUNTRIES/SOUTHASIAEXT/INDIAEXTN/0,,contentMDK:21665223~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:295584,00.html>.

<sup>314</sup> Ídem.

<sup>315</sup> Ukraine: Emerging Market for Industrial Energy Efficiency Opportunities <http://www.pnl.gov/aisu/pubs/EnEngineering.PDF>.

<sup>316</sup> *El Auge de las Multinacionales de Mercados Emergentes*, Accenture (2008).

<sup>317</sup> «Frost & Sullivan Observes That the Brazilian Paints and Coatings Market Vendors Are Reshaping Strategies to Deal With a Changing Market Environment», [www.foxbusiness.com](http://www.foxbusiness.com) (31/03/2009).

#### **Regla 4: Invertir en recursos escasos**

La demanda de recursos por parte de la economía global ha aumentado exponencialmente con la creciente necesidad de las economías emergentes. Si bien es verdad que las empresas de economías desarrolladas disponen de dichos recursos desde hace más tiempo, la incorporación de las empresas emergentes a un ritmo mayor del esperado hace necesario un análisis de las acciones que se pueden tomar hoy para evitar los problemas de mañana.

En un panorama global de escasez de recursos, las empresas de economías emergentes deben asegurarse su suministro de cara a garantizar su supervivencia. De este modo, podrán minimizar el impacto de una oferta inconsistente y unos precios volátiles. Además, la inversión en este tipo de recursos es un valor en alza, dado el agravamiento progresivo de su escasez.

En esta línea, China está comprando a pasos acelerados muchos recursos del mundo. La nueva superpotencia mundial está explorando yacimientos de petróleo en África y Asia Central, perforando yacimientos de gas en Birmania, construyendo represas hidroeléctricas en la región del Mekong, realizando prospección de minerales en el Congo y talando bosques en Indonesia. El hambre de China por las materias primas ha contribuido a que el precio del petróleo y otros recursos hayan aumentado en ciertos momentos<sup>318</sup>.

China se une a la fiesta en un momento en que otros países y empresas ya controlan la mayor parte de los recursos del mundo, a lo que ha respondido explorando lugares que otros actores han considerado demasiado arriesgados. Empresas chinas están desarrollando campos de petróleo, minas y presas en zonas alejadas geográficamente, políticamente inestables y ecológicamente frágiles, a menudo haciendo caso omiso de los derechos humanos ambientales y del impacto de sus inversiones.

Una empresa china está construyendo una gran presa en el río Kafue en Zambia que pone en riesgo importantes humedales, incluyendo dos parques nacionales. La presa generará energía para minas de cobre y cobalto destinadas a la industria China. Cuando los inversores occidentales dudaron sobre si financiar el proyecto del Río Kafue a causa de las preocupaciones ambientales, una compañía promotora china se hizo cargo del proyecto rápidamente instando a las autoridades de Zambia a reducir el proceso de evaluación ambiental.

Al igual que cualquier inversor a largo plazo, las empresas chinas tienen interés en evitar los abusos de los derechos humanos y la destrucción del medio ambiente en los países que las acogen. El Gobierno chino ha emitido directrices a sus empresas para proteger los derechos de los trabajadores, las comunidades locales y el medio ambiente. Algunas empresas chinas han comenzado a adoptar las normas ambientales, pero aún falta que las pongan en práctica de manera efectiva.

<sup>318</sup> <http://internationalrivers.org/en/todos-somos-chinos>.

También los productos agrícolas están atrayendo inversiones. Su demanda se mantiene alta a pesar de la recesión mundial, en parte por la procedente de mercados emergentes, cada vez mayor. Si bien es verdad que los precios han bajado de las máximas de mediados de 2008, siguen muy por encima de la media de la pasada década. Así lo indica un artículo de *The Economist* con datos como los siguientes: en comparación con las cifras de hace una década, China consume actualmente el doble de aceite vegetal, un 60% más de productos avícolas, un 30% más de ternera y un 25% más de trigo<sup>319</sup>. Las inversiones en el sector agrícola no se han hecho esperar. Black Earth Farming, una empresa rusa, ha realizado fuertes inversiones en granjas agrícolas, e inversores chinos han hecho lo mismo en Brasil y Argentina.

Otro recurso objeto de inversión ha sido el litio. Bolivia tiene casi la mitad de las reservas mundiales conocidas de este elemento químico. Su uso está aumentando debido a su aplicación en las baterías de coches híbridos y eléctricos. La agencia estatal Comibol ha invertido 6 millones de dólares en una planta en la que se pretende extraer y procesar el litio a escala industrial. El nacionalismo económico de Bolivia podría impedir que empresas japonesas y europeas interesadas intervengan en ese mercado. Mientras tanto, países con menos reservas, como China, están aprovechando la coyuntura para posicionarse como los primeros productores<sup>320</sup>.

Tal y como se apuntaba en el capítulo «El difícil desarrollo sostenible mundial», el agua también se ha convertido en un activo más. Las operaciones de Coca-Cola en la India se han visto obstaculizadas por el acceso al agua y la grave contaminación de éste en el país.

### **Regla 5: «Allí donde fueres, haz lo que vieres»**

En su camino hacia la globalización, las empresas de economías emergentes se ven expuestas a mercados más amplios y a un nuevo abanico de consumidores. Así, deben adaptarse a los usos y normativas de estos lugares, que se caracterizan por la existencia de sistemas de información fiscal más transparentes y otro tipo de relación con los *stakeholders*. Un 22% de los consejeros delegados encuestados por McKinsey cree que las distintas definiciones de responsabilidad social corporativa en distintas regiones y culturas suponen una barrera a la hora de implementar globalmente un enfoque integrado y estratégico de las cuestiones medioambientales y sociales de la compañía (véase la ilustración 79).

<sup>319</sup> «Agriculture: green shoots», *The Economist* (19/03/2009).

<sup>320</sup> «Bolivia has lithium, and the president intends to make the world pay for it», *International Herald Tribune* (2/02/2009).

Porcentaje de encuestados que consideran que las barreras les impiden, en su condición de consejeros delegados, poner en práctica un sistema integrado y estratégico para toda la empresa en cuestiones relacionadas con el Gobierno Social y Medioambiental (ESG).

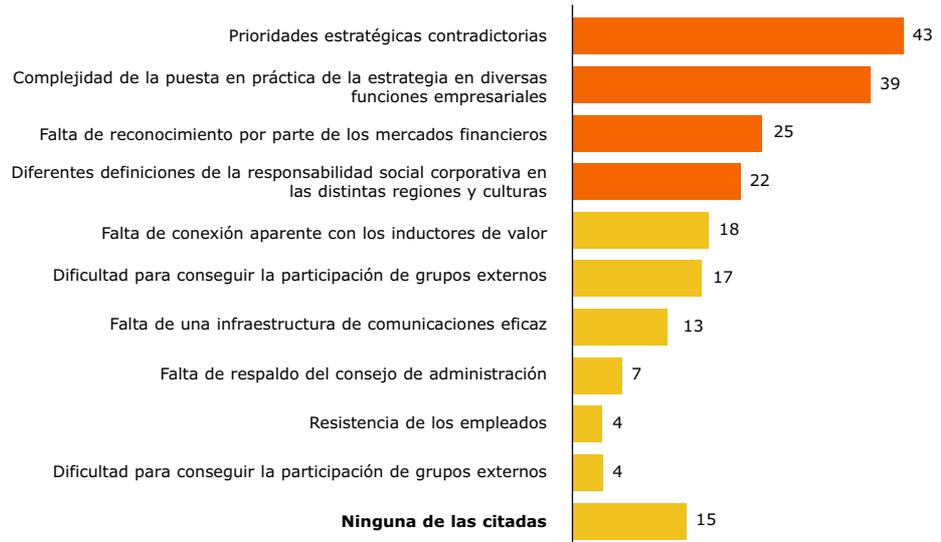


Ilustración 79. Barreras para el compromiso de los consejeros delegados con la RSC.

Es vital que las empresas de economías emergentes logren adaptarse al concepto de RSC aceptado mayoritariamente en mercados internacionales para mantener su posición competitiva. Por ejemplo, en algunos de sus países de origen recibir sobornos no es socialmente inaceptable, o la corrupción puede llegar a ciertos niveles de la autoridad. Por ello, los mecanismos de autogobierno puede que no sean los adecuados en un escenario global. Este autogobierno es fruto de acciones que toman las empresas por iniciativa propia o presionadas por los grupos de interés o los acuerdos sectoriales.

Un análisis<sup>321</sup> de la información de sostenibilidad facilitada por sectores específicos de economías emergentes concluía que el 87% de empresas del estudio ofrece algún tipo de información en este sentido, pero sólo el 51% publica un informe de sostenibilidad de carácter individual, es decir, en formato de pdf descargable o en el informe anual de la empresa. Muchas empresas se comprometen a reportar mediante estándares de Global Reporting Initiative (GRI), a publicar informes separados de RSC y a apoyar iniciativas como *2000 UN Global Compact* o *The Equator Principles*. Ya se ha hablado sobre la GRI, que constituye un marco para que las empresas estandaricen sus informes de RSC en relación con diez principios de derechos humanos, regulación laboral, trabajo forzado, discriminación, responsabilidad medioambiental y anticorrupción. Tiene más de 5.200 participantes, incluyendo 4.000 negocios en 120 países. Por su parte, la iniciativa *The Equator Principles* obliga a los sesenta bancos participantes a evaluar proyectos en base a su impacto social y medioambiental antes de tomar

<sup>321</sup> «Sustainability Reporting in Emerging Markets», Siran, KLD, Social Investment Forum (enero 2008).

decisiones de inversión. La adopción de las mejores prácticas ofrece un beneficio en reputación y diferencia a las empresas del resto. Si la información más reciente de RSC y los estándares seguidos son fácilmente accesibles, puede aumentar la credibilidad de la organización.

## 7.2. La sostenibilidad de la economía española

La Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (EEDS) se enmarca dentro de la Estrategia de Desarrollo Sostenible de la Unión Europea, que fue renovada en el Consejo de Bruselas de 2006 con un principio general consistente en «determinar y elaborar medidas que permitan mejorar continuamente la calidad de vida para las actuales y futuras generaciones mediante la creación de comunidades sostenibles capaces de gestionar y utilizar los recursos de forma eficiente, para aprovechar el potencial de innovación ecológica y social que ofrece la economía, garantizando la prosperidad, la protección del medio ambiente y la cohesión social». Este objetivo se concreta en siete áreas prioritarias dentro de la Unión: cambio climático y energías limpias; transporte sostenible; producción y consumo sostenibles; retos de la salud pública; gestión de recursos naturales; inclusión social, demografía y migración; y lucha contra la pobreza mundial<sup>322</sup>.

Ya se han expuesto los motivos económicos que llevan a cuestionarse la sostenibilidad del modelo de desarrollo español en los últimos años. Juan Arias, periodista, filólogo y escritor, los criticaba duramente: «El recién terminado *boom* económico (catorce años consecutivos de fuerte crecimiento) se ha cimentado en una burbuja inmobiliaria, en la especulación. El urbanismo salvaje apenas sí ha rendido dividendos en instrucción y civismo. Pero no hay desarrollo sostenible sin cuidar del medio ambiente y de la educación. Nuestro déficit exterior –el segundo más abultado del mundo–, el envejecimiento de la población y la extrema dependencia energética hipotecan asimismo el país que legaremos a las generaciones futuras».

### Sostenibilidad ambiental

En materia de sostenibilidad ambiental, se reconoce la necesidad de hacer un uso eficiente y racional de los recursos naturales –en particular de los energéticos, los hídricos, la biodiversidad y el suelo–, así como desarrollar políticas activas de mitigación de los determinantes del cambio climático en todos los sectores productivos, en especial en los energéticos y de movilidad, así como de adaptación a él. La lucha internacional por los recursos, y en especial la energía, será determinante para el futuro de los países en el mundo multipolar, como se ha expuesto anteriormente. La alta dependencia y vulnerabilidad energética externa que presenta España la hacen aún más sensible a esta situación.

Esta dependencia es mayor que la media de la Unión Europea. El grado de autoabastecimiento (relación entre producción interior y consumo total de energía) de energía primaria en 2007 fue del 20,9%, lo que supone que en España el 79,1% de la energía primaria consumida es importada. De hecho, como conse-

<sup>322</sup> [http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/96270D48-C981-430E-8C19-352904495879/0/folleto\\_desarrollo\\_sost\\_DEF.pdf](http://www.la-moncloa.es/NR/rdonlyres/96270D48-C981-430E-8C19-352904495879/0/folleto_desarrollo_sost_DEF.pdf).

cuencia del crecimiento económico registrado en los últimos catorce años, esta dependencia ha aumentado progresivamente y se espera que la tendencia se mantenga.

Las previsiones apuntan a que si los mercados energéticos siguen la dirección actual, la dependencia de las importaciones en la Unión Europea crecerá desde la mitad actual a casi dos tercios en 2030<sup>323</sup>. El 93% del petróleo y el 84% del gas tendrán que importarse, sin que exista la seguridad de que los orígenes de estas importaciones puedan diversificarse, especialmente en el caso del gas. La dependencia creciente de la Unión Europea de importaciones energéticas amenaza no sólo a la seguridad del suministro, sino que también implica mayores precios. Un aumento de precios tendría una incidencia muy desfavorable sobre la ya deteriorada competitividad y el empleo en España.

	2006	2007
Carbón	33,8	29,0
Petróleo	0,2	0,2
Gas Natural	0,2	0,2
Nuclear	100,0	100,0
Hidráulica	100,0	100,0
Energías Renovables	100,0	100,0
<b>Total</b>	<b>21,7</b>	<b>20,9</b>

(Relación entre producción interior y consumo total de energía).

Ilustración 80. Grado de autoabastecimiento de energía en España.

Fuente: SGE.

Casi más importante que la dependencia exterior es la alta vulnerabilidad de la economía y la sociedad españolas ante un eventual corte de las fuentes de suministro o de un *shock* de precios de las materias primas energéticas<sup>324</sup>. Este grado de vulnerabilidad tiene su origen en una elevada participación del petróleo en la balanza energética y una producción eléctrica autóctona por debajo de la media (energía no almacenable), junto con unas interconexiones eléctricas que se sitúan muy por debajo de las de otros países con similar nivel de dependencia. Sólo países como Grecia, Italia y Portugal, dentro de las economías desarrolladas, están en situaciones más extremas.

El déficit energético ha supuesto de media un 39,6 % del déficit comercial total en los últimos ocho años. Las subidas en el precio del petróleo, en parte debidas al aumento de la demanda de los países emergentes, no han hecho sino empeorar la balanza comercial española, con su consiguiente efecto negativo en el crecimiento de la economía española (PIB).

<sup>323</sup> *La Energía en España 2007*, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

<sup>324</sup> [http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE\\_2928\\_43-48\\_\\_DA4BF380721A84BD13E60ED0BEF583E6.pdf](http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2928_43-48__DA4BF380721A84BD13E60ED0BEF583E6.pdf).

Para invertir esta tendencia y evitar esos posibles efectos negativos de los mercados energéticos sobre la economía española, convendría trabajar en tres frentes. En primer lugar, se debería favorecer la inversión y la I+D+i en fuentes de energía no contaminantes con el fin de incrementar la aportación de las energías renovables al *mix* energético nacional, caracterizado por la alta dependencia del petróleo como fuente primaria de energía (véase la ilustración 81). España, por sus condiciones naturales, posee una ventaja competitiva y un elevado potencial para el desarrollo de fuentes de energía hidráulica, eólica o solar. No en vano es actualmente el tercer país generador de energía eólica, con un 16% del total de la potencia instalada, sólo por detrás de Alemania y de Estados Unidos. En esta línea, la apuesta de la Unión Europea por las energías renovables es clara. El objetivo de que los países de la Unión lleguen a obtener un 12,5% de la electricidad producida en el país a través de energías renovables parece fácilmente alcanzable o, incluso, mejorable por España.

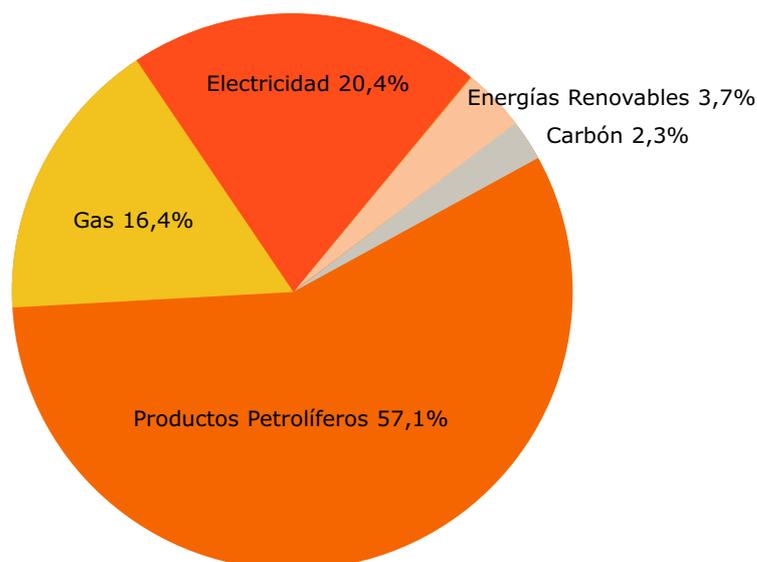


Ilustración 81. Consumo de energía en España en 2007.  
Fuente: *La Energía en España 2007*, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Muchos opinan que España debería aumentar el peso de la energía nuclear en el *mix* de producción nacional, igual que sucede en otros países de la Unión Europea. Así lo corrobora el 75% de un panel de 317 expertos y empresarios consultados a principios de 2009 por PricewaterhouseCoopers<sup>325</sup>.

Paralelamente, deben implementarse acciones que mejoren la eficiencia energética. A pesar de que el consumo energético por habitante en España –3,2 toneladas equivalentes de petróleo al año– es inferior a la media de la Unión –3,6 toneladas–, y está muy por debajo de la estadounidense –7,8 toneladas– la in-

<sup>325</sup> <http://www.abc.es/20090224/economia-economia/espana-deberia-incrementar-peso-200902241303.html>.

### ¿Sabías qué?

España es el país de la Unión Europea con mayor riesgo de desertificación.

tendencia de consumo energético con relación al PIB es sensiblemente superior al de la Unión Europea (España consume un 18% más de petróleo por cada 1.000 euros producidos)<sup>326</sup>. La concienciación acerca del consumo responsable y eficiente será fundamental en el futuro. Si se consiguiera disminuir la demanda de energía, la exposición a posibles desestabilizaciones económicas sería inferior.

Por último, se deben diseñar medidas para mejorar la conexión con los mercados energéticos europeos, asiáticos, americanos y africanos, que permitan diversificar el riesgo derivado de la excesiva dependencia de las importaciones de petróleo y gas de determinados países. Muchos de los recursos proceden de zonas geopolíticamente inestables que, en algunos casos, utilizan su ventaja natural como un instrumento de negociación. Esto introduce incertidumbre en el suministro y los precios, lo cual tiene efectos negativos sobre la economía española.

En definitiva, aumentando la inversión en eficiencia energética, en energías renovables y en nuevas tecnologías, se contribuirá a mantener la competitividad y el empleo, a la vez que mejorará la balanza comercial, se crearán nuevos empleos y mejorará la economía en su conjunto.

### Sostenibilidad social

Como se señalaba al principio, se observan algunos desequilibrios entre la posición económica de España en términos del PIB (octava) y otros indicadores, como la competitividad. En el ámbito social, de nuevo existe una descompensación, dado que ocupa el puesto 13 en el Índice de desarrollo humano, fijado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo con arreglo a otros criterios de calidad de vida. Además, España ha sido la gran beneficiaria del presupuesto europeo, pero sus bolsas de pobreza y exclusión no han dejado de existir, y proliferarán ahora con la contracción económica<sup>327</sup>.

El creciente aumento de la tasa de paro como consecuencia de la crisis supone un nuevo reto para el bienestar social. Los inmigrantes que residen en España se encuentran en una situación de alta vulnerabilidad. En el primer trimestre de 2009, el paro inmigrante estaba situado en el 28,4%, mientras que en la población española era del 17,36%<sup>328</sup>.

Cáritas, la confederación oficial de entidades de acción caritativa y social de la Iglesia en España, vio cómo aumentaban sus peticiones de ayuda un 75% durante 2008. Como novedades en esta recesión, los demandantes normalmente no pueden pagar sus casas y muchos son inmigrantes. Victor Renes, director de investigación en Cáritas, ve con preocupación que pueda iniciarse una ola racista.

Según el informe anual sobre protección social de la Comisión Europea, en España están en situación de riesgo de pobreza las personas de edad avanzada (28%) y los niños (24%). El porcentaje de la población en riesgo de pobreza es

<sup>326</sup> 50 propuestas para mejorar la productividad española, Instituto de la empresa familiar.

<sup>327</sup> <http://www.iceta.org/jr160309.pdf>.

<sup>328</sup> [www.ine.es](http://www.ine.es).

### ¿Sabías qué?

En España, una de cada cinco personas vive en riesgo de caer en la pobreza.

del 20%, una cifra sólo superada por Letonia (21%) y al mismo nivel que Italia y Grecia<sup>329</sup>.

Las recomendaciones de la Unión Europea son claras: reducir el abandono escolar para romper el círculo de la pobreza, incidir en la inclusión de mayores, jóvenes e inmigrantes, reformar las pensiones para que sean más sostenibles y mejorar la aplicación del Ley de Dependencia y el acceso a la sanidad pública, entre otras.

### 7.3. Empresas españolas sostenibles

La creciente internacionalización de las empresas españolas ha provocado que la sociedad se preocupe por el comportamiento de éstas fuera de nuestras fronteras. De esta forma, los grupos de interés han ido presionando hasta transformar progresivamente los valores y perspectivas de la actividad empresarial. Hoy día, los empresarios españoles están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con una maximización de los beneficios a corto plazo, sino también con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable.

En este sentido, el Gobierno español se comprometía a principios de este año a poner en marcha el Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), un órgano encargado de apoyar e impulsar las políticas públicas de promoción de la responsabilidad social en España, entre ellas, el fomento de las herramientas para elaborar las memorias e informes de sostenibilidad. Los temas que debe tratar el consejo, entre otros, son la crisis económica, la educación, el consumo, la inversión socialmente responsable y la transparencia<sup>330</sup>.

Aunque la proporción de empresas que presentan alguna información relevante en términos de RSC es muy alta, aún queda un largo camino por recorrer por parte del tejido empresarial español. De las 35 empresas del Ibex 35, cuatro de ellas no se puede considerar que presenten información relevante sobre aspectos de RSC en los documentos analizados en el año 2007, según concluye un estudio del Observatorio de responsabilidad social corporativa (véase la ilustración 82)<sup>331</sup>. Estas empresas son Acerinox, Altadis, Bolsas y Mercados Españoles y Colonial.

<sup>329</sup> <http://www.ekoos.org/es/blog/post/index.php?id=719>.

<sup>330</sup> «Arranca el Consejo Estatal de Responsabilidad Social», *Expansión* (26/01/2009).

<sup>331</sup> <http://www.observatoriorsc.org/>.

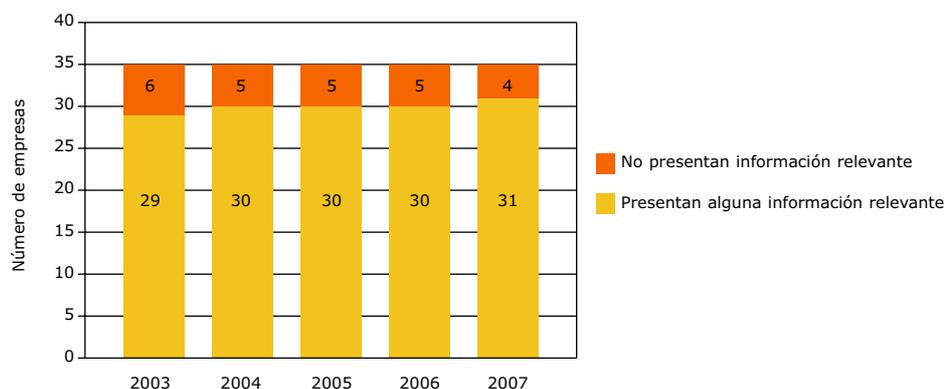


Ilustración 82. Número de empresas del Ibex 35 que presentan información relevante sobre aspectos de RSC.

Fuente: Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa.

El estudio, en el que se evalúan aspectos relacionados con la gestión, el gobierno corporativo y los impactos sociales y medioambientales de las operaciones de las empresas del Ibex 35, pone en relieve las diferencias existentes entre la información proporcionada a accionistas y potenciales inversores y la que se dirige a otros grupos de interés. Se producen fuertes desajustes entre la información económica y la social y medioambiental. En el análisis realizado, se identifican casos de empresas que en las memorias de sostenibilidad abogan por contribuir a un desarrollo socioeconómico de las regiones más desfavorecidas, mientras que en la información financiera se puede evidenciar que el pago de impuestos en estas regiones disminuye y el coste de acceso a los servicios se incrementa<sup>332</sup>.

Uno de los principales problemas a los que se enfrentarán las empresas españolas en el ámbito de la sostenibilidad medioambiental será responder a la escasez de recursos. Aunque la alta vulnerabilidad energética de la economía representa una amenaza, también se presenta una gran oportunidad de explotar su ventaja competitiva en el área de las energías renovables con el auge internacional de la eficiencia energética. En mayo de 2009, Madrid acogerá la 12.ª edición de Genera 2009, donde acudirán representantes de los sectores de Energía Solar (térmica y fotovoltaica), Cogeneración, Biomasa, Eólica, Hidráulica, Residuos, Hidrógeno y Pila de Combustible, Carbón, Gas, Petróleo y otras energías (marina, geotérmica...). Este tipo de iniciativas contribuirán a posicionar a la economía española como un referente en un área con grandes perspectivas de crecimiento.

Basta analizar las cifras de facturación del mercado medioambiental, 10.818 millones de euros, y de empleo, 200.000 empleados, para darse cuenta de los efectos secundarios beneficiosos de este sector en el grueso de la economía española.

<sup>332</sup> [http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/publicaciones/notas\\_de\\_prensa/np\\_informe%20del%20ibex\\_290109.pdf](http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/publicaciones/notas_de_prensa/np_informe%20del%20ibex_290109.pdf).

**¿Sabías qué?**

Actualmente, España depende en un 81% aproximadamente de las importaciones para satisfacer el consumo energético del país mientras que la media europea es de un 52%<sup>333</sup>.

**Regla 1: Diversificar las fuentes de energía**

Las empresas españolas, especialmente las dedicadas al sector secundario, deben encontrar la combinación óptima de fuentes de energía que les permita compensar la creciente demanda mediante un consumo más eficiente, para contrarrestar la alta dependencia energética del exterior. También deben apostar por la búsqueda de fuentes de energía alternativas, como las renovables. En esta línea, España vivió primero el despertar de la energía eólica; luego, asistió al despliegue de las huertas fotovoltaicas y ahora cobra un inusitado impulso la explotación de la energía solar termoeléctrica. Las buenas condiciones climáticas en la mitad sur de España, las primas y el desarrollo tecnológico han disparado el número de proyectos<sup>334</sup>. Por ejemplo, la empresa española Rotartica, ubicada en el País Vasco, colabora con la italiana La Fabbrica del Sole en un proyecto piloto en Italia que prevé obtener aire acondicionado a partir de la energía solar<sup>335</sup>. La aplicación doméstica de una tecnología hasta ahora de uso industrial cubre la creciente demanda de aparatos de aire acondicionado en períodos de más calor. Las máquinas se alimentan a partir del agua caliente de los paneles solares térmicos que alcanza alrededor de noventa grados centígrados y la convierten en agua fría.

Asimismo, se han puesto en marcha iniciativas para potenciar el uso de la energía nuclear. Iberdrola acudió, junto a otras ocho empresas españolas, a la X Feria Internacional de Energía Nuclear en Pekín para iniciar las vías de colaboración entre España y China en materia nuclear<sup>336</sup>. Esta misma empresa, además, importa gas natural líquido de Nigeria, Argelia, Egipto, Qatar, Trinidad y Tobago, Libia y Noruega, con el fin de asegurar un suministro lo suficientemente diversificado y flexible. En febrero de 2009, se celebró en Madrid de la mano de las Conferencias de Intereconomía el encuentro «Mix Energético en España. Desafíos y Soluciones». En la agenda destacaron cuestiones como la situación actual del sector energético, las expectativas de desarrollo, un debate sobre cuál es el *mix* energético óptimo, qué papel tienen la electricidad y el transporte como principales consumidores energéticos, o las acciones a corto y largo plazo para garantizar el suministro. Como medidas de sostenibilidad se destacaron la tecnología nuclear, el tratamiento de residuos, la integración de energías renovables en la red, el almacenamiento de energía, y la captura de CO<sub>2</sub> en la utilización del carbón para la producción de electricidad. Otro tema de discusión fue el fin del Protocolo de Kioto y la reunión de Copenhague en diciembre de 2009. En ese ámbito, España necesita reducir sus emisiones de efecto invernadero, porque si no sigue el ritmo de descenso de la UE-27, su competitividad se verá seriamente afectada por la internalización de costes medioambientales.

**Regla 2: Malos tiempos para las energías renovables<sup>337</sup>**

La vicesecretaria de Asuntos Globales de Estados Unidos, Paula Dobriansky, elogió en una visita a España el sistema de energías renovables español, que la posicionan como líder en esta materia. También destacó el liderazgo internacional de las empresas españolas de energía eólica<sup>338</sup>. Sin embargo, un artículo de *Ex-*

<sup>333</sup> «Mix Energético en España: Desafíos y Soluciones», Conferencias Intereconomía, Madrid, 26 de febrero de 2009.

<sup>334</sup> «La energía solar termoeléctrica se dispara en España», *La Vanguardia* (04/04/2009).

<sup>335</sup> <http://www.energiadiario.com/publicacion/spip.php?article7032>.

<sup>336</sup> <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/418336/03/08/Economia-Empresas-Iberdrola-y-otras-ocho-empresas-espanolas-buscan-opportunidades-en-energia-nuclear-en-China.html>.

<sup>337</sup> Titular de *Expansión.com* (31/03/2009).

<sup>338</sup> <http://www.energiayrenovable.es>.

*pansión* de finales de marzo de 2009 anunciaba que la mitad de las plantas de biodiésel estaban paradas y las cuatro que existen de bioetanol funcionaban al 60% de su capacidad<sup>339</sup>. El cierre de instalaciones y el despido de trabajadores parece que van a ser la consecuencia directa de un cúmulo de circunstancias: el aumento de la oferta, el descenso de la demanda, la caída de precios y la crisis generalizada.

Uno de los problemas que han causado esta situación es que el biodiésel estadounidense, que recibe una subvención fiscal en origen, llegaba al mercado español con un coste un 30% menor, como media, que el producto nacional. Para poner freno al *dumping*<sup>340</sup>, la Unión Europea fijó el 13 de marzo de 2009 un arancel de entrada a los exportadores estadounidenses. Pese a esta medida, los fabricantes de biocarburantes se encuentran con un excedente de capacidad productiva en el mercado español. En 2008, la capacidad instalada de biodiésel fue de más de dos millones de toneladas y la demanda del mercado español en el mismo año no llegó a 600.000 toneladas. En el caso del bioetanol, las cifras de consumo y producción están más ajustadas. Las cuatro plantas instaladas de bioetanol funcionan al 60% de su capacidad y en 2008 pusieron en el mercado 273.377 toneladas de este combustible, de las que el 34% se destinaron a la exportación<sup>341</sup>.

Los productores consideran que el exceso de oferta nacional sobre la demanda del mercado de biodiésel representa un desajuste temporal. Ven con esperanza la posibilidad de que el cierre del grifo del biodiésel de Estados Unidos, que ha inundado Europa, dé lugar a un escenario como el de 2006, en el que el 50% de la producción del biodiésel español se exportaba a Alemania o Francia, aunque consideran que es difícil que se vuelva a producir. No obstante, mientras esto sucede, algunas empresas han decidido retirarse del negocio de los biocarburantes. Éste es el caso de Ebro Puleva, que después de invertir diez millones de euros para construir una planta en Jerez de la Frontera terminó abandonando el proyecto<sup>342</sup>.

La utilización de este tipo de energías está siendo claramente determinada por la regulación. En España hay una reserva de cuota de mercado para estos combustibles del 3,4% en 2009 y del 5,83% en 2010<sup>343</sup>. Sin embargo, para las empresas del sector el apoyo oficial está siendo insuficiente. Consideran que esto, junto con la escasez de demanda en el mercado español, está poniendo en jaque una industria en la que España empezaba a ser una potencia. Carlos Navarro, presidente de Siliken, un grupo de empresas dedicado al desarrollo de soluciones aplicables al sector de las energías renovables, considera que «el problema es que los competidores como Alemania, Japón, Francia... nos van a acabar superando. Al final tendremos que comprarles los equipamientos. Y eso teniendo una industria puntera y que creaba empleo»<sup>344</sup>.

Lo cierto es que las malas noticias se suceden en el sector. En marzo de 2009, la filial del grupo energético británico BP, BP Solar comunicó el cierre de sus plantas de fabricación de células de Tres Cantos (Madrid) y de la fábrica de montaje de módulos de San Sebastián de los Reyes (Madrid).

<sup>339</sup> «Malos tiempos para las energías renovables», *Expansión.com* (31/03/2009).

<sup>340</sup> Práctica comercial que consiste en vender un bien a precios artificialmente bajos para desplazar a la competencia y ampliar el control del mercado. Por un lado, puede ser realizado por una empresa con el fin de deshacerse de *stocks* excesivos o como medida de competencia desleal. Por otro, puede producirse como resultado de subsidios gubernamentales.

<sup>341</sup> «Malos tiempos para las energías renovables», *Expansión.com* (31/03/2009).

<sup>342</sup> <http://www.expansion.com/2009/03/31/empresas/energia/1238527152.html>.

<sup>343</sup> «Malos tiempos para las energías renovables», *Expansión.com* (31/03/2009).

<sup>344</sup> <http://www.ecoticias.com/20090405-fotovoltaica-yo-acuso-al-gobierno.html>.

Para compensar la reducción de expectativas en casa y sobrevivir, las empresas se han lanzado con furia a los mercados exteriores. Éste es el caso de Gamesa Eólica, que ha abierto dos parques en Italia y va a iniciar seis más. Isofoton, empresa que desarrolla soluciones tecnológicas para la generación y el aprovechamiento de energía solar fotovoltaica y térmica, que a principios de 2000 exportó el 80% de su producción y hoy sólo el 30%, se ha reorientado hacia el extranjero, en especial hacia Alemania, Italia o Estados Unidos. Acaba de firmar el acuerdo para un centro productivo en Ohio que ensamblará células producidas en la fábrica de Málaga. También Siliken espera encontrar un respiro con la internacionalización iniciada hace año y medio. Sin embargo, algunos expertos creen que las empresas españolas tardarán al menos dos o tres años en poder reemplazar sus anteriores cifras de ventas con la exportación, dado que se tendrán que enfrentar a problemas como la crisis financiera y la tardanza de algunos países como Italia, Grecia o Estados Unidos en avanzar con sus programas fotovoltaicos<sup>345</sup>.

### Regla 3: Las buenas prácticas afectan a la reputación de las empresas

El Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOC) es una herramienta que evalúa anualmente la reputación de las empresas nacionales, de manera similar a la lista *Fortune*. Para ello, se encuesta a un grupo de empresarios (que son los que realizan el primer corte), expertos, ONG y asociaciones de consumidores para que indiquen las empresas que facturan más de 50 millones de euros al año con mejor reputación en España, así como los factores por los que las seleccionan.

La reputación corporativa es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del grado de cumplimiento de sus compromisos con sus clientes, empleados, accionistas –si los hay– y con la comunidad en general. En la edición del 2009<sup>346</sup>, Inditex lidera el *ranking* por segundo año consecutivo. El único movimiento en el *top ten* de este año respecto al anterior ha sido el ascenso de MAPFRE del puesto decimotercero al décimo. Los dos sectores más perjudicados en cuanto a pérdida de posiciones han sido la banca (pese a estar el Santander, la Caixa y BBVA entre los diez primeros) y la construcción. En cambio, el sector asegurador y las empresas de tecnologías de la información ganan terreno. Entre las empresas, destaca Mutua Madrileña por haber escalado más de veinte puestos (del setenta al treinta y cuatro).

El sitio web corporativo de Inditex explica su modelo de sostenibilidad basado en la buena fe, el diálogo y la transparencia de su actividad, e indica que «aunque los compromisos asumidos en materia de sostenibilidad son dinámicos, el Código de Conducta Interno establece las bases de partida y afecta al conjunto de nuestras actividades de fabricación, distribución y comercialización en todo el mundo». Inditex ha sido una de las primeras empresas españolas en adoptar el estándar GRI 2002. En el caso de MAPFRE, establece las tres grandes líneas que han determinado su modelo: en primer lugar, el cumplimiento de la legislación vigente y de los compromisos internacionales adquiridos (Pacto Mundial de las

<sup>345</sup> <http://www.ecoticias.com/20090405-fotovoltaica-yo-acuso-al-gobierno.html>.

<sup>346</sup> <http://www.empresa-responsable.com/articulos/detail.php?id=4428&sec=111>.

Naciones Unidas y Protocolo UNEP). En segundo lugar, el servicio a la sociedad, procurando su progreso y actuando con espíritu solidario. Y, en tercer lugar, la gestión integral de la responsabilidad social por parte de quienes participan en la toma de decisiones de la compañía a cualquier nivel. Establece un grupo de interés muy amplio a dos niveles: en primera instancia, accionistas, empleados, mutualistas, proveedores y colaboradores; en segundo término, opinión pública, competencia, ONG, sindicatos, Administraciones Públicas, organizaciones de consumidores y medios de comunicación. También cabe destacar que MAPFRE dedica desde hace más de veinte años una parte de su beneficio neto anual a la financiación de actividades no lucrativas de interés general para la sociedad, a través de sus seis fundaciones privadas.

Es destacable el caso de BBVA, que fue galardonado con el I Premio a la Mejor Práctica Responsable del Club de Excelencia en Sostenibilidad. Se valoró la metodología empleada, las facilidades de implantación de estas prácticas responsables, los resultados obtenidos, la organización de *benchmarking* entre empresas y, finalmente, la efectividad de la medida en materia de rendimiento de la inversión. Por su parte, L'Oreal España apostó por la construcción de un edificio inteligente y solidario con el medioambiente, reagrupando las cuatro divisiones del *holding*<sup>347</sup>. La clave del ahorro energético han sido las placas solares y los fluorescentes de bajo consumo. La aplicación de tecnologías sostenibles ha reducido un 27% el consumo de agua, un 17% el de electricidad y un espectacular 92% las emisiones de CO<sub>2</sub>.

En 2009, Acciona ha sido galardonada con el Premio a la Sostenibilidad Corporativa que concede la European Business Award Organisation (EBA)<sup>348</sup>. También la empresa guipuzcoana Fagor ha recibido un premio este año por su responsabilidad social y con los trabajadores en los procesos de internacionalización, otorgado por el Foro de Responsabilidad Social de Gipuzkoa. En 2007, Metro de Madrid fue galardonado con el «Premio a la mejor solución de RSE 2007 en la categoría de Medio Ambiente» con su solución «Gestión Ambiental en Metro de Madrid» en el CSR MarketPlace. Su modelo de CSR está basado en tres pilares fundamentales: incrementar la satisfacción del cliente, fomentar la movilidad sostenible y mejorar la experiencia del empleado.

Como comentario final, Justo Villafañe, catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad Complutense, impartiendo clases de Imagen Corporativa, asegura que «no se llegará a pedir certificaciones (de RSE) para poder operar, pero la fuerza de los hechos va a producir que las empresas con comportamientos no responsables sean excluidas: Se van a excluir porque eso ya no se tolera»<sup>349</sup>.

#### **Regla 4: La RSC es un poderoso imán para el talento**

Tal y como se comentaba en las reglas para empresas desarrolladas en materia de sostenibilidad, los empleados cada vez son más sensibles a las políticas de RSC de las empresas en las que trabajan. Las empresas españolas serán inclu-

<sup>347</sup> «L'Oreal España se tiñe de verde con su nuevo "edificio inteligente"», *El Economista* (17/03/2009).

<sup>348</sup> «Acciona, galardonada con el Premio a la Sostenibilidad Corporativa», *eleconomista.es* (8/04/2009).

<sup>349</sup> [http://www.serresponsable.es/modulos/mod\\_periodico/pub/mostrar\\_noticia.php?id=102](http://www.serresponsable.es/modulos/mod_periodico/pub/mostrar_noticia.php?id=102).

so más sensibles a la lucha internacional por el talento por las razones que se han explicado anteriormente. Uno de los elementos más efectivos para captar y retener talentos en las organizaciones es contar con una buena reputación interna. De este modo, las personas que trabajan la empresa sentirán el orgullo corporativo al verse alineadas con los objetivos y con la estrategia corporativa.

La nueva generación nacida después de 1980 está menos comprometida con la empresa pero más con su trabajo. Sus componentes desean estabilidad y regularidad, así como un horario fijo. Además, un estudio de PricewaterHouseCoopers indica que «el 87% de los titulados aspira a trabajar en una empresa con la que coincida en sus valores de RSC»<sup>350</sup>. No es de extrañar, por tanto, que las empresas deban elaborar una estrategia enfocada a este grupo dada la escasez de talento en el futuro cuando se reactive la economía mundial. Precisamente, una empresa debe buscar la sostenibilidad a través de las personas porque «se debe gestionar el presente para planificar el futuro, porque en la actualidad sufrimos escasez de talento y los inmigrantes hasta dentro de dos o tres generaciones no podrán cubrir esas necesidades», opina el experto en Recursos Humanos Manuel González. Afirma que decantarse por no reducir gastos despidiendo empleados en tiempos de crisis envía un mensaje de compromiso a los trabajadores, lo que puede hacer que la empresa salga reforzada tras la crisis.

### **Regla 5: Potenciar el círculo virtuoso de la sostenibilidad**

Las empresas deben buscar aquellos aspectos de RSC que son complementarios a su negocio y que nutran las capacidades corporativas, permitiendo crear ventajas competitivas dentro de un círculo virtuoso de sostenibilidad<sup>351</sup>. Este es el caso de la empresa de productos lácteos Ebro Puleva, que realiza la donación de los distintos productos alimenticios que conforman la cartera de negocio del grupo. El convenio de colaboración con la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL) tiene como finalidad la gestión y distribución de los productos donados por Ebro Puleva entre los bancos de alimentos provinciales. Además la fundación de la empresa lleva a cabo iniciativas de educación para el desarrollo en el ámbito agrícola en países del Tercer Mundo, siempre con vistas a lograr que las comunidades logren la autosuficiencia.

Por su parte, el compromiso del Grupo SOS, que es el segundo grupo alimentario español por facturación entre las empresas del sector que cotizan en la bolsa española, se materializa en el Plan Estratégico de RSC iniciado en 2003, denominado «Alimentando un Futuro». Cuenta con varios ejes de actuación, entre los que destacan los siguientes como iniciativas complementarias a la naturaleza de su negocio:

1. «Compromiso con la nutrición», que busca ofrecer a los consumidores productos saludables y adecuados a sus necesidades.
2. «Nuestra Acción Social», que se dirige a cubrir las necesidades básicas de personas desfavorecidas en el entorno en el que desarrolla sus actividades.

<sup>350</sup> <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/3417-el-87-de-los-titulados-aspira-a-trabajar-en-una-empresa-con-la-que-coincida-en-sus-valores-de-rsc.html>.

<sup>351</sup> «La responsabilidad social corporativa como necesidad estratégica: casos prácticos», Francisco Trullenque, *Harvard Deusto Business Review* (marzo 2008).

En definitiva, estas empresas españolas han sabido integrar sus políticas de RSC en la estrategia corporativa, creando sinergias entre su negocio y la sociedad para el beneficio de ambas.

### **Regla 6: Hacer propios los principios de transparencia y buen gobierno**

Las empresas españolas tienen campo de mejora en el ámbito de sus actividades de buen gobierno corporativo. Los datos del estudio del Observatorio de la Sostenibilidad realizado en las empresas que cotizan en el Ibex 35 son reveladores:

- El 57% de las empresas del Ibex no ofrece datos acerca de la remuneración individual de los consejeros. Además, no siempre se desglosan estas cantidades por concepto de remuneración.
- Sólo un 20% informa abiertamente sobre cláusulas de blindaje. Se suele ofrecer el número de beneficiarios, pero no las cantidades a favor de cada uno, ni su nombre. No es habitual encontrar información que indique que las cláusulas de blindaje son aprobadas por la junta general de accionistas.
- Continúa evidenciándose la poca presencia de mujeres en la alta dirección de las compañías y, especialmente, en el consejo de administración.
- Sólo el 40% de las empresas establece que los consejeros independientes no permanezcan como tales durante un período continuado superior a doce años.

En lo que se refiere a la cuestión ampliamente debatida en la crisis de los excesivos salarios de los altos directivos, la advertencia del presidente del Gobierno –«No es el momento de grandes beneficios ni grandes sueldos»– parece que surtió efecto. El presidente del Santander, Emilio Botín, anunció que va a reducir el 10% la remuneración que los estatutos del banco fijan para los consejeros y otro 15% la retribución variable que perciben los consejeros ejecutivos. Horas después, el BBVA anunció que congela la retribución de los 300 miembros de la alta dirección. Además, el presidente, Francisco González, y el consejero delegado, José Ignacio Goirigolzarri, recibirán este año 454.400 y 383.400 acciones, respectivamente, como resultado del plan de incentivos a largo plazo en acciones que acaba de finalizar, y que abarca de 2006 a 2008.

### **Regla 7: Prepararse para el activismo accionarial<sup>352</sup>**

Los más críticos sobre la efectividad de las prácticas de RSC ven en el activismo empresarial una nueva ola de esperanza. Esta nueva práctica, que consiste en la participación de ONG y otros grupos de presión en el seno de la compañía para que se respeten los derechos humanos, sociales o ambientales, parece que se consolida en España y que va a hacerse habitual en las grandes empresas.

<sup>352</sup> <http://spanish.safe-democracy.org/2008/06/06/el-buen-gobierno-corporativo-es-negocio/>.

De este modo, organizaciones como Intermon Oxfam han participado en la junta de accionistas de algunas empresas para defender los derechos de poblaciones indígenas. En estos casos, los accionistas se ven obligados a escuchar los reproches de las ONG porque hablan en nombre de fondos de inversión que tienen participación en las acciones de la compañía.

El activismo accionarial lleva décadas de recorrido, sobre todo en el mundo anglosajón. En España es más reciente, pero suma ya siete años de vida. Lo importó Setem, la ONG que más lo ha practicado y que en 2001 sorprendió a todos adquiriendo 120 acciones –hay 630 millones– de Inditex.

Sin embargo, algunos de los agentes sociales no creen en la eficiencia de esta nueva forma de presión. Por ejemplo, el Observatorio de la Deuda en la Globalización (ODG), vinculado a la Universidad Politécnica de Cataluña, considera más útil participar en las «contracumbres», aunque sea a costa de romper puentes con las empresas y dejar de ser interlocutores para ellas. Para esta organización, el peligro es que las grandes empresas utilicen a las ONG para legitimarse. Su análisis le da la vuelta a la toma de las juntas de accionistas por parte de las organizaciones no gubernamentales.