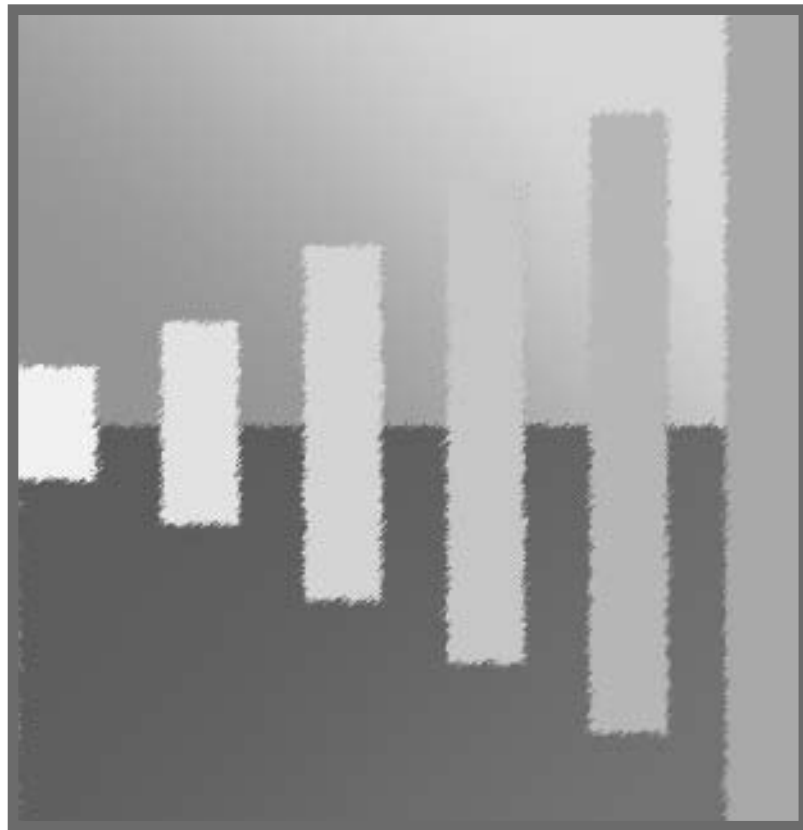


Sostenibilidad en Mercados Emergentes



Sostenibilidad en Mercados Emergentes

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

Reproducción autorizada por el Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. Esta publicación fue originalmente desarrollada por la Rede Ethos de Jornalistas. Para más informaciones ingrese al sitio web: www.ethos.org.br

Traducción al idioma español

Cristina Bazán Auza

Financiamiento

W.K. Kellogg

Revisión

Álvaro Bazán Auza

Pablo Pizarro Guzmán

Edición electrónica

Hugo Amicone (arte&comunicación)

Realización original

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidade Social

Rúa Francisco Leitao, 469 – 14 andar – Conj. 1407

05414 - 020 – São Paulo – SP

Tel.: (11) 3897 – 2400

Fax.: (11) 3897 – 2424

Visite: www.ethos.org.br

Colaboradores del Instituto Ethos

Carlos Adriano Silva, Cristina Spera, Fernanda Ribas, Inês Berloff, Leno F. Silva, Tábata Villares, Karinna B. Forlenza (captação) y Paulo Itacarambi (edición final)

Coordinación y adaptación del texto original

Regina Scharf y Fernando Pachi

Colaboración

Patrícia Saito (Red Ethos de Periodistas)

Revisión Ortográfica

Ana Maria Barbosa

Producción gráfica original

Waldemar Zaidler (Planeta Terra Design)

Impresión

División Imprenta El Deber

Tiraje: 300 ejemplares (1era Edición)

Santa Cruz de la Sierra, enero 2006

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

Fundación EMPRENDER

La Madrid N° 472

(591) – 4 – 66 – 38623

e-mail: emprender@cosett.com.bo

LA FUNDACION EMPRENDER

La Fundación EMPRENDER fue creada en diciembre del año 2002 en la ciudad de Tarija.

La misión de la Fundación señala “trabajar con la juventud y el sector productivo para promover el espíritu emprendedor y la empresa socialmente responsable, y así contribuir a la construcción de lo público como aquello que transforma y dignifica a todos por igual”.

La Visión de EMPRENDER manifiesta que debe “ser parte activa de una comunidad donde los emprendedores y las empresas son pilares fundamentales en la formación de lo colectivo y el desarrollo sostenible”.

Para hacer posible la Misión y aportar a construir la Visión, se definieron tres programas de trabajo: la Responsabilidad Social Empresarial RSE, el Emprendedurismo y la Competitividad Regional, cada línea estratégica cuenta con una red de acción ligado a diversas organizaciones públicas y privadas de alcance nacional e internacional.

Sobre la Responsabilidad Social Empresarial RSE se desarrolla el proyecto “Alianza RSE” compuesto por cuatro ejes de acción definidos en gestión de la información, del conocimiento, prácticas empresariales y comunicación.

Para ello, La Fundación EMPRENDER identificó como su público objetivo, con las cuales interactúa y se retroalimenta, a las empresas privadas, universidades y medios de información.

Para la Fundación EMPRENDER los medios masivos son instrumentos valiosos porque son responsables de transmitir a la comunidad valores, creencias y actitudes que coadyuvan a conformar un tejido social fortalecido.

En tal sentido, se organizó el coloquio Medios y la Responsabilidad Social donde participaron prestigiosos periodistas y analistas que reflexionaron sobre el rol de los medios en la actual coyuntura política del país.

Asimismo, se lleva a cabo el proyecto de monitoreo de medios denominado La Responsabilidad Social Empresarial en los Medios Iberoamericanos impulsado por la Agencia de Noticias por los Derechos de la Infancia ANDI, el Instituto Ethos y su red de periodistas del Brasil, con el patrocinio de la Fundación AVINA.

El siguiente desafío propuesto por el Consejo Boliviano de la Responsabilidad Social Empresarial COBORSE y su brazo técnico la Fundación EMPRENDER será la creación de la red de periodistas en responsabilidad social empresarial.

Los manuales, pretenden ser un instrumento de trabajo para los periodistas para profundizar en el concepto y la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial RSE. Los manuales fueron elaborados originalmente por el Instituto Ethos del Brasil, y su red de periodistas, que autorizaron la publicación al idioma español a la Fundación EMPRENDER de Bolivia y a la Red de Empresas para el Desarrollo Sustentable REDES del Paraguay.

La Fundación EMPRENDER agradece el financiamiento de W.K Kellogg por hacer posible éste proyecto.

Introducción

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

Crear Valor comprobó ventajas para las empresas que tienen en cuenta la sostenibilidad en sus negocios, tales conclusiones son importantes por que la sostenibilidad ocupa progresivamente la agenda mundial de negocios en un momento en el que el entorno empresarial se torna mas competitivo debido al panorama de agravamiento de los problemas ambientales y la distribución desigual de los beneficios de la globalización. En algunos casos es imposible comprobar los resultados en términos cualitativos, lo que no significa que no existan. En los casos analizados, no siempre la responsabilidad social es el pilar de la gestión, tampoco es la principal motivación de las empresas que adoptaron varias acciones en el campo estratégico, con grandes inversiones. Muchos por ejemplo, son emprendimientos comunes, cuyos gestores adoptaron prácticas sostenibles en algunas de sus operaciones.

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

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

Sabemos que el desarrollo sostenible es un objetivo de largo plazo que exige intensa participación no solo de las empresas si no también de los gobiernos, las ONG'S, clientes, inversionistas y medios, entre otros. Solamente la alianza de varios segmentos de la sociedad y los sectores de la economía podrán generar compromisos en torno a la sostenibilidad en los niveles locales, nacionales y globales.

Sostenibilidad

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

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

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

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

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

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

Preste atención

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

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

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

Responsabilidad social de las empresas y sostenibilidad.

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

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

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

Derrumbando mitos

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

verdaderos mitos, algunas veces difundidos por lo medios, que se constituyen en barreras para la sostenibilidad de estos países. A continuación, analizamos algunos de estos mitos y presentamos argumentos en pro de la sostenibilidad.

1. Sostenibilidad es una barrera comercial pensada para dificultar la competencia internacional para los países emergentes.-

No se puede negar que las preocupaciones socioambientales aumentaron en los últimos años y están en la base de la opinión pública. En este cuadro, sostenibilidad es una respuesta de las empresas a las demandas sociales. Por esto, los sectores exportadores de países emergentes no deben considerar la sostenibilidad como un riesgo para sus negocios. Por el contrario, la práctica de la sostenibilidad puede contribuir a disminuir los riesgos y ampliar el acceso a los mercados y al capital.

2. La sostenibilidad aumenta los costos y las empresas no pueden pagar por ellos.-

Las acciones en el área socioambiental son inversiones muchas veces necesarias. Como en toda inversión, las empresas deben evaluar riesgos, fuentes de recursos y retorno. Crear Valor muestra que las buenas prácticas sociales y ambientales pueden llevar a reducir costos.

3. La sostenibilidad interfiere en el funcionamiento de los mercados y desvía a las empresas de sus objetivos.-

La sostenibilidad se debe tomar en una característica básica de los productos y los servicios, adquiriendo importancia similar a la de los precios y calidad. Temas como impacto ambiental reducido y ganancias para las comunidades implicadas están en las pautas de organizaciones de la sociedad y las empresas deberán responder a estas presiones.

4. La sostenibilidad no es más que filantropía.-

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

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

Preste atención

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

Oportunidades para los negocios

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

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

Comparando los estudios Buried Treasure, realizado con casos de empresas en países desarrollados, y la investigación Crear Valor, se verifico que los beneficios de las empresas en países emergentes se concentran en la reducción de costos y no en el aumento de ganancias en el corto plazo. En los países desarrollados, los mayores beneficios para las empresas de la práctica de la sostenibilidad son, ganar reputación para la organización y fortalecimiento para la marca.

¿Y qué ganan las empresas?

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

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

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

MERCADOS EMERGENTES

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

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

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




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

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

Factores de sostenibilidad y de éxito comercial

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

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

	ausencia de evidencias		poca evidencia		evidencias fuertes
---	------------------------	---	----------------	--	--------------------

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

- 1.- economía de costos para reducir el impacto ambiental y tratar bien a los empleados;
- 2.- aumento de las ganancias como resultado de las mejoras ambientales y el beneficio a la economía local;
- 3.- reducción de los riesgos a través del involucramiento de los *stakeholders*;

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

- 4.- mejora de la reputación por el incremento de la eficiencia ambiental;
- 5.- desarrollo del capital humano a través de la gestión de recursos humanos eficientes;
- 6.- facilidad de acceso al capital a través de una mejor administración y gobierno empresarial;
- 7.- creación de oportunidades que promuevan el desarrollo de las comunidades y lanzamiento de productos que no perjudiquen al medio ambiente.

Recursos humanos e impacto ambiental

La ecoeficiencia se corresponde con la mantención de los niveles de producción, más con menos recursos, menos emisión y menos desperdicio. La ecoeficiencia puede ser obtenida con el uso de la materia prima alternativa, modernización de equipamiento y adopción de tecnologías más eficientes, reorganización de la cadena de abastecedores y/o ajustes en los procesos de producción con el objetivo de reducir el impacto en el ambiente.

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

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

Preste atención

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

Certificaciones

Certificadores independientes de sectores económicos y sellos pueden dar fe de la responsabilidad sociambiental de las empresas. Empresas que invierten - y en algunos casos es difícil justificar tal

inversión - en certificados, pasan por una intensa revisión de sus procedimientos que resultan en un mejor control de gestión, reducción de costos e incremento de productividad. Las certificaciones son renovadas en auditorias periódicas. Este reconocimiento independiente y externo a las empresas puede ayudarlas a ganar mercados y a tener mejores precios de venta en los mercados. Pero hay desventajas: no siempre las certificaciones están adecuadamente adaptadas a las condiciones de los mercados emergentes, además de eso, la verificación del cumplimiento de las exigencias es difícil, pudiendo ser superficial en algunos casos, comprometiendo la efectiva mejora del desempeño socio ambiental. Por ello es válido decir que las certificaciones no son esenciales para que ocurran mejoras ambientales. A continuación veremos algunos ejemplos de certificación con validez internacional.

- **ISO 14001** - Normaliza sistemas de gestión ambiental de las empresas. Más de 20 mil empresas han sido certificadas con la ISO 14001. Casi un quinto de ellas están asentadas en mercados emergentes.
- **SA8000** - Certificaciones para relaciones de trabajo. Más de cien fábricas fueron certificadas en el inicio del 2002, el 75% están localizadas en mercados emergentes.
- **FOREST STEWARDSHIP COUNCIL (FSC)** - Certificación para maderas extraídas de bosques con manejo sostenible. Bolivia es el país con mayor número de hectáreas certificadas en el mundo.

Preste atención

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

Mejoras ambientales y beneficios para la economía local

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

Las economías locales pueden beneficiarse con el reclutamiento de operarios de la comunidad, y la contratación de proveedores de la región y la provisión de financiamiento, como micro créditos e infraestructura de telecomunicaciones. Medidas como estas pueden generar mayor prosperidad y poder de consumo. Las empresas, a su vez, pueden ganar en imagen, y ser vistas como parte importante de la comunidad. Eso se aplica también a micro, pequeñas y medianas empresas. La inversión local es particularmente relevante en el Sur de Asia y el África Sub Sahariana. Ecoturismo y agricultura orgánica son buenos ejemplos de que esta estrategia es eficiente. En resumen, al combinar acciones, las empresas tienen la oportunidad de:

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

Preste atención

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

DESARROLLO DE LA ECONOMÍA LOCAL

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

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

Un último análisis, la inversión en la economía local lleva a las empresas a tener mayor disponibilidad de mano de obra calificada, suministros más baratos y confiables, mejor reputación entre los consumidores con mayor poder adquisitivo. Por el contrario la falta de apoyo al desarrollo local puede provocar hostilidades, comprometiendo así mismo el licenciamiento para las operaciones.

MODELOS ALTERNATIVOS DE NEGOCIOS

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

- Multinacionales y otras empresas que tienen desarrollados productos para consumidores de bajo poder adquisitivo;
- Pequeños productores que han encontrado la forma de acceder a mercados globales por medio de productos de alta calidad y que evitan sistemas convencionales de distribución masiva. En esta categoría pueden ser incluidos productos orgánicos y de "comercio justo", el ecoturismo y productos forestales certificados.
- Empresas sociales, organizaciones sin fines de lucro, cooperativas y otras instituciones que tiene desarrolladas soluciones innovadoras para fortalecer algún beneficio social, ambiental o económico para la comunidad. Ejemplos de esta categoría son los proyectos de inclusión digital, que permiten a las comunidades carentes, el acceso a las telecomunicaciones y al Internet, y proyectos de energía solar, que llevan electricidad y otros servicios a comunidades periféricas.

Esas soluciones financieramente viables, acostumbran beneficiar sobre todo a grupos vulnerables, que podrían ser excluidos de actividades económicas, en los casos en que se opta por modelos alternativos para el mercado global, los beneficios para las empresas están en la identificación de nichos de mercados y en la posibilidad de cobrar precios mayores por los nuevos productos.

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

Involucramiento de los *stakeholders*

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

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

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

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

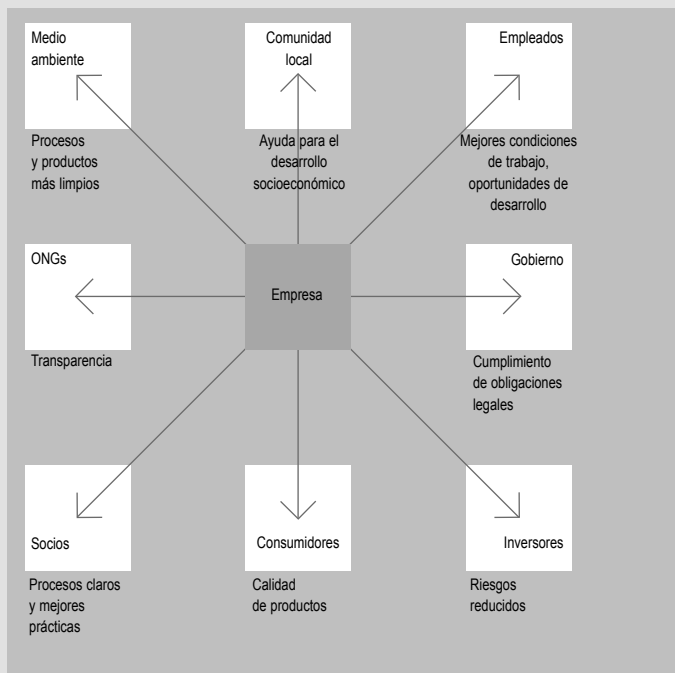
Los stakeholders son los públicos con los que se relaciona la empresa y comprenden un número grande de organizaciones de interés civil / social / ambiental, además de los públicos usualmente reconocidos por los gestores -público interno, accionistas, consumidores / clientes, proveedores, comunidades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

En muchos casos, las compañías son vistas como obstáculos para el desarrollo social y perjudiciales para el medio ambiente. En este caso, las compañías deben buscar la inclusión con los stakeholders para entender la preocupación y las expectativas. Los accionistas informados sobre las actividades de la empresa, a través de informes anuales, por ejemplo, pueden expresar su opinión por medio del voto o vender sus acciones. Otros grupos impactados por los negocios de las empresas en la mayor parte de los casos no tienen mecanismos formales para hacer cambiar las actitudes o las políticas de la compañía, ahora ellos pueden hacerse oír.

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

Preste atención

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



TENDENCIA

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

Eficiencia ambiental y reputación

El valor de una marca y la reputación pueden variar de acuerdo con el desempeño ambiental de la empresa. La investigación lleva a la conclusión de que la reputación de la empresa puede ser beneficiada por las mejoras en el proceso ambiental, más que por otros aspectos de la sostenibilidad. Una investigación en el ámbito mundial⁶ demostró que la responsabilidad con el medio ambiente era la tercera expectativa en importancia en la relación a las empresas, después de la generación de empleos y de productos de calidad.

La reputación de las empresas es un valor intangible, que, sin embargo, ayuda a aumentar las ventas, a atraer capitales y asociados y a reclutar y retener a los funcionarios. En los mercados emergentes, donde las marcas tienden a ser relativamente ligeras, la reputación de la empresa propietaria de la marca puede ser un factor competitivo importante. La mayoría de las evidencias de que el mejoramiento en los procesos ambientales tiene impactos positivos en la reputación se relacionan con el reconocimiento y con la obtención de premios que las empresas reciben de organizaciones, gobiernos, agencias de aval o de investigaciones públicas. Ahora, aunque no necesariamente son el mejor parámetro de evaluación de la reputación, los premios recibidos son un indicador considerable. Crear Valor demostró que las empresas que tuvieron mayor ganancia en su reputación a través de las mejoras en los procesos ambientales fueron las nacionales, lo que ocurrió en

varias regiones. En los mercados emergentes, la marca de la empresa puede ser vinculada a la reputación del propietario.

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

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

Preste atención

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

PAÍSES DESARROLLADOS

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

Desarrollo del capital humano y gestión de recursos humanos

El concepto de capital humano se refiere al conocimiento, a la competitividad, a la motivación, al bien estar y a la valoración y

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

Preste atención

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

Mejor gestión de recursos humanos

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

- Buenas condiciones de trabajo;
- pago de salarios justos;
- beneficios adecuados;
- entrenamiento y desarrollo;
- garantías de igualdad de oportunidades independientemente del sexo, la raza o la creencia religiosa.

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

TENDENCIA

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

Acceso a los capitales y gobernabilidad eficiente

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

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

En los mercados emergentes, donde las empresas familiares dominan gran parte de las actividades económicas, los principales conflictos de interés ocurren entre accionistas de la familia y los accionistas externos minoritarios. Un gobierno corporativo pobre, en estos casos, significa la reducción de inversiones extranjeras y la consecuente disminución de flujo de capitales para las economías en desarrollo. El acceso irrestricto al capital es crucial en el contexto económico de los países emergentes, caracterizados por la

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

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

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

Sistemas y procesos de gestión mejoran el desempeño financiero, social y ambiental. Ellos permiten que las empresas planeen, monitoreen y gerencien con mejor control. Procesos de certificación de gestión ambiental y social, como ISO - 1400 y SA 8000 son usados por inversores, clientes y sociedad civil como aval del compromiso de la empresa con buenos procesos ambientales o con buena gestión de mano de obra.

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

Preste atención

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

TENDENCIA

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

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

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

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

Desarrollo de la comunidad

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

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

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

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

El análisis de los impactos ambientales durante el ciclo de vida de los productos o servicios es cada vez más importante, sobre todo gran parte del enfoque radica en el proceso de producción. En este sentido, la inclusión de principios ambientales puede aportar en la reducción del impacto global. Empresas que actúan de forma proactiva sobre estas cuestiones tienen mayores probabilidades de evitar daños a la marca y a la reputación. Además de esto, el precio de estos productos o servicios es mayor, ya que son considerados ecológicamente correctos.

TENDENCIA

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

Productos y servicios ambientales

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

energía, agua y otros recursos en los procesos de de producción. Hay empresas que se especializan en energía renovable, ecoturismo, agricultura, silvicultura y piscicultura sostenibles y ya se constituyen como segmentos importantes.

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

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

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

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

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

Preste atención

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

La matriz de evidencias

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

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




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

Preste atención

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

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

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

	ausencia de evidencias		poca evidencia		evidencias fuertes
---	------------------------	---	----------------	--	--------------------

Limitaciones

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

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

Preste atención

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

Contexto

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

La actividad empresarial no debe tampoco ser encarada como única solución para los problemas más amplios relacionados al desarrollo sostenible. Las empresas de modo general pueden y deben contribuir

para el desarrollo sostenible y obtener beneficios, pero los gobiernos y otros actores son elementos claves para el éxito de las iniciativas.

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

Variaciones

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

Pequeñas y medianas empresas

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

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

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

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

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

Empresas nacionales y multinacionales con sede en los países emergentes

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

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

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

Empresas multinacionales extranjeras

Empresas multinacionales extranjeras obtuvieron beneficios financieros al mejorar los factores de sostenibilidad en todas las áreas. En comparación con las empresas con sede en mercados

emergentes, la reducción de costos es menos importante en relación a la reducción de riesgos y desarrollo del capital humano. Las mejoras en los procesos, la gobernabilidad y en la gestión son más importantes, en términos financieros, para las empresas con sede en mercados emergentes que para las multinacionales extranjeras. Una de las razones para esto tal vez sea el hecho de que en los mercados desarrollados las empresas no se diferencian tanto por medio de esos factores. Además de eso, tal vez ellas están enfocadas en el establecimiento de su propio estándar global que en las certificaciones.

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

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

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

Diferencias de acuerdo con el enfoque de mercado

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

Es probable que las empresas exportadoras se dediquen prioritariamente a satisfacer patrones internacionales de trabajo y a adquirir sistemas de gestión reconocidos. En algunos casos, ellas se hacen más competitivas internacionalmente y conseguirán mejores precios para sus productos o servicios, especialmente aquellas que obtienen certificados internacionales reconocidos.

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

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

Preste atención

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

Diferencias regionales

Las actitudes con relación al desarrollo sostenible varían de una región a otra, hasta dentro de las propias regiones, ya que las prioridades locales desempeñan un papel importante en los beneficios para las empresas en cada localidad, hay un gran potencial de aprendizaje entre las regiones divididas en el estudio: Este de Asia y Pacífico (países al este de Bangla Desh y al sur de Rusia) Sur de Asia (Bangla Desh, India, Nepal, Paquistán y Sri Lanka); África Sub Sahariana, Europa Central y Oriental, y América Latina y el Caribe. En todas las regiones, la evidencia más fuerte fue encontrada en la ecoeficiencia, factor verificado en un quinto de los casos de todo el estudio.

Este de Asia y Pacífico

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

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

Sur de Asia

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

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

África Sub-Sahariana

A pesar de las significativas presiones comerciales en África, hay evidencias de resultados en el área de desarrollo social y de gestión de recursos humanos. Compañías de África que mejoraron la gestión de recursos humanos consiguieron aumentar la productividad y la motivación, resultando así una rotación menor de

los funcionarios. El foco en los proyectos comunitarios puede haberse derivado de la renuencia o incapacidad de los gobiernos para ofrecer servicios.

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

Empresas africanas también se benefician con el desarrollo de productos y servicios ambientales, como el ecoturismo y la agricultura orgánica.

Europa Central y Oriental

Las oportunidades para obtener beneficios con el perfeccionamiento de los procesos ambientales prevalecen en Europa Central y Oriental, donde hay una fuerte evidencia en los casos y un aumento de los beneficios y economía de costos. En muchos países, las empresas procuran actualizar tecnologías para superar el atraso del periodo comunista y preparar su ingreso a la Unión Europea. Economía de costos también es el resultado de programas de producción más limpia en la región.

América Latina y el Caribe

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

La creación de proyectos comunitarios también ha sido importante en América Latina al ayudar a la compañía a estrechar vínculos con las comunidades locales. La licencia de operación es un factor

particularmente relevante en algunas regiones de América Latina, donde la legitimidad de las instituciones oficiales es frecuentemente pobre y en algunas comunidades pueden hasta no aceptar la licencia de operaciones concedida por el gobierno.

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

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

MERCADOS DESARROLLADOS Y EMERGENTES

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

SEMEJANZAS

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

DIFERENCIAS

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

Influencias de otros actores

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

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

Diferencias regionales

Empresas de mercados emergentes acaban sufriendo las consecuencias de las políticas económicas no apropiadas, corrupción, inestabilidad política en general, regulación inconsistente. Las leyes ambientales son a veces descritas por los empresarios como rigurosas. En muchos casos, la fiscalización no es tan rigurosa como la ley. Estudios recientes constataron que la polución y los casos de contaminación no han disminuido con la imposición de las leyes. Hay también situaciones en que los subsidios de los gobiernos promovieron actividades perjudiciales al medio ambiente. Estimaciones fijan los subsidios entre los 500 millones hasta 1500 millones de dólares en todo el mundo⁸.

