

Walking the Talk

Cumpliendo lo Prometido

Stephan Schmidheiny - Charles O. Holliday, Jr – Philip Watts

Parte I. La fundación

Logros empresariales del desarrollo sostenible

“En última instancia, el desarrollo sostenible no es un estado inamovible de armonía, sino más bien un proceso de cambio en el cual la explotación de los recursos, el direccionamiento de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y el cambio institucional, compatibilizan tanto con las necesidades futuras como con las actuales... Deben hacerse elecciones dolorosas. Por consiguiente, en un último análisis, el desarrollo sostenible debe descansar sobre una voluntad política”.

Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, **Nuestro Futuro Común**, 1987.

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible surgió de la visión y las preocupaciones de un pequeño grupo de empresarios líderes durante los dos años previos a la Cumbre de la Tierra, realizada en Río de Janeiro en 1992. Por esta razón, sentimos la responsabilidad de actualizar nuestras opiniones antes de que se lleve a cabo una nueva Cumbre, la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible que tendrá lugar en Johannesburgo en 2002.

La mayor parte de este libro mira hacia el futuro, hacia las primeras décadas de este nuevo milenio. Sin embargo, comenzaremos por hacer una retrospectiva sobre los pasos dados, sobre los temas que nos motivaron a actuar y revisaremos cómo esas preocupaciones y visiones se sostuvieron durante la última década.

Para esto, necesitamos retrotraernos a una década más, hasta principios de los años 80. Por aquel entonces, el “desarrollo” parecía estar fracasando; extensas regiones del mundo se encontraban económicamente inactivas e involucradas en un serio proceso de endeudamiento. En América Latina, los años 80 son denominados “la década perdida”. Al mismo tiempo, el medio ambiente era mal administrado, si es que podemos decir que se administraba. Desde el punto de vista de las Naciones Unidas, ni su Programa para el Desarrollo ni su Programa para el Medio Ambiente parecían haber sido muy efectivos.

Con el desarrollo y el medio ambiente en crisis, los grupos ciudadanos discutían duramente acerca de cuál debía ser la prioridad a la hora de defender estas causas. Por entonces, en 1983, la Asamblea General de las Naciones Unidas creó, mediante una resolución, una comisión cuya misión consistía en buscar caminos que permitieran avanzar en estos temas. Un total de veintiún miembros –la mayoría provenientes de países en vías de desarrollo– integraron la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo presidida por Gro Harlem Brundtland, quien antes tuviera a su cargo el Ministerio de Medio Ambiente de Noruega. Dos acciones de esta Comisión tuvieron un impacto duradero: en su informe de 1987 –presentado bajo el título *Nuestro Futuro Común*–, la Comisión desarrolló y defendió el concepto de desarrollo sostenible; asimismo, en las últimas páginas, convocaba a preparar “una conferencia internacional” sobre dicho concepto. Esa conferencia se concretó, finalmente, como la Cumbre de la Tierra de 1992.

Por qué a nadie le agrada el desarrollo sostenible

En 1987, en su convocatoria a la nueva conferencia la Comisión afirmaba: “A principios de siglo, ni los seres humanos ni la tecnología tenían el poder de alterar radicalmente los sistemas planetarios. Cerca de su finalización, no sólo han crecido enormemente la cantidad de seres humanos y el poder de su

accionar; también tuvieron lugar cambios importantísimos y no intencionales en la atmósfera, en los suelos, en las aguas, en las plantas y los animales, y en las relaciones entre todos ellos”.

Esa retórica resulta interesante ya que demuestra la motivación ambiental de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo. Si bien esta comisión tenía mucho más para decir acerca de la gestión ambiental que de la satisfacción de las necesidades humanas, le dio similar importancia a ambas preocupaciones al definir del siguiente modo el término “desarrollo sostenible”:

“El desarrollo sostenible busca satisfacer las necesidades y aspiraciones presentes sin comprometer la capacidad de satisfacción de las futuras. Lejos de exigir el cese del crecimiento económico, reconoce que los problemas derivados de la pobreza y el subdesarrollo no podrán resolverse, a menos que tengamos una nueva era de crecimiento en la cual los países en vías de desarrollo ocupen un rol importante y cosechen beneficios considerables”. Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987.

En consecuencia, el desarrollo sostenible refiere, en parte, a la cuestión de la justicia social. El debate acerca de lo que constituye una distribución justa y precisa de la riqueza, los derechos y las oportunidades no es nuevo en absoluto. En el pasado, los debates acerca de la justicia social se concentraban en temas vinculados con la distribución entre los miembros de una generación en particular. En cambio, en las últimas décadas, dado el incremento de la preocupación en torno a temas ambientales, se está prestando mayor atención a las futuras generaciones y a consideraciones respecto de la distribución equitativa entre distintas generaciones. (Starkey y Welford, 2001). Este es uno de los aspectos que convierten al desarrollo sostenible en un importante desafío. Otro aspecto remite a la naturaleza sistémica del concepto. Una nación sola no puede alcanzar el desarrollo sostenible, así como tampoco puede alcanzarse el desarrollo en un único ámbito, por ejemplo, en el económico. Por lo tanto, desarrollo sostenible requerirá formas de asociación nunca vistas en la historia de la humanidad.

La Comisión sostuvo además que las condiciones de los pobres debían mejorarse, un argumento bastante revolucionario si se considera la baja prioridad de este objetivo en la mayoría de las agendas políticas.

Este concepto clave del desarrollo sostenible, elaborado por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, ha dado vida a la discusión sobre medio ambiente y desarrollo desde 1987. No obstante, nunca logró imponerse por completo al punto de convertirse en un reclamo dominante, unificador y de cohesión, no sólo entre el público en general, sino tampoco entre los grupos ambientalistas o impulsores del desarrollo. Sugerimos que esto se debe a las siguientes razones:

- El concepto no parece del agrado de los grupos ambientalistas pues no lo “inventaron” ellos y porque contiene la palabra “desarrollo”.
- El Programa para el Medio Ambiente de las Naciones Unidas pareció adoptar una postura similar a la de “aquí no se creó” y presentó expresiones alternativas como, por ejemplo, “desarrollo ambientalmente sostenible”. Se resistieron a utilizar la expresión “desarrollo sostenible” en el título oficial de la Cumbre de la Tierra de 1992, que finalmente fue denominada “Cumbre de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo”.
- Se creería que a los grupos impulsores del desarrollo no les satisface el concepto porque lo consideran muy ecologista y sienten que todo el énfasis está puesto más en las necesidades del futuro que en las del presente.
- Los gobiernos lo evitan porque no resulta aplicable a ningún ministerio o departamento en particular sino que, por el contrario, requiere de niveles de pensamiento y acción integrados que los gobiernos aún están lejos de alcanzar.
- Por lo general, a los académicos no les agrada porque no puede convertirse en patrimonio de ninguna disciplina en particular. Lo definen una y otra vez ya que opinan que su formulación no es precisa; en consecuencia, actualmente existen muchas definiciones compitiendo. También señalan

–con razón– que el concepto no ayuda, en realidad, a saber qué *hacer* respecto de temas como el cambio climático y la extinción de las especies.

- El público en general también tiene problemas con el concepto. Después de todo, su principal mensaje es que, cuando pensamos en temas ambientales y de desarrollo, al igual que cuando pensamos en nuestras propias vidas, debemos encontrar la manera de vivir del interés y no del capital. Uno no debe comer las semillas del maíz, quemar la casa para tener calefacción o utilizar el agua potable para lavar el auto. La gente no se muestra entusiasmada con este modo de pensar, razón por la cual resulta imposible leer algo sobre el desarrollo sostenible en los periódicos o escuchar sobre este tema en la radio o en la televisión. Estudios realizados en los Estados Unidos revelaron que pocas personas habían escuchado la expresión “desarrollo sostenible”; sin embargo, al oírla, entendían *sostenible* como sinónimo de *estático* o *paralizado*, es decir, una palabra que significaba que uno manejaría siempre el mismo auto, tendría la misma cantidad de dinero en el banco y viviría en la misma casa. Por consiguiente, resulta imposible que el término *desarrollo sostenible* cohesione a millones de personas a favor de esta causa.

La conexión con los negocios

En consecuencia, durante casi toda la última década, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible defendió un término extraño para la mayoría de los habitantes del mundo, pero conocido universalmente y, en apariencia, un poco irritante para los protagonistas y pensadores del medio ambiente y el desarrollo. Si esto cambiará a partir de ahora que la Cumbre de 2002 recibió el título de “Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible”, es algo que todavía está por verse. ¿Por qué este concepto problemático atrae a algunas de las más importantes corporaciones mundiales? En primer lugar, debemos admitir que el desarrollo sostenible todavía resulta ampliamente desconocido, en el ámbito mundial, para la mayoría de los hombres de negocios. Tampoco quienes lo conocen necesariamente lo aceptan de inmediato o comprenden lo que significa para sus compañías. Sin embargo, el concepto atrajo a varios líderes empresariales desde el momento en que entendieron que, lejos de obstaculizarlo, convocaba a un crecimiento económico importante destinado a satisfacer las necesidades de la población actual. Además, algunos se entusiasmaron con la idea cuando compararon las cuestiones involucradas en la preservación del planeta con aquellas implicadas en la preservación de una corporación: ambas exigen hacer malabarismos para satisfacer las exigencias de la administración en el corto y en el largo plazo. Si las compañías se equivocan en cualquiera de estos horizontes, pueden fallar de manera espectacular (y “extinguirse”). Las empresas que sólo atienden al presente probablemente no puedan darse cuenta de las tecnologías disruptivas que se avecinan, tal como ocurrió cuando el advenimiento de la PC pasó desapercibido para algunos de los fabricantes de grandes computadoras. Pero, por otra parte, las compañías que fundan su estrategia en la satisfacción de las necesidades futuras –como sucedió con muchas “punto.com” a fines de los años 90– pueden extinguir sus recursos antes de que surja un mercado basado en esas necesidades que actualmente se perciben como emergentes. En consecuencia, los líderes empresariales pueden tener una comprensión empírica del desarrollo sostenible que los gobiernos y grupos ciudadanos no poseen. Además, los mercados financieros esperan que las compañías crezcan o estén bajo control; sin embargo, muchos líderes corporativos se dieron cuenta de que la utilización de las mismas estrategias de los últimos treinta años ofrece poco potencial de crecimiento. Y cuando buscan nuevas estrategias, descubren que el pensamiento inspirado en el desarrollo sostenible abre nuevos caminos para el crecimiento.

No obstante, esto no asegura que sea fácil “vender” el desarrollo sostenible dentro de los diferentes niveles de una compañía. El vicepresidente de seguridad, higiene y medio ambiente de DuPont, Paul Tebo, terminó por crear el término *crecimiento sostenible* para transmitir el mensaje a sus colegas: *“El crecimiento era muy importante. Intenté con ‘sostenibilidad’ y los líderes empresariales lo interpretaron como ‘status quo’. Intenté con ‘desarrollo sostenible’ y lo entendieron como ‘sostenibilidad ambiental’. Intenté con ‘negocio sostenible’, pero lo que en verdad desean las organizaciones -estén o no creciendo– es crecer; y no crecer no es una situación muy buena”.* (Spencer-Cooke, 2000)

Cuando tuvo lugar la Cumbre de la Tierra de 1992, el empresariado quería participar, en parte, para proteger sus propios intereses. El texto citado al comienzo de este capítulo afirma que el desarrollo sostenible supone cambios en la explotación de los recursos, en las inversiones, en el desarrollo tecnológico y en las instituciones. No debe extrañarnos que, como resultado, el empresariado decidiera depositar un fuerte interés en lo que sucedería en Río y que tratara de asegurarse que no se afectaría a sus negocios.

El Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible surgió después de que se solicitara a uno de nosotros, el industrial suizo Stephan Schmidheiny, que se desempeñara como Consejero Principal para el Comercio y la Industria del Secretario General de la Cumbre, Maurice Strong. Sin saber a ciencia cierta cómo cumplir con esta responsabilidad, Stephan Schmidheiny reunió a 48 directivos de importantes compañías con el fin de crear un grupo que tendría dos funciones: difundir el mensaje del desarrollo sostenible en el empresariado y preparar una presentación sobre el mundo de los negocios para la Cumbre. Schmidheiny prometió al grupo del Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible que ellos conformarían una misión, no una organización, y que el grupo sería disuelto después de Río. La Cámara Internacional de Comercio también preparó una presentación sobre negocios para la Cumbre de Río. En 1993, un grupo de compañías, miembros de la Cámara Internacional de Comercio, formaron el Consejo Mundial de la Industria para el Medio Ambiente; éste, a comienzos de 1995, se unió al Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible creando así el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible.

El Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible se reunió por primera vez en la primavera de 1991 y debía producir un informe para junio de 1992. Esta era una tarea difícil para personas que nunca antes habían trabajado juntas y que estaban ocupadas manejando sus propias compañías. En realidad, uno de los miembros sugirió que, como estaban viviendo en un mundo de profunda incertidumbre científica, económica y política, el Consejo debía formular un llamado a realizar un estudio más amplio y, luego, regresar cada uno a lo suyo. Sin embargo, otro miembro sostuvo que lo que todos ellos tenían en común era su responsabilidad respecto del funcionamiento del mercado. En efecto, el mercado es bastante bueno para reflejar las realidades económicas en el corto plazo: la escasez aumenta los precios, la demanda aumenta los precios, etc. No obstante, el mercado no resulta tan eficiente a la hora de reflejar las realidades ambientales y económicas en el largo plazo. De hecho, dadas algunas prácticas perversas, tales como los subsidios al agua y a la energía basada en el carbón, o la falta de propiedad de ciertos recursos importantísimos –por ejemplo, la pesca en mares profundos–, los mercados pueden enviar, precisamente, las señales equivocadas: podrían estar indicando la abundancia de productos ecológicos y servicios cuando, en realidad, las existencias disminuyen peligrosamente.

Como escribió Jadish Bhagwati, economista y defensor del comercio libre (2000):

“La mano invisible de Adam Smith nos guiará hacia una distribución eficiente de los recursos sólo si los mercados generan precios que reflejen los ‘verdaderos’ costos sociales. Si hay fallas en el mercado, como en el caso de un productor que contamina el aire pero no tiene que pagar por la polución, entonces la mano invisible puede conducirnos por el camino equivocado; o, para decirlo de manera ostentosa, puede ‘conducirnos a la miseria’ [empobrecernos].”

No resulta extraño que la descripción de un mercado con fallas, realizada por uno de sus miembros, condujera a un debate acalorado y urgiera al Consejo a publicar su informe para la Cumbre de la Tierra: el libro ***Cambiando el Rumbo, Una perspectiva global del empresariado para el Desarrollo y el medio ambiente***, de Stephan Schmidheiny y otros (1992).

Dado nuestro enfoque inicial sobre los fracasos del mercado y el gobierno, en ***Cambiando el Rumbo*** hicimos un llamamiento en el sentido de:

- Avanzar hacia un mecanismo de fijación de precios por costo total.
- Utilizar instrumentos económicos, tales como impuestos y aranceles a la contaminación y permisos comerciales, en reemplazo de regulaciones de comando y control.

- Suprimir los subsidios perversos paulatinamente.
- Cambiar las cuentas nacionales estándar (como, por ejemplo, el Producto Bruto Interno) con el objetivo de reflejar la escasez existente en el medio ambiente.

Estas son cuestiones polémicas sobre las cuales raramente se pide a los directivos que fijen posición y, mucho menos, que peleen por ellas. Es preciso reconocer que el tratamiento de estos asuntos por parte del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible ocasionalmente nos causa problemas, pues los críticos se quejan diciendo que puede que nos pronunciemos a favor de la fijación de precios por costo total como una cuestión de principios o antes de una Cumbre, pero que, en circunstancias “normales”, nuestras compañías no ejercen presión alguna para concretar ese cambio.

Hay algo de verdad en esta crítica y nos lleva a un punto del que necesitamos ocuparnos en una etapa inicial. Los negocios son parte de la sociedad, de la misma manera que los peces son parte del mar. No podemos nadar vigorosamente o durante mucho tiempo en contra de las corrientes que prevalecen. Los precios de los productos deben reflejar todos los costos –financieros, ambientales y sociales– involucrados en su fabricación, utilización, desecho y reciclado. Los precios de los servicios también deben reflejar los costos totales. De este modo, el mercado expresa las realidades ambientales y sociales, como así también las financieras. Refleja la escasez. El mercado necesita menos “ajustes” del gobierno. Las compañías con liderazgo podrían estar satisfechas con una fijación de precios por costo total porque, al ser más limpias y eficientes que otras empresas, podrían elaborar productos y generar servicios a un costo menor.

Sin embargo, los negocios constituyen solamente uno de los tres pilares de la sociedad; los otros dos restantes son la sociedad civil y el gobierno. No nos sentimos particularmente contentos con esto que se ha dado en llamar “mundo tripartito”, una forma de mirar el mundo bastante reciente. Creemos que los negocios representan una parte inseparable de la sociedad civil. No obstante, el punto a tratar aquí es que esos tres sectores deben progresar juntos y, más o menos, a la misma velocidad. Ninguno puede adelantarse a los otros dos.

En la actualidad, cada sector espera a los otros. Los políticos no acostumbran a postularse para un cargo con la promesa de lograr que los precios reflejen los costos reales –que son más altos– por el bien del desarrollo sostenible. Los consumidores no suelen demandar pagar costos mayores, ni es frecuente que las empresas presionen a los legisladores a favor de precios más altos.

En el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, sentimos que pudimos promover el objetivo del desarrollo sostenible en múltiples formas útiles, adelantándonos muchas veces a las demandas de la sociedad civil y a las regulaciones gubernamentales. Sin embargo, no habrá progreso real hasta que los negocios, el gobierno y la sociedad civil se asocien de una manera nueva y dinámica.

Puesta en práctica y adopción de una postura

El Consejo original comenzó por buscar una expresión que incorporara el desarrollo sostenible a la agenda de los negocios y lo convirtiera en un asunto más inmediato y práctico. Se realizó un concurso para encontrar dicha expresión y ganadores término ganador fue “eco-eficiencia”.

Preferimos reservar nuestra discusión sobre la eco-eficiencia para más adelante (Capítulo 3). Este descubrimiento conceptual fue, sin embargo, el que empezó a convencernos de que realmente podíamos reunir hechos y argumentos a fin de fundamentar el compromiso empresarial con el desarrollo sostenible. Previamente a esto, habíamos admitido que se trataba de un concepto moral importante: las personas que se conducen éticamente tienen la responsabilidad de preocuparse por el bienestar, no sólo de su propia generación, sino también de las futuras. Pero no estábamos seguros acerca de si este deber ético podía vincularse con una buena práctica empresarial.

El concepto de eco-eficiencia comenzó a sugerir que esa conexión es posible. La noción no abarca todo el contenido del concepto de desarrollo sostenible pues carece del aspecto social. “Eco-eficiencia” significa producir más (bienes, servicios y valor agregado) con menos (recursos, desperdicios y

contaminación). Esta no es una idea nueva; pero, al presentarla en términos de “eco” –que refiere tanto a economía y como a ecología- y *eficiencia* –un término apreciado por la mayoría de los hombres de negocios–, conseguimos una nueva forma de expresar la idea. La eco-eficiencia no establece límites, pero alienta a los negocios a utilizar menos (dejando más existencias disponibles para otros usos presentes y futuros) al tiempo que se produce más. Y puede determinar, además, que las compañías se vuelvan más competitivas.

Tal como discutiremos detalladamente en capítulos posteriores, si los recursos reciben subsidios altos y los desechos y la contaminación continúan conservando prioritariamente su impunidad, la eco-eficiencia no podrá mejorar la ganancia neta. En consecuencia, para los líderes empresariales –que sienten que el mundo podría ser un lugar mejor y que sus compañías podrían ser más competitivas si los mercados tuvieran que recompensar mejor la eco-eficiencia–, tiene sentido unirse a organizaciones como el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y exigir medidas tales como la fijación de precios por costo total e instrumentos económicos que desalienten el derroche y la contaminación.

Un comentarista de una de nuestras primeras publicaciones concluyó admirablemente que el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible se parecía mucho al viejo juego de “engañar con la carnada”. Dijimos a nuestros colegas empresarios que la eco-eficiencia era buena para los negocios; y empezaron a morder el anzuelo. Después lo pensaron mejor y protestaron, argumentando que ellos podían sobrevivir bastante bien contaminando y derrochando. El Consejo respondió entonces que sí, que podían continuar de esa manera; pero que las cosas comenzaban a ser distintas y que sería mejor prepararse para las épocas de cambio. Una vez que estuvieran listos, bien podrían unirse a la lucha del Consejo a fin de que esos cambios beneficiaran a sus compañías.

Esto nos conduce al momento en que los miembros del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible –y de otras organizaciones promotoras de la eco-eficiencia y conceptos similares– dejaron de tomar una postura a corto plazo. La mayoría sentía que algunos lineamientos se perfilaban en varias tendencias mundiales de gestión. Querían preparar a sus compañías para sacar ventaja de esas tendencias y para que apuntaran hacia la eco-eficiencia, la responsabilidad social corporativa, la transparencia, o hacia nuevas asociaciones con la sociedad civil y los gobiernos; etc. En consecuencia, habiéndose preparados ya ellos mismos, esos directivos depositaron su interés en impulsar cambios sociales y gubernamentales en la dirección correcta a fin de acelerar las tendencias. Por consiguiente, los líderes empresariales inteligentes comenzaron a intentar orientar hacia la sostenibilidad, no sólo a sus compañías, sino también a la sociedad su conjunto.

Cambiar las prioridades

En sus primeras manifestaciones, el desarrollo sostenible representaba –en buena medida– una agenda sobre temas ecológicos. Esto cambió a mediados de los años 90. El cambio no obedeció a que las compañías tomaron conciencia repentinamente de que estaban ignorando el aspecto social del concepto, sino más bien a que muchos de sus problemas ya no eran ambientales sino sociales. Había cargos por explotación debidos al empleo de mano de obra infantil y a una gestión empresarial que violaba la legislación laboral e impedía la intervención de los sindicatos; “en las afueras”, allí donde las compañías mineras o petroleras podrían haber sido reconocidas como las instituciones más importantes del lugar, eran consideradas, en cambio, vecinas particularmente desagradables. Fuera como resultado de varios escándalos o en razón de una única causa, las encuestas revelaban que los consumidores comenzaban a preocuparse tanto por los antecedentes de las compañías con respecto a los derechos de los trabajadores como por sus antecedentes en relación con el cuidado del ambiente y de los animales (Gallop 1995).

De esta manera, los miembros del Consejo, inmersos en la dinámica de la búsqueda de solución a los problemas, se dieron cuenta de que la faceta social del desarrollo sostenible estaba convirtiéndose en un asunto tan inmediato y apremiante como su aspecto ambiental. De hecho, dado que el costado social se concentra en las necesidades del *presente*, la cuestión comenzó a ser aún más imperiosa. El

Consejo empezó a trabajar para encontrar el modo de integrar los asuntos relativos a la responsabilidad social corporativa dentro de las estrategias empresariales y de sus actividades diarias. En ese momento, “The Royal Dutch/Shell Group of Companies” (más conocida como “Shell”) recibió un golpe particularmente duro debido a conflictos ambientales y sociales. Shell había sido criticada por planear deshacerse de la boya de almacenamiento de petróleo “Brent Spar” hundiéndola en el Atlántico Norte, y por su insensibilidad ante los derechos de la minoría en sus operaciones en Nigeria. Estos desafíos condujeron a Shell a cambiar muchas de sus formas de hacer negocios. Le preguntamos a Tom Delfgauuw, quien se retiró en 2001 como vicepresidente para el desarrollo sostenible de Shell, cuál fue el más importante de aquellos cambios. En su opinión, fue: “[...] *la transición hacia una modalidad de escuchar, que representa una forma más abreviada de abordar muchas actividades subyacentes, mediante la cual rompimos con el modelo corporativo de reporte. Estoy muy orgulloso de eso. Demostramos que la transparencia funciona; y que el compartir los dilemas y los asuntos delicados y difíciles –en los que no estábamos seguros sobre cómo proceder– también funciona. Compartir esto con el mundo exterior a la compañía no fue un signo de debilidad sino de fortaleza*”.

Delfgauuw fue claro y elocuente acerca de qué cosas no habían andado bien y sobre qué puede funcionar mal para cualquier compañía en un mundo “transparente”. Dijo que el error que podemos cometer es: *“No escuchar como es debido las señales del mundo circundante: cada una de las multinacionales desplegadas por el mundo tiende a hacerse por demás introspectiva, a focalizarse internamente en exceso y a dar demasiado por sentado. Y un día, se derriba una pared de ladrillo y se encuentran con que el mundo está moviéndose mucho más rápidamente de lo que pensaron. Nosotros descubrimos que ya no existen más asuntos locales”*.

Delfgauuw considera a los problemas de Shell de mediados de los años 90 como *“lo mejor que jamás nos haya sucedido. En primer lugar, porque salimos de los problemas mucho, pero mucho más fortalecidos como compañía; y en segundo lugar, porque el proceso aceleró una gran cantidad de desarrollos corporativos necesarios”*. Opina que el Informe Shell (Royal Dutch/Shell 2001), que enumera las fortalezas y debilidades financieras, ambientales y sociales de la compañía, es muy sincero y *“resulta tan importante por razones internas como externas. No prestamos suficiente atención a la necesidad de capturar los corazones y las mentes de nuestros propios empleados”*.

Hacer hincapié en el costado social del desarrollo sostenible es más importante en los países con muchos desafíos sociales. Según Carlos Poñe, gerente de operaciones de ABB en Sudáfrica y el Sur de África, *“la inversión social corporativa ha sido una prioridad durante muchos años en Sudáfrica debido a las disparidades en la sociedad. En los últimos años, la legislación ambiental suministraba un marco legal en Sudáfrica que las compañías debían cumplimentar y que aceleraba este pilar de la sostenibilidad. Observamos que existe cada vez más participación del empresariado en el desarrollo sostenible, lo cual nos lleva a pensar que no se trata sólo de una cuestión de persuasión, sino también de que las empresas deseen hacer las cosas de la manera correcta por las razones correctas”*.

Además, Carlos Poñe agrega que *“el progreso se llevó a cabo en Sudáfrica en buena medida gracias a los acuerdos voluntarios del empresariado y de las asociaciones público-privadas. El mayor obstáculo consiste en que el clima económico dentro del cual operamos no favorece el avance en los asuntos más importantes vinculados con el área del desarrollo sostenible. Creemos que nuestra fortaleza reside en iniciar proyectos que tiendan a mejorar la calidad de vida de las personas que viven en las comunidades donde trabajamos. Nos concentramos bastante en involucrar a los líderes de la comunidad en el proyecto y en darles poder para asumir roles de liderazgo”*.

La transparencia y la innovación como asuntos del desarrollo sostenible

En los años 90, la creciente presión pública en torno a los asuntos relacionados con los derechos humanos y los impactos de la globalización obligaron al sector de los negocios a prestar mayor atención al desarrollo sostenible, particularmente a su dimensión social. Compañías como Shell, Nike y BP no estaban preparadas para afrontar la capacidad de los consumidores de llevar sus

preocupaciones hasta las salas de reuniones. En un mundo globalizado y transparente, el manejo de la reputación de una compañía se convierte en un elemento central en el gerenciamiento de una corporación.

En la actualidad, las operaciones que una empresa lleva a cabo hoy en un remoto rincón del África pueden ser el titular de mañana en los noticieros del mundo industrializado. Aprovechando esto, las empresas podrían convertir su honestidad y transparencia corporativas en virtudes. En el largo plazo, esto resulta más simple y –al igual que todo lo que es más simple– también más barato y seguro. La honestidad y la transparencia captan la atención del personal; y cuando se gana esta atención, resulta mucho más fácil cambiar los valores corporativos. Cualquier compañía que elige seguir esa política de apertura, también optará por ser tan responsable como resulte posible en sus actividades sociales, ambientales y legales para que, de esa manera, la transparencia no se convierta en una situación vergonzosa constante.

Para ser socialmente responsable, una compañía debe dialogar abiertamente con quienes se encuentran implicados o son parte interesada en los destinos de la empresa. Accionistas, empleados, clientes y proveedores son, obviamente, “asesores” –para utilizar la jerga–; pero también lo son los vecinos, los ciudadanos, las organizaciones civiles y los gobiernos en sus diferentes formas. No es posible mantener un diálogo prolongado con todos estos grupos y, al mismo tiempo, lograr guardar el secreto; gestionarse de un modo más transparente hace difícil descuidar los asuntos ambientales o comportarse de una manera antisocial. En consecuencia, la transparencia deviene un asunto relevante para una compañía conducida de acuerdo con un principio de sostenibilidad.

Al tomar conciencia de esto, muchas compañías empezaron a cambiar la manera de informar al público y a los accionistas. Al principio, algunas empresas comenzaron por agregar secciones sobre temas ambientales a los informes anuales, aunque sólo como una declaración formal de sus políticas. Otras llegaron a producir informes ambientales anuales por separado, lo cual ha conducido a algunas compañías a empezar a informar sobre asuntos sociales. Actualmente, algunas empresas ofrecen “reportes de sostenibilidad” que detallan el progreso financiero, ambiental y social, es decir, “las tres ganancias” del desarrollo sostenible.

Estos reportes reflejan qué es lo que las compañías quieren dar a conocer; en consecuencia, los indicadores usados y la presentación de los datos de desempeño varían bastante, lo que dificulta establecer comparaciones entre empresas. Recurrir a firmas auditoras puede ayudar a verificar los datos sobre asuntos ambientales e –incluso– sociales, tanto como lo hacen con los financieros. Sin embargo, muchos consideran que el auxilio que estos informes pueden brindar a quienes tratan de evaluar los riesgos asociados con las operaciones de las compañías, es limitado. Estos problemas están siendo encarados a medida que las empresas informantes comienzan a evaluar el desempeño, empleando indicadores tales como volumen de emisiones, desperdicio por unidad de volumen o valor de producción. La Global Reporting Initiative –organización de la que participan el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas, la organización no gubernamental Coalition for Environmentally Responsible Economies, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible y compañías individuales– está tratando de dar rigor a esos informes y volverlos comparables entre sí. Éstos, globales por naturaleza, tienen un uso limitado para las comunidades que tratan de descubrir los efectos locales de la actividad corporativa. En consecuencia, las compañías deberán buscar formas de adaptarlos para que sus reportes puedan satisfacer diferentes necesidades.

La innovación también es un asunto concerniente a la sostenibilidad. En primer lugar, porque la sostenibilidad necesita nuevos productos y servicios que requieran menos recursos naturales, que no produzcan tanta contaminación y desechos, y que sean más accesibles para la gente pobre. En segundo lugar, porque dado el imperativo de la transparencia, las innovaciones de naturaleza radical –en especial, aquellas que afectan a las preocupaciones básicas del ser humano, tales como la alimentación, la salud y la reproducción–, ya no pueden continuar surgiendo, sorpresivamente, de las casas matrices de las corporaciones, sino que deben desarrollarse con el consejo y la participación de

todos los implicados. Para una compañía, existe un delicado equilibrio entre transparencia y mantenimiento de la ventaja competitiva.

Los logros empresariales en pos de la sostenibilidad se ven fortalecidos por las formas en que el pensamiento acerca del progreso humano sostenible nos alienta hacia la innovación. Ésta representa una oportunidad de negocios y alienta a las compañías a pensar en formas de energía, agricultura, construcción, movilidad y forestación más “sostenibles”. El concepto relativamente sencillo de eco-eficiencia ha alentado ya a algunas compañías a realizar cambios radicales, abandonando el objetivo de maximización de las ventas y orientándose a no vender simplemente cosas, a ser más ecológicas y más rentables en el proceso. En vez de cosas, estas empresas ofrecen servicios, alquilan bienes o realizan ambas operaciones. Las compañías que antes vendían pintura para coches a las automotrices, ahora ofrecen el servicio de pintar los coches. En consecuencia, mientras que antes mejoraban las ganancias maximizando la cantidad de latas vendidas de pintura, ahora incrementan sus utilidades minimizando el uso de pintura por auto.

Las empresas manufactureras gozan de las mejores oportunidades para valerse del pensamiento fundado en la eco-eficiencia a la hora de innovar con el fin de ahorrar costos; no obstante, las compañías de servicios también pueden beneficiarse, a menudo de maneras sorprendentes. Cuando Salomon Smith Barney (SSB) se dispuso a amueblar las nuevas oficinas del Muelle Canary de Londres, el departamento de información tecnológica quería para a sus operadores monitores elegantes, con visor de cristal líquido y pantalla plana –los cuales ocupan mucho menos espacio que los monitores con tubo de rayos catódicos–, aunque el costo era difícil de justificar. Cada monitor de cristal líquido cuesta cerca de U\$S 3.000, mientras que los tradicionales, sólo unos U\$S 500. Al investigar un poco más, la compañía descubrió que los monitores de cristal líquido utilizan un tercio de la energía que requieren los de tubo de rayos catódicos; además, los monitores más caros generan mucho menos calor que los otros, lo cual significa que SSB podría pagar menos para refrigerar el nuevo edificio. Estos ahorros de costos fueron suficientes como para justificar la compra.

Michael Porter, gurú de los negocios y profesor de la Escuela de Negocios de Harvard, sostiene que las reglamentaciones ambientales, correctamente formuladas, pueden alentar la innovación y, consecuentemente, aumentar la competitividad de los negocios y las naciones. Asimismo, pueden mejorar la posición competitiva de una empresa de múltiples maneras. Pueden hacer que la atención de la empresa se dirija hacia el costo de la utilización ineficiente de recursos y que se aliente la recopilación de más información acerca de desechos mediante, por ejemplo, el aumento del número de actividades monitoreadas o la instalación de sistemas y dispositivos de mayor calidad para monitoreo e informe. Cuando las compañías mejoran sus métodos de medición y evaluación para detectar costos y beneficios ambientales, éstos elevan la conciencia corporativa y estimulan la búsqueda de innovaciones que conduzcan al crecimiento de la productividad de los recursos.

La eco-eficiencia y el medio ambiente, tomados seriamente, pueden –y deben– conducir a la innovación estratégica corporativa. De acuerdo con Stuart Hart (2001), profesor de gerenciamiento estratégico y director de la Iniciativa Empresarial Sostenible en la Escuela de Negocios “Kenan-Flagler” de la Universidad de Carolina del Norte, *“la revolución ambiental ha demandado casi tres décadas para llevarse a cabo y ha cambiado para siempre la manera en que las compañías hacen negocios”*. Hart agrega que: *“(...) aquellos que piensan que la sostenibilidad es sólo un tema de control de la contaminación, se están perdiendo lo más importante. No es común que la ecología esté ligada al desarrollo tecnológico o estratégico y, en consecuencia, la mayoría de las compañías fallan a la hora de reconocer oportunidades de proporciones potencialmente sorprendentes”*.

El panorama a una escala mayor

El nuevo paradigma del progreso sostenible ha cambiado las formas mediante las cuales algunas compañías piensan cómo hacer negocios. Estos cambios contemplan:

- Dejar de considerar sólo los costos y las dificultades en el concepto del desarrollo sostenible para ver los ahorros y las oportunidades.
- Evolucionar desde los enfoques centrados en el control de sustancias contaminantes realizado sobre el producto terminado, hacia la aplicación de tecnologías más eco-eficientes durante todo el proceso de producción, buscando así la integración del desarrollo sostenible al desarrollo de los negocios.
- Cambiar los enfoques lineales y de rendimiento por sistemas y encuadres abarcativos.
- Migrar desde una concepción de los asuntos ambientales y sociales como responsabilidad de los departamentos técnicos o de los expertos, hacia la asunción de estas cuestiones como responsabilidades de la compañía en su conjunto.
- Cambiar las premisas de confidencialidad por premisas de apertura y transparencia.
- Cambiar la práctica de grupos de presión estrechos por discusiones más abiertas con todos los interesados e involucrados.

La visión del desarrollo sostenible como oportunidad y no como una carga lo convierte en una fuente de ventaja competitiva. Bill Ford, bisnieto de Henry Ford y actualmente directivo de la compañía con el mismo nombre, manifestó en una reunión de la Coalition for Environmentally Responsible Economies, "CERES", que la participación de su compañía en los programas ambientales confirmó su *"fuerte convicción de que, además de ser lo correcto, preservar el medio ambiente constituye una ventaja competitiva y una oportunidad muy importante para los negocios"* (en Mitchell Moore 2001). Una compañía, sacando partido de estos activos, puede llegar a tener éxito con los clientes, fortalecer la marca, alzarse con la ventaja de ser el primero, contar con empleados motivados y obtener –potencialmente– más ganancias. El primer paso, no obstante, consiste en reconocer que tanto la agenda política como la de los negocios se dirigen hacia la sostenibilidad y a sus oportunidades inherentes. Los argumentos empresariales en pos de estos objetivos deben presentarse persuasivamente para, de esa forma, ganar el compromiso y apoyo de los gerentes de línea. Sólo con esa clase de apoyo los negocios pueden obtener la confianza de los mercados, los cuales son –en última instancia– quienes juzgan qué tan bien explotan sus oportunidades las empresas.

Los nuevos empresarios

Michael Porter (1980), Gary Hamel y C.K.Pralahad (Hamel y Prahalad, 1984) han marcado fuertes diferencias entre dos tipos de gerenciamiento. Los gerentes clásicos –que son la mayoría– aspiran a cumplir con sus objetivos empresariales al costo más bajo. Son los "gerentes denominador". Su orgullo reside en lograr los resultados a bajo costo o por debajo del presupuesto. Suelen adoptar objetivos realistas, enfoques comprobados y generar mejoras en los productos.

Por su parte, los innovadores o formadores se orientan hacia el impacto más alto a partir de una inversión dada. Son "gerentes numerador", una minoría de líderes dentro de sus sectores. Con frecuencia, estos gerentes exceden sus objetivos y, a veces, sus presupuestos. Ambas clases de gerentes afrontan el mismo desafío con presupuestos similares, pero sus diferentes maneras de ver el mundo influyen en los resultados alcanzados y en la potencia competitiva de maneras sumamente distintas.

Respecto tanto del desarrollo sostenible como de otras áreas, es el gerente innovador quien puede ser descrito como el emprendedor capaz de ver el próximo punto en la curva y moverse rápidamente para ganar una ventaja competitiva. Estos individuos están al tanto de los cambios vertiginosos y de los mercados potenciales porque se anticipan a las tendencias en las reglamentaciones y normas, familiarizándose con los acuerdos internacionales sobre medio ambiente y monitoreando acelerados avances de la tecnología, tales como los que actualmente están teniendo lugar en la electrónica y con las células de energía solar. Asimismo, están alertas respecto de las tendencias económicas y sociales que "empujan" el desarrollo de las tecnologías sostenibles. Éstas incluyen precios más altos, basados en el mercado, para una gran cantidad de recursos, y un tránsito hacia la utilización de instrumentos

económicos y normas de desempeño que supone abandonar paulatinamente la intervención de los gobiernos mediante reglamentaciones (Andersen 2001).

La persona con visión empresarial también extiende su atención hacia la dimensión social de la triple ganancia mediante una constante evaluación de las relaciones y marcando la necesidad de establecer un compromiso con una amplia variedad de individuos involucrados, incluyendo a sus propios empleados. Al igual que con los temas ambientales, Paul Tebo, de DuPont, observa los asuntos sociales a través de una lente empresarial rigurosa: *“¿Responsabilidad social corporativa? Es lo correcto para funcionar y crecer. ¿Influir sobre clientes y proveedores? Es la eficiencia mejorada a lo largo de la cadena de valor. ¿Productos y servicios que mejoran la calidad de vida y llegan a un porcentaje mayor del mundo? Esto significa mercados expandidos y nuevos clientes”*.

Pasquale Pistorio, CEO de STMicroelectronics -empresa con sede en Suiza- es otro empresario que ha luchado contra la corriente con el fin de presentar su agenda sobre desarrollo sostenible. Su visión consiste en transformar a STMicroelectronics en una *“compañía con cero emisión de dióxido de carbono”* para el año 2010 sin dejar de tener una participación líder en mercado. Pistorio intenta lograr esto por medio de una mejora continua de la eficiencia en el uso de la energía dentro de los procesos de la compañía (una reducción anual del 5 por ciento por unidad de producto terminado) y de un aumento en la utilización de fuentes alternativas y renovables de energía. La receta incluye también compensar las emisiones restantes de dióxido de carbono de la compañía, plantando árboles en aproximadamente 35.000 hectáreas de tierra (Pistorio 2001). Pistorio informó que *“en el caso de alcanzar esos objetivos, calculamos que ahorraremos cerca de U\$S 1.000 millones en el costo de la energía utilizada entre 1994 y 2010”*.

Detrás de la visión de Pistorio hay matemáticas. En 1995, la compañía comenzó a asignar un promedio del 2 por ciento de la inversión anual de capital –un total de más de U\$S 3.000 millones para el año 2000– a mejorar el desempeño ambiental de STMicroelectronics: *“Gracias a estas medidas, el planeta se ha ahorrado la carga de otra planta de energía eléctrica de 100 megavatios. El agua que hemos economizado podría saciar la sed de 50 millones de personas por año. Para la misma producción, estamos empleando un 28 por ciento menos de electricidad y un 45 por ciento menos de agua que en 1994. Esto se tradujo, con un importante incremento en el volumen actual, en un ahorro de U\$S 50 millones solamente durante el año 2000”*. (Pistorio 2001)

Pistorio afirma que, en promedio, la inversión en conservación de energía se recupera dentro de los dos años y medio; y agrega que *“esto prueba la validez de la postura que hemos adoptado durante años: la ecología es gratuita”*.

Tebo y Pistorio muestran las tres habilidades fundamentales del emprendedor: creación de una visión más allá del horizonte, incremento de la capacidad propia de reaccionar a tiempo y de hacer un cambio adecuado en su conducta. Los emprendedores no aceptan el mundo tal como es. No siguen las rutas de otros. Miran al mundo como si se tratara de componentes de lo que ellos pueden crear a partir de sus partes. Son destructores creativos; se apoyan en el sistema para superarlo, una cualidad sumamente deseable en un mundo competitivo y que cambia vertiginosamente.

Las ganancias

“En última instancia, los empresarios están interesados en una sola cosa: las ganancias”, afirmó *The Economist* en un artículo sobre globalización. *“Las organizaciones no gubernamentales que atacan al empresariado no se equivocan al respecto. Si los empresarios consideran que tratar bien a sus clientes y al personal, adoptar una política de ‘responsabilidad social corporativa’ o utilizar artículos de librería ecológicos mejorarán sus ganancias, harán todo esto; de lo contrario, no. Si las empresas tienen que competir con rivales por sus clientes y trabajadores, entonces se preocuparán verdaderamente por su reputación en cuanto a calidad y trato justo, aún cuando no valoren esas cosas en sí mismas. La competencia los hará comportarse como si lo hicieran”* (*The Economist* 2001h: 4).

El dilema es si el argumento de una ganancia o maximización del valor del capital del accionista tiene cabida en la búsqueda corporativa de la sostenibilidad. Este tema es crucial para el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, cuya razón de ser es, en parte, “la causa

empresarial” en pos de dicho desarrollo (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible 2001h).

En primer lugar, cabe señalar que –contrariamente a la opinión popular– las compañías tienden a involucrarse en las actividades mucho antes de que puedan probar sus razones empresariales para hacerlo. Como señala Paul Gilding, director de la consultoría sobre sostenibilidad ECOS Corp. de Australia: *“Al comienzo, en la década del 70, no podía sostenerse una argumentación que desde el principio respaldara la migración hacia el modelo de gestión de calidad total ni, en los años 80, una que fundamentara el movimiento ‘IT’. Lo mismo ocurre con cualquiera de las tendencias importantes en la historia de los negocios durante los últimos 20 ó 30 años. Antes de que una idea comience a ganar adhesión en la conducción de las compañías, siempre hay un debate intenso acerca de la fundamentación empresarial”.*

Gilding cree que muchos empresarios de diferentes industrias están llegando a la misma conclusión: un enfoque orientado hacia el desarrollo sostenible brinda valor a la compañía. Y agrega: *“Eso es importante porque, en última instancia, se trata de una cuestión de criterio. Los negocios son una cuestión de criterio. No se trata de un marco analítico porque, si todo se comprobara, no existiría la competencia. Por ejemplo, si una compañía cambia sus directivos, consigues una estrategia diferente, aunque lo único que haya cambiado sea el criterio de una persona. Y esto no ocurre porque esa persona tenga una manera diferente de sumar los números”.*

“La argumentación empresarial es aún más anecdótica que fáctica”, dice Wayne Visser, director de servicios de sostenibilidad de operaciones de la firma de auditoría internacional y de asesoría en negocios KPMG en Sudáfrica. Según Visser, “mientras que las buenas prácticas relativas a la sostenibilidad se asocian cada vez más con las buenas prácticas de gestión –especialmente en términos de manejo corporativo–, el vínculo todavía es tentativo. La argumentación empresarial también varía según el país y la región. Entre los factores que determinan las razones de los negocios se cuentan la fortaleza de la legislación sobre desarrollo sostenible, el grado de cumplimiento, el nivel de la acción legal, el compromiso y activismo de las comunidades, y la conciencia de los analistas financieros. Estos elementos suelen escasear más en el hemisferio sur que en el norte”.

Un número creciente de estudios muestra una vinculación entre la rentabilidad de una compañía y su búsqueda de objetivos sociales y ambientales. No obstante, ningún estudio puede “probar” que perseguir metas de sostenibilidad haga más rentable a una empresa. En primer lugar, porque existen muchas variables. En segundo lugar, porque resulta imposible probar la dirección del flujo causal. ¿La empresa se hace más rentable y, por ende, disfruta del lujo de poder preocuparse por asuntos ambientales y sociales, o es la búsqueda de sostenibilidad lo que conduce a la empresa a ser más rentable por todas las razones que mencionamos con anterioridad en este capítulo?

En un informe reciente, el grupo SustainAbility, con sede en Londres, sólo estuvo dispuesto a llegar tan lejos como para admitir que *“el ejercicio del desarrollo sostenible no lesiona la obligación de la compañía para con sus accionistas. El impacto de la práctica del desarrollo sostenible sobre la maximización del capital del accionista es, en el peor de los casos, neutral; y, en algunos casos, se ha demostrado que agrega un valor considerable”* (SustainAbility/UNEP 2001). El grupo sostiene que, la gran importancia del cumplimiento de la sostenibilidad por parte de una compañía reside en que el valor y la reputación de la marca, el perfil de riesgo y la atracción de clientes –todos parte de los “activos intangibles” que definen el desarrollo sostenible– conducen a la maximización del valor del capital del accionista. Según SustainAbility, *“el impacto de la práctica del desarrollo sostenible sobre el valor del capital del accionista probablemente se dé en el largo plazo. Quienes comercian diariamente no buscarán compañías con un fuerte ejercicio del desarrollo sostenible”.* Agrega que *“cuanto más pueda demostrar una compañía los beneficios anticipados de las actividades y/o inversiones de la sostenibilidad, más posibilidades habrá de que los mercados reconozcan estos vínculos. Si los inversores creen que es verdad, será verdad”.*

Visser de “KPMG” sostiene que *“en líneas generales, los mercados financieros son más conscientes de las prácticas corporativas no sostenibles y del efecto que podrían tener en el desempeño de la empresa, suscitando pasivos y perjuicios a su reputación. Mediante investigaciones adecuadas y*

minuciosas, asociadas con diferentes transacciones financieras, observamos un fuerte aumento de la conciencia respecto de los temas vinculados con la sostenibilidad. Además, existe un nicho en los mercados financieros –que está creciendo de manera exponencial– que apunta a inversiones en compañías sostenibles a través de una variedad de mecanismos de financiamiento para la sostenibilidad”.

Innovest Strategic Value Advisors, una empresa de inversión internacional especializada en finanzas ambientales y oportunidades de inversión, está tratando de desarrollar parámetros para el aspecto ambiental del desarrollo sostenible. Innovest emplea hasta 60 criterios ambientales para crear sus categorías EcoValue 21. Éstas, aplicables a más de 1.000 obligaciones locales e internacionales, establecen una evaluación dentro de un rango AAA (alto desempeño) y CCC (bajo desempeño). De acuerdo con el sector y sobre una base de 2.500 puntos por año, las compañías con calificación EcoValue21 por encima del promedio sistemáticamente superaron por 300 puntos el desempeño de las que recibieron calificación baja. Innovest sostiene que puede descubrir valor oculto y potencial de riesgo de las compañías utilizando técnicas de evaluación que, a menudo, los típicos analistas de Wall Street ignoran. Morgan Stanley y Pricewaterhouse Coopers probaron la metodología aplicando el coeficiente beta-financiero y también contrastando los datos históricos con datos recientes para verificar su eficacia. De acuerdo con Peter Wilkes, director de gestión de desarrollo de negocios de Innovest, *“Innovest descubrió que los equipos de gestión corporativa que se enfrentan con temas ambientales complejos sobre bases proactivas y rentables, por lo general, también manejan el resto del negocio correctamente. Por lo tanto, nuestro estudio puede utilizarse para definir más a fondo la gestión de la alta gerencia, la cual es –por supuesto– la que genera el valor a largo plazo y el alza de los precios de las acciones”.*

Por ejemplo, en el año 2001, las compañías con el mejor desempeño ambiental dentro del conjunto de la industria de los metales y minera, de acuerdo con el Informe Anual de Innovest, registraron rendimientos acumulados alrededor de un 60 por ciento superiores al de las empresas rezagadas en asuntos ambientales a lo largo de un período de tres años. También se observó que los rendimientos totales por cada acción sobre el patrimonio neto y los beneficios tenían una correlación positiva con el liderazgo a favor del medio ambiente (*PR Newswire* 2001).

El ingreso a la tendencia dominante

Desde su lanzamiento en 1999, cuando el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) comenzó a llevar adelante un seguimiento del desempeño de las compañías mundiales líderes orientadas hacia la sostenibilidad, el índice superó sistemáticamente el desempeño del Dow Jones Global Index World (DJGI World).

Según Reto Ringger, CEO de SAM (Sustainable Asset Management), con sede en Suiza, y cofundador del DJSI junto a la Dow Jones & Company, el éxito del índice muestra claramente que la sostenibilidad está ingresando a la corriente dominante en gestión de activos, y afirma que *“actualmente, un número creciente de inversores comparte nuestra convicción acerca de que la integración de los factores de éxito económico, ambiental y social dentro de la estrategia empresarial puede dar como resultado una ventaja competitiva”.*

Sin embargo, Ringger está dispuesto a admitir que los fondos de la sostenibilidad representan menos del 1 por ciento del mercado total y que los índices como el DJSI todavía tienen que probar cuán valiosos son para una comunidad financiera escéptica y convencional. Ringger señala que *“la sostenibilidad no tiene un registro de los seguimientos realizados. Esto es muy nuevo, al menos para los mercados financieros. Un registro de seguimiento de sólo dos o tres años resulta demasiado pequeño para incorporar muchos activos al proceso”*, y predice que *“se necesitarán unos pocos años más antes de que cobremos un interés sustancial. La mayoría de los participantes tiene la percepción de que todo lo que se conduce de acuerdo con la ecología y la sostenibilidad disminuye el desempeño y abandona algo primordial. Cambiar esa percepción toma tiempo”.* El progreso dependerá de crear algunos de esos números que los analistas financieros valoran tanto. La triple ganancia, según

Ringger, es un concepto desafiante para medir y cuantificar: *“Muchos de nuestros criterios son cualitativos. Una gran cantidad de mercados financieros se maneja utilizando números y es muy difícil alcanzar cifras concluyentes con el desarrollo sostenible. ¿Cómo puede medir usted la reputación resultante de la sostenibilidad, la satisfacción de los empleados o la innovación producto de la eco-eficiencia?”.*

Sin embargo, Ringger sigue siendo optimista respecto de que el enfoque proactivo de la práctica del desarrollo sostenible compensará no sólo a las corporaciones que se valen del mismo sino también a los inversores. La Global Research Initiative, dedicada a la tarea de estandarizar los elementos contenidos en un informe sobre sostenibilidad, debería ayudar –de alguna manera– a dar sentido a la información que llega a los escritorios de los analistas.

Entre septiembre de 2000 y septiembre de 2001, se duplicó el número de gerentes de activos que aplican el DJSI a diferentes productos de inversión, incluso a fondos comunes de inversión, canastas de participación, certificados y cuentas segregadas. Actualmente, existen cerca de 40 famosas instituciones financieras en 12 países que obtuvieron la licencia del DJSI para administrar las carteras de valores gestionadas de acuerdo con la sostenibilidad.

De manera creciente, las compañías están pugnando por una oportunidad de ser incluidas en el índice. Les gusta ser capaces de atraer accionistas de largo plazo, ser vistas como líderes industriales, mejorar su reputación ante los legisladores, clientes y empleados, y conquistar la lealtad de su mercado y sus recursos humanos.