



El Nuevo Acuerdo de RSE: Un plan de acción para sus primeros 100 días en el mundo de Impact Economy

Maximilian Martin

Documentos de Trabajo Impact Economy
Vol. 3

Spanish Edition / Edición en español

Resumen Ejecutivo

Los días de la Responsabilidad Empresarial Social (RSE) tradicional –el enfoque que se realiza por compromiso, cuesta dinero y produce limitados beneficios en términos de reputación– está rápidamente llegando a su fin.

Un nuevo acuerdo está emergiendo en su lugar, respondiendo a cambios estructurales en el ambiente operativo de los negocios. Este "nuevo acuerdo" es mucho más ambicioso en términos de escala e impacto, y aspira a lograr retornos financieros reales, mayor efectividad y un mayor potencial de apalancamiento tanto para los negocios como para la sociedad.

Los pioneros de este nuevo enfoque de RSE no sólo están buscando crear un nuevo programa de voluntariado corporativo o fundación. Tampoco se está simplemente construyendo más infraestructura pública y lanzando modelos probados a nuevas fronteras espaciales para generar crecimiento y prosperidad en el largo plazo.

Este documento de trabajo analiza las mega-tendencias que están dando forma a la creación de valor sostenido, denominados mercados en la Base de la Pirámide (BdP), estilos de vida de salud y sostenibilidad (LOHAS en inglés), crecimiento verde y la reconfiguración del estado de bienestar.

A continuación explora las limitaciones de los enfoques actuales de RSE, y propone un marco para que las empresas puedan entender y aprovechar mejor las necesidades de la sociedad para impulsar la creación de valor, y lograr importantes ganancias financieras al encarar problemas sociales a través de la práctica de la actividad principal.

Con la recomendación que surge en este reporte, las empresas podrán convertirse en hacedores de ganancias en el mundo emergente de Impact Economy.

Tabla de Contenidos

1. Introducción	4
2. Negocios 2025: Cuatro Claves de la Creación de Valor Sostenible	5
2.1. En la BdP: Demanda Masiva Reprimida.....	6
2.2. Creación de Valor Sostenible y la Cima de la Pirámide (CdP): el Emergente Segmento de LOHAS	8
2.3. Reconfiguración de la creación de valor para impulsar el crecimiento verde	10
2.4. La creación de valor a partir de la reconfiguración del Estado del Bienestar	13
3. Responsabilidad Corporativa Hoy: ¿Dónde está el valor?	15
4. Creación de Valor 3.0: Creación de impacto real	18
4.1. Conducir el Impacto.....	18
4.2. Construcción de un programa para la Creación de Valor Sostenible	20
5. Conclusión: “El Nuevo Acuerdo”, ¿la gran cosa?	24
6. Agradecimientos, Información acerca del autor, Aviso legal	24

Gráficos

Gráfico 1: La gran convergencia	5
Gráfico 2: Las mega-claves de la creación de valor sostenible	6
Gráfico 3: Enfocarse y volver al continuum de la RSE	17
Gráfico 4: El rol de los efectos de <i>corporate impact venturing</i>	20
Gráfico 5: Pasos clave para un programa según el Nuevo Acuerdo de la RSE	22

Documentos de Trabajo Impact Economy

Volumen 3

Martin, Maximilian

El Nuevo Acuerdo de RSE: Un plan de acción para sus primeros 100 días en el mundo de Impact Economy

1ra Edición

Ginebra, Suiza 2013

Todos los derechos reservados

© Por el autor e Impact Economy

Martin, M. 2013. "El Nuevo Acuerdo de RSE: Un plan de acción para sus primeros 100 días en el mundo de Impact Economy"

www.impacteconomy.com

1. Introducción

“En 1850, una década antes de la Guerra Civil, la economía de los Estados Unidos era pequeña—no era más grande que la de Italia. Cuarenta años después, era la economía más grande del mundo. Lo que ocurrió en este período fueron los ferrocarriles. Ellos unieron el este del país con el oeste, y el interior también. Dieron acceso a los bienes industriales del este; hicieron posible las economías de escala; estimularon la manufactura y el acero —y la economía no volvió a ser la misma nunca más.” ¹

Nuestro mundo ha cambiado dramáticamente desde el advenimiento de la rápida industrialización en Occidente. Un consumo creciente de energía y combustibles fósiles ha potenciado el progreso económico global en los últimos trescientos años. Lo que es más, debido al emergente mundo globalizado, el resurgimiento de Asia, y la creación de riqueza en una escala sin precedente, la humanidad está llevando el planeta al límite por primera vez en la historia, y muchos problemas sociales permanecen sin solución, y continúan creciendo en escala e importancia.

Para las empresas, una implicancia clave es la siguiente: los días de la RSE tradicional—el enfoque que está motivado sólo por el cumplimiento, costos monetarios, y que produce limitados beneficios en términos de reputación— están próximos a finalizar. Un nuevo acuerdo está surgiendo en su lugar, respondiendo a cambios estructurales en el ambiente de operación de los negocios. Este “Nuevo Acuerdo” es mucho más ambicioso en términos de escala e impacto y aspira a lograr retornos financieros reales, mayor efectividad y un potencial de apalancamiento mayor para la sociedad y los negocios. Los pioneros de este nuevo enfoque de RSE no sólo buscan crear un nuevo programa de voluntariado corporativo o fundación. Tampoco se está simplemente construyendo más infraestructura pública y lanzando modelos probados a las nuevas fronteras espaciales para generar crecimiento y prosperidad de largo plazo, como se hizo en el período post Segunda Guerra Mundial, llevando a la rápida industrialización de países como Rusia y China.²

En cambio, algunas empresas han estado construyendo lo que será la próxima máquina de vapor, el próximo sistema de ferrocarriles y a la próxima Internet. Y los negocios prometen no volver a ser nunca los mismos.

No es sorpresa que la transformación de la cadena de valor corporativa coincide con cambios de demanda y oferta más amplios alrededor del mundo. El pensamiento sobre sustentabilidad se está moviendo desde el margen al centro, y lo hace rápidamente. Una demanda creciente en la Base de la Pirámide (BdP), unos consumidores que buscan de manera creciente obtener un sentido a su consumo, la reconfiguración del crecimiento verde, y un estado de bienestar que está en oposición a las realidades fiscal y demográfica han forzado colectivamente una pensada reconsideración del rol de la empresa en su logro de alcanzar impacto ambiental y social. Estas tendencias están desafiando las nociones tradicionales de RSE. Están empujando a las empresas a integrar la sostenibilidad en sus modelos de negocio, y están llevando a la convergencia de los sectores empresario y social; lo que es más, el gobierno está cada vez más jugando un importante rol en dar forma a las condiciones necesarias para desarrollar nuevos marcos de negocios (ver **Gráfico 1**). La RSE fue alguna vez una actividad liderada externamente, hoy puede ser una oportunidad de creación de valor para todos los stakeholders, incluyendo a los accionistas. Las empresas necesitan encontrar caminos para obtener valor económico de estas mega-tendencias que están transformando la economía y la sociedad. Y ellas necesitan hacerlo si desean permanecer en el juego de largo plazo.³

¹ Brian Arthur, “The Second Economy.” McKinsey Quarterly. Octubre 2011. Pg. 1.

² Casualmente, muchas de las mejores empresas de ferrocarriles del mundo no son aún propiedad de inversores privados.

³ La investigación para este documento de trabajo se llevó a cabo entre 2010 y 2013 y fue co-financiada por Haniel Foundation e Impact Economy. El análisis utiliza el proceso de investigación Impact Economy e incluye una combinación de (1) análisis de datos e investigación de escritorio; (2) entrevistas con empresarios líderes, y

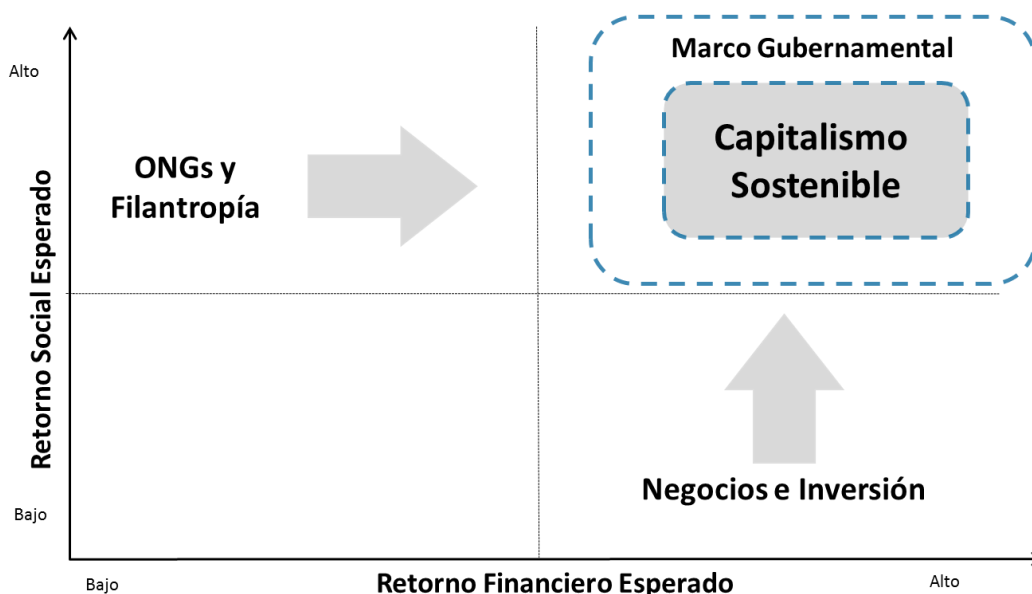


Gráfico 1: La gran convergencia

El siguiente análisis examina las mega-tendencias identificadas anteriormente, explora las limitaciones de los enfoques actuales de RSE, propone un marco para que las empresas puedan satisfacer las necesidades de la sociedad generando creación de valor, y lograr significativas ganancias financieras al encarar temas sociales a través de la práctica de la actividad principal. Con las recomendaciones que surgen de este reporte, las empresas pueden convertirse en hacedoras de ganancias en el mundo emergente de Impact Economy.

2. Negocios 2025: Cuatro Claves de la Creación de Valor Sostenible

Nosotros estamos finalmente viendo los efectos de las tendencias sociales que han estado burbujeando justo debajo de la superficie de nuestras vidas cotidianas: La mayor demanda de los pobres; una población envejecida en los países de la OCDE junto con una creciente población joven en muchos países emergentes como Irán; cambios en el crecimiento verde; y un mercado de consumidores que se bifurca, motivado solo parcialmente por el precio. Estas tendencias están empujando al mundo a un territorio desconocido. Para prepararse para el cambio que estas mega-tendencias están trayendo, este documento delinea cuatro ‘historias’ que ofrecen posibilidades sin precedentes para alcanzar la creación de valor a gran escala (ver **Gráfico 2**). Cada tendencia plantea grandes desafíos adaptativos, pero también oportunidades únicas.

(3) generalización de percepciones de la revisión de mandatos. Se utilizó un rango de fuentes de búsqueda líderes, incluyendo la red de bases de datos de la Johns Hopkins University y escaneamos para una serie de términos líderes—incluyendo, aunque no excluyentemente, a “responsabilidad social corporativa”, “economías emergentes”, “Europa del Este”, “Rusia”, “reporte de sostenibilidad corporativa”, “responsabilidad social”, “economías industrializadas”, “sostenibilidad”, “commodities”—que devolvieron resultados de 149 catálogos y 24,631 artículos.

	Razones	Potencial
Sólida Demanda Reprimida en la BdP	La BdP se refiere a los 4 mil millones de personas con ingresos menores a US\$ 3000 anuales en poder de compra local.	Este segmento despegará una vez que los productores y consumidores en la BdP integren y participen del mercado, que ya representa una economía de US\$ 5 billones .
Emergente Segmento LOHAS en la CdP	Los consumidores LOHAS están deseosos de gastar más en productos diseñados para generar conciencia ambiental, ser sustentables, socialmente responsables, y mejores tanto para la gente como para el planeta	El consumo LOHAS ya representa un mercado de US\$ 300 billones sólo en los Estados Unidos, y crece rápidamente.
Impulsando el Crecimiento Verde	La economía verde resulta en un mejor bienestar humano y equidad social, mientras reduce significativamente los riesgos ambientales y las escaseces ecológicas.	Se estima que sólo las inversiones en energías renovables crecerán significativamente, más que duplicando los US\$ 115 mil millones en 2008 a US\$ 325 mil millones en 2018 .
Reconfiguración del Estado de Bienestar	El estado de bienestar necesita ser reconfigurado dado que el gasto de algunos gobiernos es estructuralmente más alto que sus ingresos, con una gran proporción del gasto en salud, educación y bienestar.	Cambios fundamentales en el modo en que nos acercamos a la producción de bienes públicos generan oportunidades para el sector privado, por ejemplo, en 2020, 20% de la población mundial tendrá más de 65 años .

Gráfico 2: Las mega-claves de la creación de valor sostenible

2.1. En la BdP: Demanda Masiva Reprimida

Grandes beneficios han sido logrados al reducir la pobreza, pero todavía aproximadamente 1,3 mil millones de personas viven con menos de 1.25 dólares por día —el límite común utilizado para medir pobreza extrema. Alrededor de 900 millones pasan hambre. Estas poblaciones se distribuyen alrededor del mundo, aún en países que han pasado a ser designados como “ingreso medio”.⁴ Gran parte de este cambio es el resultado de países como China e India que se han movido a la clase media global.⁵ Lo que es más, patrones de exclusión persistente de la corriente principal económica en países de la OCDE destacan que la pobreza no es dominio exclusivo del mundo en desarrollo.

La gran oportunidad de mercado para las empresas es atender la demanda reprimida en la base de la pirámide (BdP) —los casi 4 mil millones de personas con ingresos menores a 3000 dólares anuales— y ayudar a sus clientes a graduarse para unirse a la clase media emergente. La BdP ha estado ganando sostenidamente un mayor nivel de atención por parte de empresarios, inversores y agencias de desarrollo.⁶

Varios mercados emergentes están ya desarrollando clases medias que crecen rápidamente, las cuales han tenido históricamente un rol clave en el desarrollo de las economías más grandes, ya sea en el siglo diecinueve en Europa o en el siglo veinte en América. La clase media ha sido entendida como una fuente de empresariado e innovación —los pequeños negocios que hacen que la economía moderna prospere. Los valores de la clase media también enfatizan la educación, el trabajo duro y el progreso. Por ello, la

⁴ Poverty Environment Partnership Joint Agency Paper, “Building the Inclusive Green Economy for All,” 2012, 6.

⁵ WBCSD, “Changing pace.”19, Accedido en Enero 25, 2013, <http://www.wbcd.org/changingpace.aspx>

⁶ Siguiendo la definición de la OCDE, la clase media global está definida como teniendo un ingreso per capita de entre US\$ 10 y US\$ 100 en términos de paridad del poder de compra. Hoy, la clase media en los doce mercados emergentes líderes incluye casi dos mil millones de personas, que gastan un total de US\$ 6,9 billones anualmente, y que aproximadamente duplican el consumo actual de los Estados Unidos. Vea también http://pdf.wri.org/n4b_full_text_lowrez.pdf; Pag 3.

clase media es una fuente importante de los insumos necesarios para el crecimiento en una economía: nuevas ideas, acumulación de capital físico y humano.

El foco en el mercado de la BdP sólo crecerá porque, como señala Fortune, el poder de compra agregado de los consumidores en la BdP "es enorme, creando importantes oportunidades para las empresas que puedan vender los productos que ellos necesitan a precios accesibles. La base de la pirámide representa un mercado global de 5 billones de dólares."⁷ Tanto para los miembros actuales del Global 500 como para aquellos que busquen entrar, muchos de sus próximos clientes probablemente vengan de la BdP. Muchas compañías que históricamente han servido los mercados emergentes están gradualmente uniéndose al Global 500.

En el área de las telecomunicaciones específicamente, el crecimiento ha explotado en la BdP. En 2012 había casi 6 mil millones de suscripciones de teléfonos celulares, que en promedio significaba casi un celular por persona en la Tierra. Aproximadamente todo el crecimiento de telefonía móvil entre 2010 y 2011 —más de 600 millones de suscripciones— correspondían a países en desarrollo, aunque la penetración de mercado en el mundo en desarrollo es todavía de sólo 75%.⁸ China solamente tiene mil millones de suscriptores a telefonía móvil.⁹ En Brasil, hay más teléfonos celulares que gente.¹⁰ Y estos consumidores no están solo utilizando sus teléfonos para enviar SMS: se estima que un adicional de 10 celulares más por cada 100 personas aumentará el crecimiento del PIB de un país en desarrollo promedio en 0.8%.¹¹ En India, este número es de 1.2%.¹² Existe una tremenda oportunidad para aprovechar este desarrollo y servir a ambos el consumidor y el empresario a través de innovaciones móviles.

Mientras que muchos en el mundo en desarrollo están usando teléfonos celulares, muchos menos están utilizando Internet. El mayor crecimiento de usuarios de Internet todavía proviene del mundo desarrollado. Aproximadamente sólo un cuarto del mundo en desarrollo está ahora online, comparado con casi el 70% del mundo desarrollado. Sin embargo, los usuarios online en el mundo en desarrollo están creciendo rápidamente, aumentando tres veces su cantidad en los últimos cinco años. Gran parte de este crecimiento proviene de China, que explica casi el 40% de los usuarios de internet en el mundo en desarrollo.¹³

Todavía hay más demanda para satisfacer y una enorme oportunidad para las empresas que buscan atender a los que menos tienen. El ejemplo de la telefonía es sólo uno de muchos: Inversiones en el acceso al agua, forestación y pesca sustentable, e infraestructura cívica en países en desarrollo tendrán significativos retornos tanto financiera como socialmente.^{14, 15} Pero para servir estos mercados, las empresas necesitan comprender qué les interesa a sus consumidores, qué modelos de negocio funcionan en la práctica, cómo hacer que la distribución tenga lugar, y cómo convertirse en un

⁷ CNNMoney.com, "What Will the Global 500 Look Like in 2021?", Accedido en Abril 1, 2013, <http://money.cnn.com/galleries/2012/news/companies/1207/gallery.global-500-future.fortune/index.html>

⁸ International Telecommunications Union, "Measuring the Information Society.", Accedido en Abril 1, 2013, http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/material/2012/MIS2012_without_Annex_4.pdf

⁹ Idem.

¹⁰ Oppenheimer Funds, "Mobile Phone Use Skyrockets in Developing World.", Accedido en Abril 1, 2013, <http://www.dsgraphics.com/Oppenheimer/EC0000.202.1210%20Impact%20Mobile%20Phones.pdf>

¹¹ WBCSD, "Vision 2050: Executive Summary." 19, Accedido en Enero 25, 2013, <http://www.wbcd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=219>

¹² Vodafone Group, "India: The Impact of Mobile Phones." Policy Paper Series, Número 9, Enero 2009, Accedido en Marzo 30, 2013, http://www.icrier.org/pdf/public_policy19jan09.pdf

¹³ International Telecommunications Union, "Measuring the Information Society.", Accedido en Abril 1, 2013, http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/material/2012/MIS2012_without_Annex_4.pdf

¹⁴ McKinsey/Water Resources Group, "Charting Our Water Future." 2009.

¹⁵ Poverty Environment Partnership Joint Agency Paper, "Building the Inclusive Green Economy for All." 9, 2012.

proveedor de productos y servicios confiable. Típicamente, esto requiere identificar modelos de negocios pioneros y tomar tiempo para aprender de la implementación antes de intentar aumentar su escala. Este enfoque ha sido el foco de varias empresas y fundaciones que activamente identifican y apoyan negocios sociales sostenibles, como la Fundación Shell.¹⁶

Caso 1: Impulsando la Innovación en la Actividad Principal por medio de la BdP – Grupo Sanofi

Una ilustración de la oportunidad de mercado en la BdP es la creación de la droga *Nifurtimox-Eflornithine Combination Therapy* (NECT) , y el enfoque "no ganancia, no pérdida" que el Grupo Sanofi utilizó durante su desarrollo.¹⁷

La NECT fue creada para combatir la "Human African trypanosomiasis", una enfermedad mortal que afecta el sistema nervioso de aquellos que resultan infectados.¹⁸ Desarrollar drogas y acceder a nuevos mercados es un desafío costoso para los principales grupos farmacéuticos. Para resolver este problema, Sanofi desafió las prácticas convencionales y se asoció en 2009 con otra gran empresa farmacéutica (y principal rival) Bayer Schering Pharma, para producir y lanzar la NECT. Sanofi y Bayer "acordaron realizar pruebas clínicas de manera conjunta para desarrollar esta droga, descartaron cualquier plan de patentar los logros y que fuera royalty-free de modo tal que cada tratamiento permaneciera accesible a todos los pacientes, muchos de los cuales vivían con un poco más de 1 dólar por día. El retorno para Sanofi, y la racionalidad del negocio detrás, era que la empresa fue capaz de ganar "acceso a los mercados emergentes donde de otra manera no tenía presencia (y donde la empresa puede eventualmente vender otras drogas con mayores márgenes); nuevo conocimiento de enfermedades que pudieran saltar al mundo desarrollado (debido al cambio climático o movimientos migratorios); y, por supuesto, algo de mejoramiento de imagen."¹⁹

2.2. Creación de Valor Sostenible y la Cima de la Pirámide (CdP): el Emergente Segmento de LOHAS

Los consumidores están jugando un rol muy importante en el paisaje emergente. Cuando las necesidades básicas son satisfechas, ellos buscan crecientemente ganar significado de su consumo. El consumo consciente, alguna vez en la frontera de la sociedad, está ahora convirtiéndose rápidamente en lo normal o establecido. Los consumidores en este segmento, algunas veces denominados LOHAS por "estilos de vida de salud y sustentabilidad", se están dando cuenta que tienen el poder de influenciar positiva o negativamente a la sociedad con sus compras, y más y más individuos quieren crear un estilo de vida que esté de acuerdo con sus valores. Algunas industrias tienen varios actores mientras que otras tienen poca actividad LOHAS, pero el interés y la acción está creciendo en todas partes —considere el impulso por smartphones y productos de moda eco-amigables y libres de conflicto. El surgimiento de marcas como (producto) RED, calzado TOMS, etiquetas de comercio justo como Max Havelaar, y vendedores de comida orgánica como Whole Foods muestran que existe potencial para el multibillonario negocio LOHAS en un número de industrias B2C (negocio a consumidor).

A medida que la clase media se expande, desde 1.7 mil millones de personas hoy a 3.6 mil millones en 2030, muchos más consumidores estarán buscando o prefiriendo productos sustentables.²⁰ Después

¹⁶ Hystra, "Marketing Innovative Devices for the Base of the Pyramid.", Accedido en Abril 1, 2013, http://www.hystra.com/opensource/Full_report_Maketing_for_the_BOP.pdf

¹⁷ Para divulgación: Sanofi Argentina es cliente de Impact Economy.

¹⁸ Bernhard Warner, "No Profit, No Loss, But a Win against Tropical Disease." *Business Week*, Enero 23, 2013, <http://www.businessweek.com/articles/2013-01-23/no-profit-no-loss-but-a-win-against-tropical-disease#r=hpt-ls>

¹⁹ Idem.

²⁰ WBSCD, "Vision 2050: Executive Summary." 18, Accedido en Enero 25, 2013, <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=219>

de entrevistar a 8000 consumidores en 16 mercados, la firma de consultoría en relaciones públicas Edelman encontró que el interés en la sostenibilidad a través del consumo continúa creciendo. Desde 2008, el 86% de los consumidores reportó que ellos creían que las empresas debían enfocarse tanto en el impacto social como lo hacían con sus responsabilidades de negocios principales. Desde 2008 a 2012, la cantidad de consumidores que consideran que es aceptable para las empresas apoyar causas justas y hacer dinero al mismo tiempo, creció en un tercio. Casi tres cuartos de los consumidores recomendarían una marca que apoye una buena causa con respecto a una que no lo haga, UP casi 40% desde 2008. Alrededor de tres cuartos también dijo que cambiarían de productos si otro con similares características apoyara una buena causa.²¹ Más interesante, muchos consumidores se inclinan por empresas que se involucran en estrategias de RSE más integradas: en vez de simplemente donar a caridad para crear impacto, 50% de los consumidores quieren que las empresas creen nuevos productos para resolver problemas sociales.²²

Adicionalmente, mientras muchas personas expresan interés en comprar sustentablemente, Deloitte encontró que sólo el 20% en realidad termina por comprar un producto sustentable. El estudio de Deloitte concluye que la diferencia que existe entre lo que la gente dice que quiere de un producto y lo que realmente compra, pone en evidencia el potencial de crecimiento de este mercado en el segmento LOHAS.²³ Sin embargo, no debemos perder de vista el tema del precio. El crecimiento potencial es enorme pero en gran medida condicionado a un precio igual: muchos consumidores desean consumir más sustentablemente pero no a un precio mayor. Esta condición es poco probable que sea relajada en el contexto de bajo crecimiento de las envejecidas economías desarrolladas.

Estas tendencias no están limitadas solamente al mundo desarrollado. Si bien la información y datos confiables son escasos, algunos estudios indican justamente lo opuesto (un fenómeno que hace levantar las cejas en sesiones de estrategia): De acuerdo a Edelman, los consumidores de clase media en países de ingreso medio como China, Brasil, India, Indonesia, Malasia así como también en Emiratos Árabes Unidos son más propensos hacia empresas y productos con un propósito que sus pares de países desarrollados.²⁴ La proliferación del consumidor sustentable en estos mercados emergentes es supuestamente tan fuerte que el trabajo de Edelman los define como "*Purpose Bull Markets*". De acuerdo a este estudio, los consumidores en estos "mercados alcistas" son muchos más propensos a actuar de acuerdo a su propio interés en productos sustentables. Sesenta y dos por ciento de los consumidores "bull" realizan una compra sustentable mensualmente, comparado con el 37% en otros lados.²⁵ En Europa del Este y Asia Central, el consumo sostenible toma una forma diferente, donde los temas no surgen de problemas sobre consumo. En cambio, en estas regiones, el consumo sostenible "puede requerir estar más dirigido a mejorar eficiencias en la producción, infraestructura y servicios municipales."²⁶ Mientras la disponibilidad de datos se multiplicara en los años próximos, existe ya suficiente evidencia para sugerir que las empresas deben considerar la tendencia del segmento LOHAS y pensar seriamente sobre innovaciones en la cadena de valor que permitan la creación de valor sostenible.

²¹ Edelman, "good purpose 2012.", Accedido en Enero 25, 2013,

<http://purpose.edelman.com/slides/introducing-goodpurpose-2012/>

²² Edelman, "good purpose 2012: Global Findings.", Accedido en Febrero 21, 2013,

<http://www.slideshare.net/secret/4FBiBICpOiDK3r>

²³ Deloitte, "Finding the green in today's shoppers.", Accedido en Abril 1, 2013,

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Lebanon/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/DeloitteGreenShopperStudy_2009.pdf)

[Lebanon/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/DeloitteGreenShopperStudy_2009.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Lebanon/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/DeloitteGreenShopperStudy_2009.pdf)

²⁴ Idem.

²⁵ Idem.

²⁶ European Environment Agency, "Sustainable consumption and production in Southeast Europe and Eastern Europe, Caucasus and Central Asia." 19, 2007.

Caso 2: Nuevos negocios apuntados a los LOHAS-Whole Foods Market

El segmento denominado LOHAS (por *Lifestyles of Health and Sustainability*), que en español se traduce a Hábitos de Salud y Sostenibilidad) está creciendo. Una exploración del mercado por el *Natural Marketing Institute* (NMI) de 2008, el año más reciente disponible, estima que los consumidores estadounidenses gastaron aproximadamente US\$ 300 millones de dólares en productos relacionados al segmento LOHAS, lo que representó un crecimiento del gasto del 16% en comparación con el 2005, año previo donde se relevaron datos similares. Este crecimiento viene de seis segmentos principales del mercado, incluyendo: la construcción ecológica, la salud personal, eco-turismo, transporte alternativo, estilos de vida naturales y energías alternativas.²⁷ Cifras más recientes sugieren una penetración en el mercado mundial de casi US\$ 600 millones a nivel mundial.

Un ejemplo útil acerca de la magnitud de la oportunidad para la transformación del negocio en el segmento de LOHAS es *Whole Foods Market*. La cadena líder de supermercados de alimentos naturales en los Estados Unidos, *Whole Foods* se ha convertido, quizás más que cualquier otra marca, en el ejemplo más destacado del movimiento LOHAS. Y con razón: habiendo comenzado en 1978 con una tienda (entonces conocida como "*SaferWay*"), la compañía alcanzó ventas por US\$ 11,7 mil millones y utilidades por US\$ 744 millones año pasado.

Whole Foods desarrolla su negocio utilizando una combinación de actividades: premia a sus empleados, hace hincapié en la autonomía y la creatividad, paga sus ejecutivos razonablemente, establece las normas de bienestar animal, da preferencia a los productores artesanales, asume compromisos ambientales fuertes, y utiliza energía totalmente renovable. El resultado logrado es que *Whole Foods* es percibida como una tienda de estilo de vida, en lugar de sólo una tienda de comestibles. "Algunos clientes dicen que están haciendo una declaración de principios al comprar allí. Su lema '*Whole Foods, Whole People, Whole Planet*' enfatiza la visión de la empresa como algo más que una tienda de alimentos".²⁸ Otras marcas líderes, Google, Amazon, Starbucks, Panera Bread, y UPS, han tomado nota de ello.²⁹

La medida en que LOHAS se encuentra en la corriente principal se hace especialmente evidente cuando se observa a los cinco principales minoristas de alimentos orgánicos en los Estados Unidos: Walmart, Costco, Kroger, SuperTarget y Safeway.³⁰ Estos titulares de comercios minoristas de alimentos han descubierto también la oportunidad de crear valor sostenible en sus actividades principales.

2.3. Reconfiguración de la creación de valor para impulsar el crecimiento verde

Vivimos en tiempos interesantes. La humanidad está a punto de poner a prueba los límites ecológicos del planeta en su conjunto por primera vez en la historia. Hemos entrado en un territorio desconocido en cuanto a dónde llevarán a la civilización humana las consecuencias de la Revolución Industrial, y esto tiene importantes implicaciones para la creación de valor en los negocios. De acuerdo a nuestra trayectoria actual de emisiones de carbono, se estima en el mundo una elevación de la temperatura superior a cuatro grados centígrados hacia finales de siglo. Estos aumentos se estiman que serán aún mayores en las regiones polares, con un adicional de quince grados Celsius en el Ártico.

La realidad de nuestro presente es que nuestro futuro es insostenible. Un informe publicado por el

²⁷ Larry Dossey, "LOHAS Market Size: U.S. Consumer Sales Soar to Close to \$300 Billion." Natural Marketing Institute, Accedido en Marzo 30, 2013, <http://www.lohas.com/sites/default/files/lohasmarketsize.pdf>

²⁸ James Harbin and Patricia Humphrey, "Whole Foods Market, Inc." Journal of Case Research and Economics, 2008, <http://www.aabri.com/manuscripts/09288.pdf>, Pag. 4.

²⁹ Ben Schiller, "Is Whole Foods a Viable Model For The Future Of Capitalism?" FastCo. Exist, Accedido en Marzo 30, 2013, http://www.fastcoexist.com/1681352/is-whole-foods-a-viable-model-for-the-future-of-capitalism?partner=newsletter&goback=%2Egmp_4847080%2Egde_4847080_member_218268615

³⁰ Ver <http://organic.about.com/od/marketingpromotion/tp/6-Largest-Organic-Retailers-In-North-America-2011.htm>, Accedido en Abril 1, 2013.

Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) estimó que si continuamos con nuestra tendencia de consumo actual, necesitaríamos el equivalente a 2,3 planetas Tierra para sobrevivir en 2050.³¹

Esto representa un gran desafío y una necesidad de cambiar nuestra infraestructura económica fundamental. Pero, de nuevo, este reto es también una oportunidad. El acceso a la energía es y seguirá siendo una necesidad fundamental de desarrollo humano y económico.³² Lo que sí sabemos es esto: la transición a una economía de bajas emisiones de carbono tendrá un impacto en todos los sectores ya sea directa o indirectamente. Las oportunidades de negocio del futuro no serán necesariamente parecidas o seguirán los mismos patrones del pasado. Independientemente de si la humanidad logra alcanzar las metas de reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la escasez de recursos naturales requerirá inversiones en nueva infraestructura para satisfacer las necesidades de una población creciente.

El informe del WBCSD, mencionado anteriormente, estima que las industrias relacionadas con la sostenibilidad de los recursos naturales, la salud y la educación (los dos últimos formando parte de la "sostenibilidad social" de nuestro planeta) podrían alcanzar en 2050 entre US\$ 3-10 billones anuales, en dólares de 2008.³³ Áreas tales como el agua y los residuos mineros se convertirán en los nuevos sectores del futuro, que requerirán productos y servicios innovadores para satisfacer la creciente demanda de la población. Solo el sector del agua podría requerir inversiones anuales de hasta US\$ 200 mil millones hasta el año 2030. En el caso de los residuos de la minería, donde los recursos primarios son recapturados a partir de productos finales, se convertirá en la nueva normalidad. El informe Visión 2050 estima que la oportunidad de volver a recapturar el papel de aluminio solamente es de US\$ 5,6 mil millones. A la par de estas inversiones en el crecimiento verde, el capital humano será muy importante también: la salud y la educación, tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados, proporcionará algunos de los retornos financieros y sociales más atractivos.

Además de estas industrias, hay una oportunidad de negocio en energías renovables. Debido a los cambios en la regulación, el riesgo de la tecnología, y la volatilidad en los precios de las materias primas, muchos inversores han perdido dinero en inversiones verdes en el pasado reciente. Pero para mitigar realmente los efectos del cambio climático global, se deben realizar inversiones significativamente mayores en el área de energías renovables.³⁴ Los inversores deben mirar hacia los sectores donde los gobiernos pueden ofrecer condiciones marco estables para la inversión verde y tomar algún riesgo.

Se estima que las inversiones en energías renovables crecerán significativamente, más del doble de los US\$ 115 mil millones en 2008 a US\$ 325 mil millones en 2018.³⁵ La mayor parte del crecimiento de las energías renovables está teniendo lugar en los países en desarrollo —como Brasil, India y China, combinado la voluntad política con economías en fuerte crecimiento que necesitan suministros de energía fiable a largo plazo para prosperar.³⁶ Una pregunta clave es cómo los gobiernos pueden destrabar o promover la tan necesaria inversión del sector privado para mejorar la infraestructura física con el fin de facilitar el crecimiento verde. Acelerar el proceso requerirá de incentivos fiscales y de riesgo, tales como la absorción de algunos riesgos de inversión verde por parte de las entidades del

³¹ WBCSD, "Vision 2050 Executive Summary." 15, Accedido en Enero 25, 2013, <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=219>

³² The concept of energy (ἐνέργεια "energeia" in ancient Greek) as used today came out of the concept of "vis viva," defined by Gottfried Wilhelm von Leibniz (1646-1716) as "the product of the mass of an object and its velocity squared."

³³ WBCSD, "Vision 2050 Executive Summary." 14, Accedido en Enero 25, 2013, <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=219>

³⁴ UNEP, "Green Economy Report." 202, Accedido en Febrero 21, 2013, http://www.unep.org/greeneconomy/Portals/88/documents/ger/6.0_RenewableEnergy.pdf

³⁵ Clean Edge, "Clean Energy Trends 2009." 2009.

³⁶ Idem.

sector público, vía, primera provisión por pérdidas. También es igualmente necesario contar con marcos propicios, y esto significa una planificación inteligente para imaginar y diseñar caminos sobre cómo lograr la transformación de la infraestructura verde para que tenga lugar concretamente en los ámbitos locales, regionales y nacionales.

Herramientas como reMAC –un programa de software para las administraciones urbanas y metropolitanas que pone de relieve las interdependencias económicas de las estrategias energía y de cambio climático, que fue anunciado en 2012 en la Rio +20 (Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible)– ayudan a nivel regional para alcanzar planes maestros para establecer metas de energía renovables y diseñar incentivos que no sólo reduzcan las emisiones de carbono, sino también controlen el costo de la energía y ahorren dinero en el proceso.³⁷ Una planificación inteligente centrada en los *stakeholders* o interesados también produce sistemáticamente inversión y oportunidades de negocio en crecimiento verde. Por ejemplo, los edificios comerciales y residenciales son actualmente responsables del 43% del consumo de energía en Europa, por delante del transporte y el sector industrial. Considere la oportunidad de creación de valor a través de soluciones de aislamiento que ofrecen hasta diez veces mayor rendimiento en comparación con aislamientos convencionales, ahorran espacio y reducen los costos de energía –especialmente si incentivos gubernamentales inteligentes absorben parte del riesgo de inversión en la fase inicial.

Algunos países, cuyo modelo de crecimiento histórico fue dependiente de las economías de escala y la industrialización basada en energía fósil, se encuentran todavía en una etapa relativamente temprana para aprovechar las oportunidades de crecimiento verde. Rusia, por ejemplo, logró un crecimiento económico impresionante hasta que el largo siglo XIX llegó a su fin en 1913, con una economía que se expandió 36,7 veces en el período 1900-2000.³⁸ Sin embargo, aunque el modelo de crecimiento en el mundo está cambiando, Rusia ha visto hasta ahora poco movimiento en las tecnologías de energía renovable. Con los precios del gas y la electricidad subiendo, se ha producido un cierto interés en la energía alternativa, pero estos desarrollos se limitan a proyectos de pequeña escala. Con su gran capacidad para energía hidroeléctrica, biocombustibles y la energía eólica en particular, existe un gran potencial en el mercado de renovables para incrementar los rendimientos financieros y ambientales.³⁹ En general, en Europa oriental y Asia central la producción de energía todavía sufre de una brecha de eficiencia en comparación con los estados miembros de la Unión Europea, con los avances tecnológicos necesarios para mejorar el proceso.⁴⁰ Esta es una importante oportunidad de negocio sostenible.

Existen muchas consecuencias del cambio climático y el crecimiento de la población, incluyendo la enorme necesidad de mejorar la productividad agrícola. La producción agrícola mundial debe aumentar en un 2% al año para satisfacer la demanda de la población humana en 2050. El cumplimiento de esta meta requerirá inversiones de US\$ 83 mil millones cada año.⁴¹ Esta necesidad es especialmente importante en los países en desarrollo. La producción de África es más vulnerable al cambio climático, y los rendimientos del centro y sur de Asia podrían disminuir en un 30% para el año 2050. América Latina también está en riesgo de desertificación de su tierra cultivable.⁴²

Mientras que los negocios se involucran y adoptan nuevas formas de creación de valor sostenible, es conveniente tener en cuenta que el mercado de la energía regenerativa puede ser considerada la

³⁷ "reMAC: Regenerative Energy for Metropolitan Areas and Cities." <http://www.euco2.eu/resources/ReMAC-Presentation-Englisch.pdf>, Accedido en Marzo 30, 2013.

³⁸ <http://www.rus-stat.ru/eng/index.php?vid=1&year=2002&id=9>; Accedido en Marzo 30, 2013.

³⁹ European Environment Agency, "Sustainable consumption and production in Southeast Europe and Eastern Europe Caucasus and Central Asia." 58, 2007.

⁴⁰ Idem, 19.

⁴¹ WBSCD, "Vision 2050: Executive Summary." 18, Accedido en Enero 25, 2013, <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=219>

⁴² UNEP, "Green Economy Report," 48, Accedido en Febrero 21, 2013, http://www.unep.org/greenconomy/Portals/88/documents/ger/2.0_Agriculture.pdf

"madre de todos los mercados" en el siglo XXI, con importantes implicaciones geoestratégicas y de negocios, incluyendo oportunidades de nuevos puestos de trabajo y de ganancias. Aunque la reducción de las emisiones de gases del efecto invernadero hasta la fecha no se ha logrado, sería corto de miras subestimar las consecuencias de los múltiples esfuerzos, innovaciones tecnológicas y nuevos modelos de negocios verdes que se centraron en esta cuestión, aún para empresas exitosas.

Caso 3: Hacer de la economía verde, un negocio de billones de dólares — GE Ecomagination

Lanzado en el 2005, el programa Ecomagination de GE busca hacer avances en cinco áreas principales de actividad, incluyendo: duplicar la inversión en investigación y desarrollo en tecnologías limpias (clean-tech), aumentando los ingresos a partir de productos Ecomagination; reducir las emisiones de gas del efecto invernadero (GHG) y mejorar la eficiencia energética de las operaciones, reduciendo el uso del agua y mejorando la reutilización del agua, manteniendo informado al público.

De acuerdo con un informe sobre la marcha del Ecomagination 2011, la cartera general ha generado más de US\$ 105 mil millones en ventas e ingresos para una serie de nuevos productos y servicios como el *FlexEfficiency 50 Combined Cycle Power Plant*. La *FlexEfficiency 50* ofrece "energía más limpia y más eficiente en la red de distribución eléctrica y en los hogares" al permitir la "integración de más recursos renovables en la red de distribución energética al combinar eficiencia y flexibilidad para aumentar rápidamente cuando el viento no está soplando o el sol no alumbra, y para reducir eficientemente cuando están disponibles".

Los beneficios ambientales y de funcionamiento de la *FlexEfficiency 50* son significativos. La planta de energía promedio ahorrará US\$ 2,6 millones, ahorros de combustible anuales de 6,4 millones de metros cúbicos de gas natural (el equivalente de 4000 hogares de la UE), y reducirá las emisiones de CO₂ anualmente por más de 12.700 toneladas métricas (equivalente a la eliminación de más de 6000 automóviles).

Operacionalmente, la planta de *FlexEfficiency50* genera energía más eficientemente que las plantas de energía actuales (61% más eficiente) y tiene una rampa-tasa de "más de 50 megawatts por minuto, el doble de la tasa de referencia de la industria de hoy en día. La planta puede ser "integrada con un campo de energía solar concentrada para alcanzar más del 70% de eficiencia y ofrece una huella un 10% menor que la de las centrales de ciclo combinado con un nivel de generación equivalente."⁴³

2.4. La creación de valor a partir de la reconfiguración del Estado del Bienestar

El cuarto factor clave de la creación de valor sostenible nace de la reciente reconfiguración del Estado de bienestar. Los cambios demográficos del mundo y realidades fiscales más estrictas se han combinado para formar una última tendencia, configurando el paisaje post-RSE que da lugar al 'Nuevo Acuerdo' de la RSE. Muchos son los factores en juego que dejarán al sector público incapaz de mantener o acomodar el Estado de bienestar social, pero el más notorio tiene que ver con la situación fiscal: "El Estado de bienestar ha resultado ser inasequible, dependiendo como sucede de una dudosa economía y un modelo demográfico de una época pasada". Se estima que el sistema *Medicare* de EE.UU., que provee seguro de salud a los trabajadores jubilados, estará en bancarrota de aquí a 2021 sin una revisión a fondo. Para compensar la diferencia entre los ingresos y los pagos, el sistema tendría que recaudar más de 30 billones de dólares.⁴⁴ Un debate fundamental surgirá en torno a los derechos frente a los costes del envejecimiento. Los medicamentos y tecnologías médicas nos ayudan a alcanzar mayor edad, pero a un costo significativo y cada vez más inaccesible, coincidiendo con un debate sobre la calidad de vida. Una población mundial que envejece rápidamente requerirá cambios fundamentales

⁴³ GE, "Flex Efficiency* 50 Combined Cycle Power Plant.", Accedido en Marzo 31, 2013, <http://www.ecomagination.com/portfolio/flex-efficiency>

⁴⁴ Avik Roy, "Saving Medicare from Itself." National Affairs, Verano 2011.

en la forma en que encaramos nuestra producción económica, así como nuestras redes de seguridad social. En 2020, las personas mayores de 65 años representarán más del 20% de la población mundial.⁴⁵

Sin embargo, en el corto plazo, la reestructuración del Estado de bienestar es sobre todo un fenómeno de las economías avanzadas. Para todas las economías avanzadas (América del Norte, Europa, Este Asiático y Oceanía), el número más alto del *dependency ratio* entre trabajadores y dependientes (es decir, la relación entre los que contribuyen al sistema de seguridad social y los que se benefician de éste) ocurrió entre 2000 y 2010.⁴⁶ Para estos países, el Estado de bienestar debe ser reconfigurado para sostener el número creciente de personas a cargo. En los países en vías de desarrollo, sin embargo, esta relación está todavía lejos. En el sudeste de Asia y América Latina, el número de dependientes comenzará a aumentar en torno a 2025; en el norte de África, África Occidental y Asia Sur-Central, esto no sucederá hasta alrededor de 2040. África subsahariana tiene el horizonte temporal más largo para la re-configuración de su estado de bienestar, con un cambio demográfico que no se produce hasta después de 2050.⁴⁷

Mientras que el Estado de bienestar tal como lo conocemos puede estar llegando a su fin, o al menos se está modificado drásticamente, las razones por las cuales este fue creado, no han desaparecido (y de hecho se podría afirmar que han empeorado). Los problemas de la pobreza y la desigualdad en todos los niveles de edad no van a desaparecer por más que los gobiernos de todo el mundo debatan cómo manejar las necesidades de una población que envejece. Productos y servicios de salud y prevención más eficientes y del tipo autoservicio, son un mercado de rápido crecimiento.

También en este caso, sin embargo, el cambio está en marcha dado que han surgido en respuesta desarrollos innovadores por parte de actores públicos y privados. Por ejemplo, los "Bonos de Impacto Social / esquemas de pago por éxito" (o SIB) están ganando cada vez más tracción. Un modelo de retorno contingente, los SIBs "aumenta el capital de inversión privado para financiar programas de intervención temprana y prevención, reduciendo la necesidad de costosas respuestas ante las crisis y servicios de redes de seguridad." Con este enfoque, "[si] no se logran mejores resultados el gobierno no está obligado a repagar a los inversores, transfiriendo así el riesgo de financiación de servicios de prevención al sector privado y garantizando la rendición de cuentas para los contribuyentes impositivos".⁴⁸ Los modelos como SIB están demostrando nuevos enfoques para la provisión de bienes públicos que aprovechan tanto los recursos públicos como privados. A su debido tiempo, podrían incluso llegar a una escala donde se conviertan en una interesante oportunidad de innovación de productos para la industria de servicios financieros.

Las instituciones están desarrollando rápidamente el contexto empresarial para resolver la provisión de bienes públicos y los problemas de financiamiento. Aquellos que no presten atención a estas oportunidades están en riesgo de perder la oportunidad de una nueva e importante demanda de productos y servicios en las áreas que una vez fueron el ámbito de competencia casi exclusiva de los gobiernos de la OCDE, como en la sanidad, la educación, la infraestructura física, el desempleo y la seguridad.

Caso 4: Desatando el Estado de Bienestar y lo que implica para los negocios - Saudi Aramco

⁴⁵ WBSCD, "Vision 2050: Executive Summary." 18, Accedido en Enero 25, 2013, <http://www.wbcsd.org/pages/edocument/edocumentdetails.aspx?id=219>

⁴⁶ David E. Bloom and David Canning, "Demographics and Development Policy." Enero 2011, Harvard Program on the Global Demography of Aging.

⁴⁷ Idem.

⁴⁸ Social Finance, "A New Tool for Scaling Impact: How Social Impact Bonds Can Mobilize Private Capital to Advance Social Good." 4-5, Accedido en Abril 1, 2013, <http://www.socialfinanceus.org/sites/socialfinanceus.org/files/small.SocialFinanceWPSingleFINAL.pdf>

Las realidades demográficas y fiscales están llevando a una importante reestructuración del Estado de bienestar, pero también en este caso, hay implicaciones para los negocios. Un segmento prometedor emergente como resultado de este cambio es el creciente interés en la salud preventiva frente a la curativa. La asistencia sanitaria curativa se centra en el tratamiento de condiciones médicas existentes, mientras que la salud preventiva se centra en mantener las condiciones para que no se produzcan realmente en primer lugar. El primero es costoso, este último menos. El Foro Económico Mundial estima que el retorno de la inversión de los programas de salud de los empleados, o el importe ahorrado en costos de atención de la salud, es de hasta US\$ 4 por cada US\$ 1 gastado.⁴⁹

El mercado de los productos y servicios de salud preventivos incluye tres grandes grupos de actividad, tales como: "Sistemas de educación del paciente (incluyendo los programas de bienestar), servicios de envejecimiento en lugar, y dispositivos de monitoreo remoto". Cada grupo ofrece una gama de oportunidades para los negocios y puede ser colocado bajo el epígrafe general de estrategias de Salud y de Desarrollo Productivo (HPM en inglés), que se centran en la idea de que existe un "imperativo de negocio para los empresarios para promover la salud de los empleados como una forma de impulsar la productividad laboral y mejorar la competitividad en un mercado global."⁵⁰

Un líder en este espacio es el *Saudi Aramco Wellness Program Group*-el programa de bienestar para la empresa petrolera estatal del Reino de Arabia Saudita. El *Saudi Aramco* ha sido reconocido por el Foro Económico Mundial *Workplace Wellness Alliance* (WWA) y ganó el Premio Internacional de Gestión de la Salud y Productividad Empresarial. El mismo "ha tenido un impacto significativo en la reducción de riesgos para la salud, prevención de enfermedades, reducción de costos, mejora de la productividad, una mayor satisfacción en el trabajo, mejora de la gestión del estrés, y mayor compromiso en el trabajo" a través de una "variedad de clases de actividad física, cursos de coaching de bienestar y estilo de vida, clínicas de prevención de la salud, clases de modificación del estilo de vida de salud y talleres de prevención de lesiones o accidentes".⁵¹

3. Responsabilidad Corporativa Hoy: ¿Dónde está el valor?

"Sostenibilidad" es una poderosa idea que está dando lugar a nuevas oportunidades, desafíos e innovaciones en todos los sectores para desarrollar un futuro más próspero. En 2010, a pesar de la entonces reciente recesión económica, una abrumadora mayoría de los presidentes de empresas en un estudio de investigación de Accenture sobre Sostenibilidad Corporativa (93 por ciento) respondió que la sostenibilidad será fundamental para el éxito futuro de sus empresas. Ellos, además, creen que el punto de inflexión se puede lograr, dentro de la próxima década, cuando la sostenibilidad se articule plenamente con la actividad principal de las empresas; transformando sus capacidades básicas, procesos y sistemas a lo largo de las cadenas de suministro globales y subsidiarias.⁵²

Por supuesto, no todas las empresas se desempeñan globalmente y responden a este tipo de encuestas. De hecho, muchas empresas atienden principalmente mercados locales. Sin embargo, las motivaciones de sostenibilidad global, como la escasez de recursos o los costos de energía afectarán igualmente su capacidad para crear valor. Así, tanto en las economías avanzadas y como en desarrollo, la

⁴⁹ *World Economic Forum*, "Workplace Alliance/Who We Are.", Accedido en Abril 1, 2013, <http://alliance.weforum.org/About-Us/who-we-are.htm>

⁵⁰ *National Business Coalition on Health*, "Health and Productivity: The Business Imperative." Junio 2007, Accedido en Abril 1, 2013, http://nbch.kma.net/NBCH/files/ccLibraryFiles/Filename/000000000040/business_imperative.pdf

⁵¹ *Saudi Aramco*, "Wellness Program steps up to global stage.", Accedido en Abril 1, 2013, <http://www.saudiaramco.com/en/home/news/latest-news/2012/wellness-program-steps-up-to-global-stage.html#news%257C%252Fen%252Fhome%252Fnews%252Fatest-news%252F2012%252Fwellness-program-steps-up-to-global-stage.baseajax.html>

⁵² "A New Era of Sustainability." *UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010*, Accedido en Marzo 31, 2013, <http://www.unglobalcompact.org/news/42-06-22-2010>

transformación de los negocios actualmente en curso no estará limitada sólo a la cohorte visible de las empresas globales de gran escala.

Existen limitaciones inherentes a las prácticas actuales de RSE que impiden a las empresas capturar al máximo las oportunidades de las tendencias señaladas anteriormente. No proponemos una revisión completa del paradigma de la RSE. El camino a seguir es en cambio una recalibración reflexiva para proporcionar una visión más clara y una comprensión más profunda de las innovaciones actuales y futuras, así como también una forma más eficiente de conseguir y lanzar las innovaciones empresariales necesarias.

Estamos entrando en una nueva etapa de "capitalismo sostenible". A través de prácticas de negocio más eficientes e ilustradas, podemos crear valor tanto financiero como social en una escala jamás vista. Pero para lograr que este nuevo mundo del capitalismo sostenible suceda rápido, tenemos que ir más allá de la vieja manera de hacer RSE.

Para introducir lo que sigue, debemos primero mirar las formas establecidas de RSE. El **Gráfico 3** ofrece un vistazo a la gama, con frecuencia confusa, de prácticas de RSE. El continuum de enfoques relativos a la RSE a menudo incluye un enfoque inicial en el cumplimiento, con la adhesión a determinados requisitos legales. Tales acciones de cumplimiento son generalmente caras, ya que no se integran en las actividades principales de una empresa. De este modo, las empresas tienen típicamente actividades limitadas para hacer sólo lo estrictamente requerido por la ley a fin de reducir los costos tanto como sea posible. Estrechamente relacionada se encuentra la filantropía corporativa, por medio de la cual las empresas "devuelven" una pequeña parte de sus beneficios a la sociedad, a veces a través de sus fundaciones corporativas. Un enfoque más empresarial es la filantropía corporativa estratégica, mediante la cual las empresas seleccionan actividades benéficas que están alineadas con los objetivos del negocio de modo que puedan agregar valor a las causas, además de dinero en efectivo, aunque por lo general es un coste neto para las empresas. También en aquí el ámbito de la RSE está restringido por los límites internos de los costes adicionales que se consideren accesibles y la volatilidad intrínseca de las ganancias durante el ciclo económico.

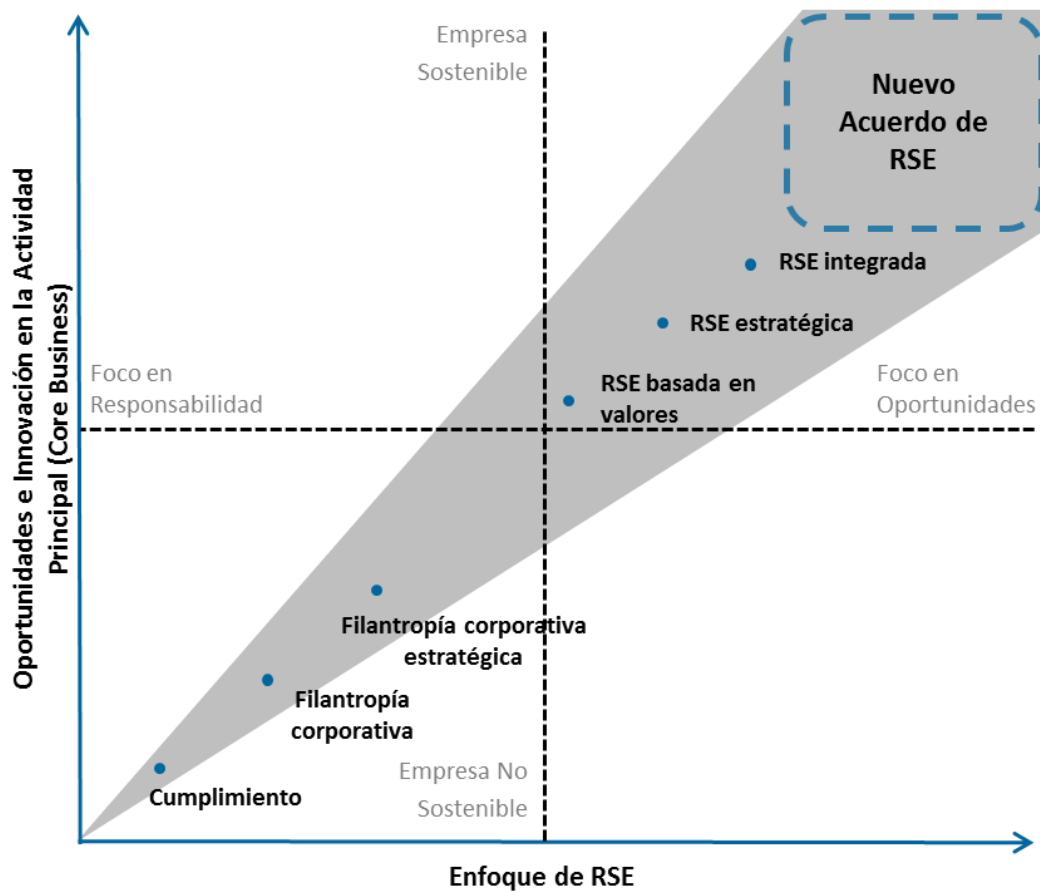


Gráfico 3: Enfocarse y volver al continuum de la RSE

Cada vez más, estas formas de RSE no funcionan más para generar la benevolencia de consumidores y reguladores ni tampoco para la aprobación de las ONGs. Existen buenas razones para ello: la combinación de críticas de que estos enfoques de RSE más enfocados en la imagen son simplemente estrategias de "green-washing (lavado verde)"; los costos asociados de los programas de RSE; y los requerimientos de regulación así como los de los inversores activistas. Juntos, han llevado a los gerentes a inculcar gradualmente los principios ambientales, sociales y de gobernabilidad (ESG en inglés) en el sistema de creación de valor de la empresa. Sin embargo, este enfoque RSE basado en el valor ("CSR Value-Based") todavía se pierde grandes oportunidades para impulsar la innovación empresarial y la creación de valor para los *stakeholders*.

Siempre habrá un papel para la responsabilidad social de las empresas, porque las empresas tienen responsabilidades profundas hacia las personas afectadas por sus operaciones. La nueva y fascinante idea es pasar de la idea de RSE exclusivamente motivada por el cumplimiento a una mentalidad que además también reconozca las oportunidades sociales corporativas: actividades donde hay un beneficio comercial por hacer las cosas de manera diferente, que capture mejor el interés propio. La verdadera trascendencia de las prácticas de RSE, y la fusión de la creación de valor sostenible y la actividad principal de la empresa, se produce cuando los factores externos como la demanda de los consumidores empiezan a tener más influencia en las prácticas de sostenibilidad, productos y diseño de servicios, y las políticas y prácticas resultantes comienzan a tener un retorno financiero positivo. Las empresas que son más sensibles al entorno en el que operan se han dado cuenta de que las prácticas sociales y ambientales amigables son factores claves para la rentabilidad y el crecimiento sostenible. Existen dos enfoques distintos para aumentar los ingresos de esta manera, que acaban con el espectro

actual de nuestra "evolución de la RSE": la RSE Estratégica, que se ocupa de las necesidades del mercado nuevas o sin explotar; y la RSE Integrada que se basa en nuevas fuentes de asociación y desarrollo de *clusters* con valor agregado a través de nuevos productos y servicios, el rediseño de la cadena de valor, y *clusters* productivos que generen sistemáticamente valor a los accionistas y las partes interesadas. Estos dos enfoques conducen a la participación en actividades tales como las cadenas de suministro sostenibles; compromiso de empresarios sociales con oportunidades innovadoras de creación de valor a nivel de base; o el impacto de la inversión en nuevas líneas de negocio sostenibles. Pioneros en estas prácticas empresariales más avanzadas ya han comenzado a cosechar beneficios y muchos son propensos a mantener la ventaja de moverse primeros.

Sin embargo, existe algunas barreras en el camino a una transición completa hacia una estrategia de creación de valor sostenible, que integre plenamente el Nuevo Acuerdo de RSE. Las empresas se encuentran muy limitadas en el ejercicio de la responsabilidad corporativa. El paradigma común para las empresas es todavía estar cultural y legalmente "*harwired*" (conectado directamente) para perseguir (principalmente) un único límite inferior de maximización de ganancias, que se complementa con consideraciones de RSE cuando sea conveniente. Esto significa que los productos y servicios, los precios y los procesos de producción siguen estando principalmente determinadas por su papel en la creación de beneficios, en lugar de otros resultados sociales o ambientales. Todavía persiste la noción de que las actividades ESG implican un costo neto para las empresas, al menos en el corto plazo, con sólo unas pocas empresas líderes siendo capaces de abrazar las oportunidades que la RSE integrada puede generar.

4. Creación de Valor 3.0: Creación de impacto real

Con las mega-tendencias que están cambiando los fundamentos de nuestro sistema global más visible, junto con las re-calibraciones necesarias dentro de las empresas para mantener al mundo en marcha. Vamos ahora a discutir cómo podemos comprender mejor estos retos y oportunidades simultáneas.

Después de todo, conocer que un nuevo paradigma ha emergido y comprenderlo son dos cosas totalmente diferentes. Más allá de exageraciones y conjeturas para dar sentido a lo que está pasando, por qué pasa y lo que significa, no es tarea fácil. Nuestro futuro emergente no es meramente un espectro funcional de oportunidades, claramente segmentadas por instrumentos, actores e incluso problemas. Más bien, el futuro capitalista sostenible es un estudio de la innovación, las ideas, la tecnología y lo difícil de clasificar. Los límites de estos eventos son inherentemente dinámicos y con frecuencia desafían el encuadre convencional.

4.1. Conducir el Impacto

La respuesta a estos acontecimientos –y la oportunidad financiera contenida en ellos, será compleja y parcialmente específica por sector y por empresa. Pero las soluciones exitosas también tendrán un común denominador: serán intersectorial por naturaleza, requerirán la coordinación de muchos actores y organizaciones diferentes, y el éxito temprano en el camino será difícil de evaluar.⁵³

El enfoque y la metodología de RSE de Impact Economy desafían a encarar o hacer frente a las limitaciones de la práctica actual, vinculando lo que se conoce como "valor compartido" a la innovación

⁵³ Evaluar el éxito de las soluciones de innovaciones social es difícil pero posible. Por ejemplo, un reporte de 2012 de FSG y el Centro para la Evaluación de Innovación establece el marco de lo que los autores llaman "developmental evaluation", la cual utiliza el aprendizaje estratégico como principio clave para evaluar la efectividad de un programa de innovación social. Con este marco de evaluación adaptativa como fundamento, podemos agregar la efectividad de innovación social entre industrias para desarrollar benchmarks de estrategias de sostenibilidad exitosas. Ver *Hallie Preskill and Tanya Beer, "Evaluating Social Innovation." FSG and the Center for Evaluation Innovation, 2012.*

empresarial y la inversión de impacto. "Valor compartido", según lo descrito por Porter y Kramer, es la idea de que se puede crear valor económico para la sociedad de una manera que también crea valor para la sociedad, abordando sus necesidades y desafíos.⁵⁴

Ha habido algunas críticas de este enfoque, y el trabajo de Impact Economy en materia de RSE se basa en el "valor compartido" pero cambiando el enfoque de priorizar actividades internas de la empresa a uno que analiza las tendencias externas.⁵⁵ Al mirar los factores externos para las oportunidades de negocio y desplegando la mecánica del capital de riesgo, una empresa puede crear innovaciones disruptivas de negocios que se traduzcan en retornos financieros y sociales positivos. Esto requiere la identificación de oportunidades de creación de valor, así como un procedimiento para identificar lo que es sostenible y lo que no lo es (lo que a veces no es tan evidente a la hora de explorar nuevos territorios comerciales).

En una empresa, gran parte del conocimiento del negocio y de la industria necesaria para identificar estas oportunidades surge naturalmente del trabajo diario y el compromiso con los clientes y proveedores –por ejemplo, al considerar los puntos de vista recogidos a partir de una reunión anual de proveedores clave o de interacciones con los clientes especialmente exitosos. Sin embargo, las ideas que verdaderamente cambian el juego a menudo surgen fuera de los límites corporativos y provienen de ex empleados o aquellos recién llegados que están más cerca de las nuevas tendencias o que tienen un punto de vista ligeramente diferente con respecto a la creación de valor. A través del proceso descrito en la siguiente sección, se verá cómo aprovechar eficazmente estos grupos y otros factores externos para desarrollar su propio plan de creación de valor sostenible.

Destacado: Impacto de la inversión de capital

Las empresas pueden aprovechar los factores externos, tendencias o ideas para un crecimiento empresarial sostenible a través del impacto de riesgo fundamentalmente invirtiendo en, copiando o clonando modelos de creación de valor sostenible de otros lugares (véase el **Gráfico 4**). Esto es menos "out of the box" de lo que parece. Por razones financieras, estratégicas y comerciales, las empresas se están involucrando cada vez más en la financiación de riesgo y en apoyar la creación o lanzamiento de empresas. Por ejemplo, en el clásico espacio de "corporate venturing", Intel Capital ha sido exitosa en la financiación de nuevos emprendimientos que construyen un ecosistema de los productos estrella de especialistas semi-conductores.

Cualquier estrategia de inversión de impacto empresarial debería aprovechar el motor clave de la creación de valor en capital de riesgo: las sinergias que la empresa puede desarrollar con sus potenciales inversiones. La mayoría de emprendimiento luchan en su fase de salida al mercado, ya que los especialistas en ventas calificados son caros, los clientes establecidos se resisten a adoptar productos y servicios no-probados de empresas jóvenes, y los ciclos de ventas puede ser muy largos. Por lo tanto, una colaboración con una gran empresa puede aportar beneficios inmediatos y significativos para cualquier tipo de puesta en marcha, ya sea socialmente enfocado o no. No sólo puede la corporación asociarse como cliente sino también puede abrir las puertas para la puesta en marcha con otras empresas, reduciendo el ciclo de ventas. Con bastante frecuencia, el emprendimiento puede obtener recursos adicionales, tales como el asesoramiento, recursos, y en ocasiones consejos de los ejecutivos de la corporación. La compañía es posteriormente un comprador potencial del emprendimiento.

⁵⁴ Michael E. Porter and Mark R. Kramer, "Creating shared value – How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth." Harvard Business Review, Febrero 2011.

⁵⁵ Steve Denning, "Is 'Shared Value' A New Mental Model For Innovation?" Forbes.com, Febrero 2012, <http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/02/16/is-shared-value-a-new-mental-model-for-innovation/>



Gráfico 4: El rol de los efectos de *corporate impact venturing*

Ayúdanos a hacer crecer este campo! Para promover la RSE aún más, participe en *Impact Economy Corporate Venturing Survey 2013*. Póngase en contacto con nosotros para más detalles a través de: info@impacteconomy.com.

4.2. Construcción de un programa para la Creación de Valor Sostenible

Para desarrollar una respuesta adecuada a las tendencias que se desarrollan, no existe una solución de "talla única" (*one size fits all*). Sin embargo, hay algunos pasos sencillos y directos a cumplir antes de emprender una iniciativa del Nuevo Acuerdo de RSE (ver **Gráfico 5**).

- 1. Enfoque.** Estimule la exploración de nuevos enfoques en áreas alineadas al negocio principal: ésta es la mejor manera de aprovechar el conocimiento del mercado, las habilidades internas y poder de convocatoria. Al investigar más, investigue el asunto y la industria para comprender el contexto completo de la situación. Además del clásico análisis de la industria, esto también incluye la comprensión de cómo los conceptos más amplios de sostenibilidad (la teoría del valor compartido, dinámicas étnica y de género, etc) juegan en las comunidades y mercados en los que van actuar. No se debe pensar en esto como un nuevo "proyecto" sino, en cambio, en términos de una nueva solución.
- 2. Sea disruptivo.** Mire a su alrededor para identificar modelos de negocios similares tanto en la misma o en otras regiones, con el fin de desentrañar los desafíos comunes y las lecciones potenciales que se pueden aplicar a su contexto específico, tales como barreras para el crecimiento o problemas en la cadena de suministro. La clave del éxito es poner a prueba y ampliar nuevos modelos de negocio, a menudo con nuevos socios. Aunque, naturalmente, buscando la viabilidad financiera, es importante reconocer y aceptar que la nueva tasa interna de retorno de dos dígitos (TIR) será la excepción, no la norma.
- 3. Consiga la gente adecuada para formar el Consejo como también el patrocinio de aquellos que toman decisiones.** Ser disruptivo, es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito. Hay tres factores que son claves: conseguir personas adecuadas con espíritu de empresa, capital paciente y tolerancia al riesgo. Los modelos necesitan ser probados para juntar evidencia del importante potencial de mercado y rendimiento financiero. Bajo el lente del rendimiento comercial, las buenas ideas no suelen disponer de tiempo suficiente para ser

ensayadas. El liderazgo *senior* y otros actores internos seleccionados deben estar detrás de cualquier actividad ambiciosa que empieza un nuevo camino. Sin su apoyo y la comprensión de la importancia estratégica de la RSE (y los conocimientos resultantes), la iniciativa no puede tener éxito.

4. **Estar abiertos a nuevas asociaciones y al "brainstorming".** Los modelos exitosos que son realmente nuevos se desarrollan normalmente cuando diferentes conjuntos de habilidades se unen, por ejemplo, a través de las alianzas de empresas con ONGs o empresas sociales. Esto requiere el reconocimiento de tales organizaciones como socios con una visión alineada y objetivos claros, y no se los puede ver simplemente como contratados. Esto requiere la apertura, flexibilidad y objetivos compartidos. Por supuesto, esto es más fácil decirlo que hacerlo, y supone mezclar el "ADN de los negocios" con el "ADN del desarrollo". Para poner en práctica la generación de conocimiento y el desarrollo de modelos, realizar talleres con los actores es clave para facilitar el desarrollo de oportunidades de sostenibilidad. Es necesario un ambiente fértil y abierto para tener sesiones de "brainstorming" exitosas, con una amplia gama de opciones para reducir las soluciones pertinentes.
5. **Probarlo.** Después de que el proceso de facilitación ha culminado, se debe probar lo que se ha desarrollado para asegurar el éxito con base en el análisis anterior de la situación. Utilice los mecanismos de innovación empresarial y *corporate venturing* para su ventaja. A menudo, las mejores innovaciones empresariales sostenibles surgen de fusionar conocimientos internos con nuevas empresas o *spin-offs*. A medida que se avanza en el testeo, no se olvide de que los nuevos modelos requieren paciencia y flexibilidad durante la prueba, la incubación y la fase de crecimiento!
6. **Lanzarlo.** Tras perfeccionar una o varias iniciativas, se debe lograr la estrategia de lanzamiento y asegúrese que los principales tomadores de decisiones internas asuman la propiedad de la misma. En esta primera etapa deben estar presentes todos los actores relevantes (*stakeholders*) para desarrollar un plan de implementación realista con control de costos. No hay que olvidar que estas potenciales soluciones pueden encontrarse con barreras, tales como la financiación, el acceso al mercado y las barreras regulatorias. A menudo somos víctimas de la ilusión de que la creación de soluciones pioneras por sí sola es suficiente. Sin embargo, incluso las mejores soluciones suelen necesitar ayuda para desbloquear otros obstáculos del mercado, con el fin de tener éxito en la escala.
7. **Evaluar y Comunicar.** Por último, es muy importante medir el impacto de sus iniciativas o programas para maximizar la eficiencia y la eficacia de las actividades y optimizar la capacidad de comunicar los avances logrados con los principales interesados. En ningún momento hay que subestimar los desafíos. Se debe ser paciente, flexible y emprendedor.

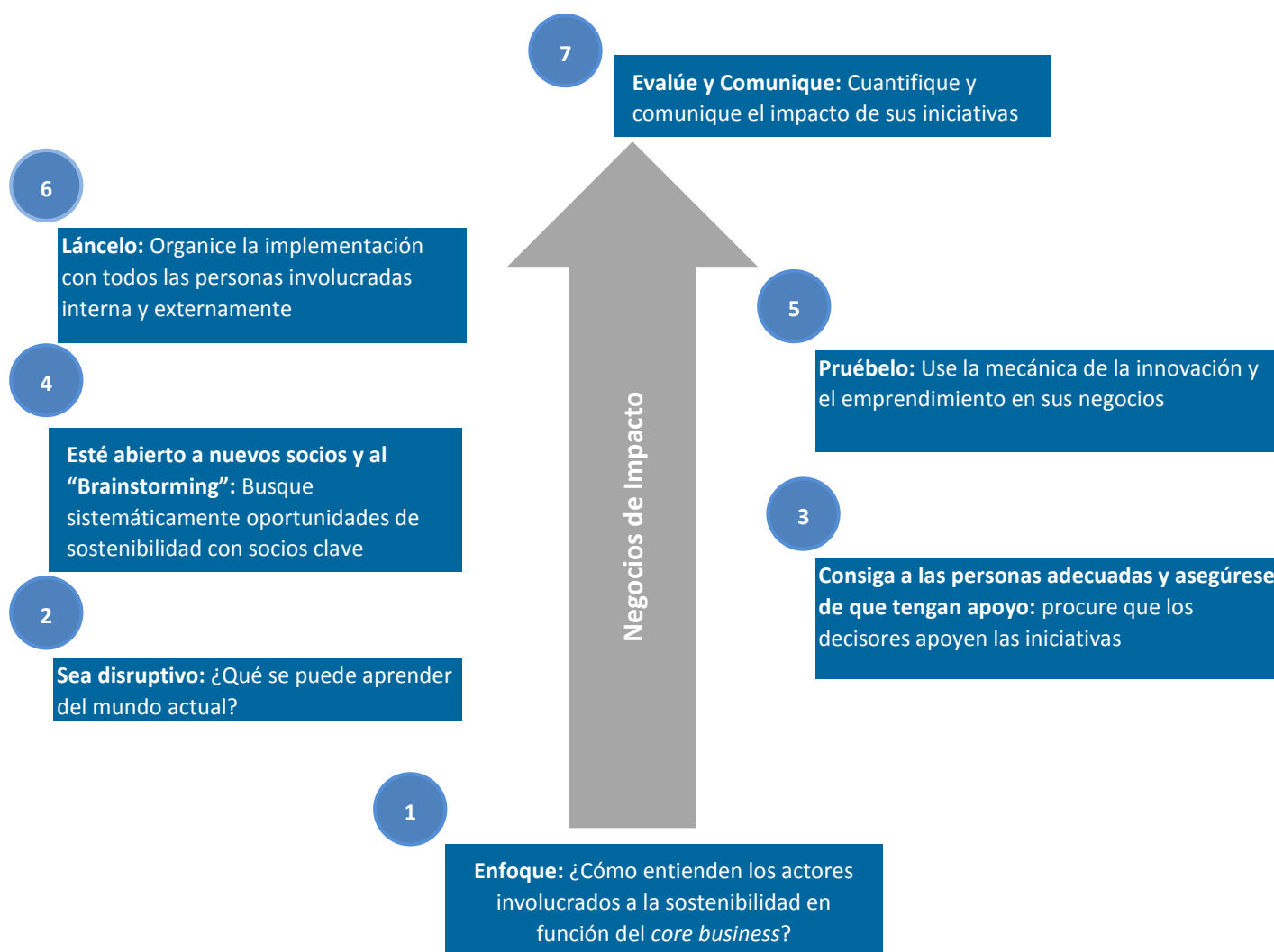


Gráfico 5: Pasos clave para un programa según el Nuevo Acuerdo de la RSE

Destacado: Innovación disruptiva originada en la parte superior e inferior de la pirámide

En los años ochenta, la venta de libros digitales a millones de clientes habría sido considerada una locura. Ahora se trata de un negocio multimillonario en dólares. Cada vez más, las oportunidades de creación de valor sostenible surgen de la interrelación de las tendencias tecnológicas y de los patrones de consumo, básicamente combinando *online* con *offline* para impulsar la creación de valor. Pero existe una manera sistemática de que las ideas de negocios disruptivos salgan a la superficie, en lugar de esperar a que los recién llegados tomen los titulares? Las empresas establecidas tienen ventajas únicas que pueden utilizar en la transformación de su negocio. A menudo, la presión de adaptarse proporciona un impulso a la creatividad, tanto en la parte superior como en la inferior de la pirámide.

En primer lugar, echemos un vistazo a la parte superior de la pirámide. Por ejemplo, una gran empresa postal experimentó un descenso estructural de sus ingresos en sus servicios de correo tradicionales, con un volumen de correo anual promedio cayendo a una tasa de más del 5% al año –el mercado de correo postal fue disminuyendo a medida que las comunicaciones se hicieron cada vez más digitalizadas. En consecuencia, la empresa pidió la forma de aprovechar su experiencia y redes logísticas existentes para entrar en nuevos mercados y crear valor sostenible a largo plazo. La compañía reconoció el potencial de negocio en patrones de consumo relacionados con el estilo de vida de la Salud y la Sostenibilidad (LOHAS): Los clientes de la compañía utilizan cada vez más el comercio minorista en

línea, y están cada vez más preocupados por las cuestiones ambientales y sociales. Con nuestra ayuda, la empresa llevó a cabo una investigación en profundidad sobre las tendencias de consumo pertinentes, identificó modelos de negocio innovadores de alto potencial que pueden agregar valor a los accionistas y *stakeholders*, y diseñó un concepto para la innovación del modelo de negocio.

Una serie de nuevas oportunidades se perciben en el radar. Además de los productos de carbono-neutral obvios, ellas incluyen: (1) las empresas que prestan "recargas" postales de productos regularmente necesarios, apelando a los consumidores orientados por la conveniencia y preocupados por la sostenibilidad, mientras generan tráfico, y (2) un mayor desarrollo del mercado de alquiler de productos en lugar de ser dueño de ellos, lo que reduce el impacto medioambiental y los costos para los consumidores, garantizando al mismo tiempo la lealtad al proveedor del producto. La generación de innovación disruptiva se centra específicamente en ejemplos de negocios emergentes fuera de los límites actuales de la corporación, evalúa su potencial contribución a los objetivos estratégicos y mira la forma de clonar o abordarla a través del capital riesgo.

La generación de innovación disruptiva también es un tema importante en la base de la pirámide. Para dar coherencia, vamos a seguir con la logística. En los países en desarrollo, las cadenas de suministro suelen establecerse *ad-hoc* para entregar bienes y servicios cada vez que ocurre un desastre. Respuestas *ad-hoc* son caras e ineficientes, lo que resulta en cientos de millones de dólares desperdiciados. En situaciones de emergencia, hasta el 60% del gasto de las organizaciones de ayuda a menudo se relaciona con los costos de la cadena de suministro. La adquisición fragmentada y superpuesta y los procesos de logística empleados actualmente no están optimizados y no obtienen ningún beneficio de descuentos por volumen, envío consolidado o sistemas estandarizados. El mercado está en la necesidad de una gestión de la cadena de suministro consolidada que puede ofrecer claros ahorros de costes que se derivan de la agregación y combinación de adquisiciones, carga, almacenamiento y distribución. En respuesta, las compañías de la logística global como UPS y TNT, las principales agencias de ayuda humanitaria World Vision y CARE, y los servicios de expertos organizaciones como Accenture, y Georgia Tech han creado una asociación disruptiva denominada SustainGP, una cooperación que aprovecha el conjunto de habilidades de los principales proveedores logísticos internacionales y organizaciones no gubernamentales. Los promotores estiman que a través de la consolidación de la contratación de ayuda, la optimización de la cadena de suministro y sistema de normalización, se pueden lograr ahorro de costos de hasta un 15%, lo que resulta en una mejor utilización de los recursos de las organizaciones de ayuda, y la mejora en la prestación de ayuda para los destinatarios. Por lo tanto, SustainGP pretende ofrecer al sector de la ayuda humanitaria una solución para toda la industria para proveer servicios de adquisición, aprovisionamiento estratégico y logística a las organizaciones no gubernamentales (ONG), entidades gubernamentales, contratistas privados de desarrollo, y las poblaciones de la base de la pirámide a bajo coste –desbloqueando todas las posibles mejoras de eficiencia y proporcionando al sector social servicios de abastecimiento de clase mundial.

Los dos ejemplos enfatizan las innovaciones disruptivas en ToP y BoP que dan lugar a la creación de valor para el consumidor y la empresa, a la vez que reduce el impacto ambiental negativo, y proporcionar los beneficios de la reputación y la marca asociada con las formas tradicionales de la RSE.

5. Conclusión: "El Nuevo Acuerdo", ¿la gran cosa?

Una transformación en escala, tanto humilde como inspiradora, está una vez más desarrollándose en el mundo en un momento en que es necesario un cambio dramático. La creciente demanda en la Base de la Pirámide (BdP), una infraestructura económica que está en proceso de ser fundamentalmente reconfigurada, un estado de bienestar cada vez más en contraposición con la realidad fiscal y demográfica, y el consumo impulsado cada vez más por la virtud, están obligando colectivamente una reconsideración reflexiva de cómo las empresas pueden crear valor de forma sostenible.

El nuevo paradigma que está tomando forma está lleno de retos, pero también ofrece una promesa incalculable. Para citar a Paul Polman, CEO de Unilever, "Nuestra versión del capitalismo ha llegado a su fecha de caducidad. Nunca ha habido una oportunidad tan grande para los negocios de ayudar a dar forma a un futuro más equitativo".⁵⁶ Hemos aprendido mucho de la crisis financiera de 2008, pero todavía corremos el riesgo de perder el punto más importante: "El mundo ha cambiado y nosotros también debemos hacerlo."⁵⁷

Cinco años después de la crisis, la economía todavía se está recuperando en muchos países de la OCDE. Muchas empresas lo están haciendo bien, otros todavía se están adaptando. El "Business as usual" eventualmente nos llevará al borde de los límites de nuestra sociedad, e incluso los mercados emergentes sufrirán una restricción de recursos en el paradigma actual. Seguir por el camino actual no es bueno ni para los accionistas ni para las partes involucradas.

El plan para el 'New Deal' de la RSE que se describe aquí ofrece la oportunidad de crear valor económico y social a nivel de la empresa. En conjunto, puede ayudarnos a encontrar una manera de hacer la transición a una nueva economía global que ayude a garantizar la viabilidad de nuestra especie a largo plazo.

Nuestro Nuevo Acuerdo puede sonar un poco futurista. Sin embargo, si nos atenemos a los fundamentos de los negocios acerca de la iniciativa privada y la creación de valor y los fusionamos con el imperativo de la sostenibilidad, en cuarenta años a partir de ahora podrá surgir un capitalismo sostenible de alta performance en respuesta.

El cambio se produce a través de las tendencias descritas al comienzo de este trabajo. Los pioneros y rápidos seguidores van a obtener una parte sustancial de los beneficios económicos. Por supuesto, habrá crisis en el camino. Como Herman Mulder, presidente de la Global Reporting Initiative, basándose en su larga experiencia en los negocios, señaló en un reciente evento celebrado por el Club de Amsterdam sobre el futuro de la inversión de impacto, las crisis tienden a presentarse los lunes y en octubre. El estableció de esta manera una fecha tentativa para la próxima crisis, el 12 de octubre 2015, y desafió a todos a preguntarnos cómo podemos lograr un progreso real antes de dicha fecha límite.

Las tendencias seculares están catalizando un paisaje de mecanismos de mercado que están integrando negocios, gobierno y filantropía y están haciendo contribuciones importantes a los objetivos más amplios de transformación social y de sostenibilidad. Ellos están desafiando el viejo paradigma y estimulando uno nuevo –y la economía nunca será la misma.

Lo mejor que los líderes empresariales, inversores y gobierno pueden hacer ahora es prepararse. Hay una enorme oportunidad para crear valor y hacer frente a los desafíos sociales y ambientales de larga data. Con suerte, el modelo que aquí se presenta pueda ser útil para lograr una participación activa y fomentar el aprendizaje.

6. Agradecimientos, Información acerca del autor, Aviso legal

⁵⁶ WSJ.com. "Three Perspectives on 2012." Online: Jan 3, 2012.
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052970204464404577112702902409714.html>

⁵⁷ Clara Miller. "The World Has Changed and So Must We." F.B. Heron Strategy Doc.

Agradecimientos

El autor agradece a la Fundación Haniel y a Impact Economy por patrocinar el capital semilla para esta publicación; William Burckart, Director General de Impact Economy (América del Norte) LLC; el equipo senior de Impact Economy por sus ideas valiosas, y el grupo de investigación de Impact Economy (IE RG) por asistir en la investigación, así como Ludo Oelrich y Chris West por sus comentarios estimulantes sobre el proyecto final.

Información acerca del autor

El Dr. Maximilian Martin es el fundador y Director General Global de Impact Economy. Como director global de los Servicios de Filantropía de UBS, Max ha concebido, creado y dirigido el Servicio de 2004 a 2009, construyó un equipo global en los diferentes centros de reserva, estableció el servicio líder para el segmento de alto patrimonio y creó numerosas sub-plataformas, tales como el Premio Visionaris al Emprendedor Social en América Latina y la publicación Viewpoints. Otros compromisos han incluido la Jefatura de Investigación de la Fundación Schwab para el Emprendedorismo Social, donde fue responsable de África subsahariana, Consultor Sénior en McKinsey & Company, profesor en el Departamento de Economía de Harvard, y miembro del Centro para el Liderazgo Público en la Escuela Kennedy de Harvard.

También se desempeña como fundador residente en Ashoka U (EE.UU.) y profesor de Emprendimiento Social de la Universidad de St. Gallen, en Suiza. Max es miembro de varios consejos internacionales y es autor de más de cien artículos sobre los negocios sociales y la filantropía, la responsabilidad corporativa, inversiones de impacto, y temas relacionados. Tiene una maestría en antropología de la Universidad de Indiana en Bloomington, un MPA de la Escuela Kennedy de Harvard y un doctorado en antropología económica en la Universidad de Hamburgo.

Impact Economy

Impact Economy es una empresa de estrategia y de inversiones de impacto, con sede en Lausana, Suiza, con operaciones Nueva York y Buenos Aires. El equipo en tres continentes ofrece asesoramiento estratégico, inversión y servicios de gobierno, así como educación e investigación, conocimiento ejecutivo para que personas, instituciones y empresas que deseen participar en la creación de valor sostenible actúen de acuerdo al nuevo paradigma del capitalismo sostenible. Nuestra amplia gama de clientes se beneficia de la experiencia, las redes y procesos construidos por nuestro equipo de liderazgo en la última década, después de haber lanzado los primeros servicios filantrópicos globales de Europa y el departamento de inversión de impacto de un gran banco, primer curso universitario de Europa en el emprendimiento social, y ha participado en varias innovaciones importantes en la inversión de impacto y la filantropía en todo el mundo. www.impacteconomy.com

Haniel Foundation

La Fundación Haniel es una fundación sin fines de lucro con sede en Duisburg. Fue establecida en 1988 por Franz Haniel & Cie GmbH, con activos de la fundación de aproximadamente cinco millones de euros. Para 2000, se habían duplicado sus activos a través de donaciones adicionales - principalmente de la empresa fundadora y sus accionistas. En el momento de los 250 años de aniversario de Franz Haniel & Cie GmbH en 2006, se incrementó su capital. La Fundación Haniel se concentra en cuatro áreas principales en su trabajo. En primer lugar, apoya a los jóvenes talentos con becas para los viajes de estudios y prácticas en el extranjero. Su principal atención se centra en Europa del Este y Asia Central. En segundo lugar, la fundación trabaja con universidades seleccionadas para establecer cursos de fomento de la transferencia internacional de conocimientos. En tercer lugar, crea plataformas para el intercambio de opiniones y experiencias. Por ejemplo, los expertos de negocios, la política y la sociedad discuten los acontecimientos mundiales en sus eventos. Y en cuarto lugar, la Fundación Haniel apoya

proyectos educativos regionales, que ayudan a los jóvenes a alcanzar un mejor nivel de educación. Energéticas innovadoras, compromiso de logro, responsabilidad social - el pensamiento empresarial y las acciones de acuerdo con estos valores son un motor de desarrollo social. Por tanto, la Fundación Haniel apoya a las personas que tienen el coraje y la visión para querer encontrar una nueva forma de trabajar y dar forma al futuro de forma sostenible. Con este propósito, también invierte en proyectos fuera de Alemania.

www.haniel-stiftung.de/en

Disclaimer

Este documento es para su información solamente y no pretende ser una oferta, ni una solicitud de una oferta para comprar o vender cualquier inversión u otro producto específico. Si bien toda la información y opiniones contenidas en este documento se obtuvieron a partir de fuentes que se consideran confiables y de buena fe, ninguna representación o garantía, expresa o implícita, en cuanto a su exactitud o integridad. Las opiniones expresadas son las del autor y no reflejan necesariamente el parecer de Impact Economy o la Fundación Haniel.

Este documento no puede ser reproducido o copiado sin el consentimiento previo del autor. El autor no se hace responsable de cualquier reclamación o demanda de terceros que surjan del uso o distribución de este documento. Este documento es sólo para su distribución en las condiciones que pueden ser permitida por la ley aplicable.

NOTAS

[illegible]

NOTAS

[illegible]

NOTAS

[illegible]