

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**  
RECOPIACIÓN DE ARTÍCULOS

**2001-2004**

COLECCIÓN «LA EMPRESA DE MAÑANA»

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**  
RECOPIACIÓN DE ARTÍCULOS

**2001-2004**

COLECCIÓN «LA EMPRESA DE MAÑANA»

Este documento recoge algunos de los artículos sobre responsabilidad social corporativa que han sido escritos por Fundación Ecología y Desarrollo, desde 2000 hasta comienzos de 2004. Una buena parte de ellos son fruto de la colaboración entre miembros del equipo RSC de Fundación Ecología y Desarrollo y amigos cercanos, como Alberto Lafuente<sup>1</sup>, Sandra Benbeniste<sup>2</sup> y Alberto Andreu<sup>3</sup>. También, por su interés, y por la cercanía del autor con Fundación Ecología y Desarrollo, son reproducidos artículos elaborados exclusivamente por Alberto Lafuente. Los autores, por parte de Fundación Ecología y Desarrollo, son Víctor Viñuales, director; Ramón Pueyo, responsable de investigación; y Jesús Llaría, analista. Fundación Ecología y Desarrollo agradece a los autores el haber otorgado su permiso para la publicación de dichos artículos.

Los artículos recogidos pretenden incidir en los tres vértices de la responsabilidad social corporativa, tal y como la entiende Fundación Ecología y Desarrollo: formalización, transparencia y escrutinio. En cualquier caso, el documento no tiene otra pretensión que la de recoger y ordenar cronológicamente algunos de los artículos de opinión publicados por Fundación Ecología y Desarrollo en los últimos años. Sin embargo, es posible que los lectores encuentren en esta recopilación un hilo de coherencia. En ese caso les felicitamos: el mérito será exclusivamente suyo.

Se han seleccionado sólo aquellos aparecidos en prensa escrita<sup>4</sup>: El País, Expansión, Cinco Días y Heraldo de Aragón. Esperamos que les resulte de interés.

1. Catedrático de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Zaragoza, y miembro del Consejo Editorial de Expansión y «La Actualidad Económica» <http://www.libertadyorganizacion.org>
2. Fundación AVINA España, <http://www.avina.net>
3. Miembro del Stakeholder Council de Global Reporting Initiative. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
4. Fundación Ecología y Desarrollo también publica una bitácora electrónica sobre responsabilidad social corporativa: [www.ecores.org](http://www.ecores.org)

**Edición:** Fundación Ecología y Desarrollo (Jesús Llaría y Ana Mastral)

**Selección de artículos:** Ramón Pueyo

**Elaborado por:** Fundación Ecología y Desarrollo gracias al apoyo de Fundación Avina

La crisis de la creación de valor .....	7
La responsabilidad de las empresas, en Londres y Francfort.....	10
Noticia sobre la RSC en la empresa española .....	12
Capitalismo valiente .....	14
La responsabilidad social corporativa, en Johannesburgo .....	17
Empresas y desarrollo sostenible, Johannesburgo 2002.	
Diario desde la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible.....	20
Cumbre de Johannesburgo 2002, y Global Reporting Initiative, Johannesburgo 2002. ....	22
El dilema de Aldama .....	24
La Responsabilidad Empresarial chez Cuevas.....	27
El nuevo capitalismo de Aspen .....	29
Elogio de la queja .....	31
Un asunto de prudencia .....	33
Urbanidad empresarial .....	35
Kofi Annan y empresas españolas.....	37
RSC e índices bursátiles.....	39
Modas empresariales .....	41
El derecho a mentir.....	43
Es usted un demagogo .....	45
Responsabilidad social a examen.....	48
Moderación salarial.....	50
Otro capitalismo popular.....	52
La responsabilidad social corporativa, en Brasil .....	54
Las empresas cuentan cosas.....	56
Global Reporting Initiative, en España.....	58
La mayor empresa del mundo .....	60
El gobierno del fútbol.....	62
Sexo, codicia y mentiras en el capitalismo americano .....	64
Parmalat, la teoría de la hucha y el capitalismo asiático. ....	68
La caducidad del Informe Aldama .....	71

## La crisis de la creación de valor Alberto Lafuente

El denominador común de las juntas generales de accionistas que se celebran estos días reside en que los informes presentados por presidentes y consejeros delegados no abundan en compromisos y reiteraciones sobre la creación de valor para el accionista.

La evolución reciente de las bolsas no admite bromas. Podría parecer, así, que el objetivo de creación de valor para el accionista es propio de momentos de efervescencia bursátil; ciertamente, no es el caso: la propiedad de la empresa determina en cualquier circunstancia sus objetivos prioritarios. Sin embargo, se adivina una cierta crisis de la cultura empresarial nacida al calor del movimiento de la creación de valor para el accionista, en beneficio de culturas alternativas que apenas han podido resistir la hegemonía mostrada por la anterior en los últimos años.

El movimiento de la creación de valor surge a comienzos de los años ochenta. Su mejor reflejo se encuentra en las pautas directivas establecidas desde 1981 por Jack Welch en General Electric, una empresa que se había situado desde comienzos de siglo a la cabeza tecnológica de un buen número de sectores; de la mano de Welch, General Electric ha generado un paquete importante de innovaciones organizacionales en las dos últimas décadas del siglo pasado. Por razones que no vienen a lo que nos ocupa, muchas de las empresas nacidas al amparo de la última ola tecnológica hicieron suyas tales innovaciones; en bastantes ocasiones llevándolas hasta el paroxismo.

### COMPRAVENTAS

Sin ánimo de exhaustividad, las empresas que se han adherido a esta cultura empresarial deben a General Electric la idea de que la reestructuración permanente de la cartera de negocios corporativa, mediante compras y ventas de empresas, permite mantener posiciones de liderazgo; no hace falta invertir mucho en I+D, basta con comprar empresas. También deben a General Electric el downsizing empresarial, es decir, la concentración de las actividades empresariales en torno a las competencias básicas y la reducción correspondiente de la estructura corporativa y el empleo.

Igualmente, sus estrategias han sido tributarias de la idea de que la integración vertical hacia los mercados finales mediante la oferta de servicios adheridos a la oferta principal de productos, especialmente servicios financieros, conviene a los accionistas. La lista sería interminable. Para evitarlo, citaré la atracción por el negocio de los medios de comunicación y, finalmente, el manejo de la estructura financiera, por ejemplo, a través de la compra de acciones propias como método de creación de valor.

Naturalmente, el movimiento de la creación de valor ha ocasionado beneficios importantes, especialmente para quienes los han obtenido. La desaparición de la espuma de las cotizaciones bursátiles invita a analizar sus patologías. La historia de las empresas que han querido hacer suya la cultura del valor empieza a ser bien conocida; puede ser escrita en clave de sus relaciones con los diferentes grupos de interés que concurren en la actividad empresarial.

A diferencia de otras culturas empresariales, la que nos ocupa no aprecia demasiado el compromiso y lealtad entre empresas y trabajadores: un nonsense, según Welch. Dicen que un dicho recurrente en los círculos directivos americanos de esta clase de cultura corporativa era: «Si quieres lealtad, cómprate un perro». Queda por saber si la consecuencia inmediata de lo anterior, esto es, que las empresas prescindan de cualquier inversión en empleabilidad de los trabajadores y la ausencia de vínculo de largo plazo entre empresas y trabajadores favorecen el crecimiento de la productividad.

Lo sabremos pronto. Lo que se sabe ahora es que, al menos en Estados Unidos, la fidelidad de los clientes a las marcas se ha reducido significativamente en los últimos años, como queda evidenciado por un buen número de estudios sobre comportamiento del consumidor en compras repetidas de un mismo producto. También conocemos la ansiedad de los inversores respecto de las empresas que se rigen por este modelo cultural. Antes de la crisis, la duración media de las posiciones en Amazon.com o Yahoo! eran, respectivamente, 7 y 8 días, frente a los 14 meses de empresas tecnológicas más tradicionales como IBM (Business Week). Es difícil que, cuando las cosas van peor, los inversores respondan a las admoniciones de los analistas que predicán la conveniencia de mantener posiciones y de construir posiciones sobre la base de los fundamentos de los resultados.

Lo anterior ha llevado a algún estudioso de estos asuntos, por ejemplo Yankelovich, a señalar como las empresas americanas dominadas por este tipo de cultura corporativa han venido perdiendo (cambiando) la mitad de sus clientes cada cinco años, de sus empleados cada cuatro, y de sus accionistas en menos de un año. Creo que no me equivoco si afirmo que la lealtad se va a poner de moda.

El concepto de empresa sostenible –¿habría que decir de creación de valor sostenible?– es bastante antiguo y se refiere esencialmente a la evidencia de que en el

largo plazo los resultados empresariales mejoran si se mantienen relaciones no oportunistas con los diferentes grupos de interés que concurren en la actividad empresarial: empleados, clientes, proveedores, y comunidades sociales donde se opera.

La penúltima reaparición del concepto tuvo lugar en la recesión económica anterior y paradoja de las paradojas- respondió a la comprobación del estancamiento de la productividad en la economía americana en los primeros años de la década de los noventa. En la época, recibió cobijo doctrinal en el Partido Demócrata americano y disfrutó de la atención de académicos como Michael Porter, quien se atrevió a proponer al Congreso de Estados Unidos la presencia en los consejos de administración de las corporaciones americanas de representantes de clientes, proveedores, empleados y comunidades sociales. Era la economía y las empresas de los stakeholders (grupos de interés).

El debate, académico y social, cruzó después el Atlántico y se refugió en el nuevo laborismo y en los escritos de algunos profesores acreditados del Reino Unido, por ejemplo John Kay, y algunos documentos de la OCDE sobre el reparto de los beneficios (valor). Después, desapareció de la escena pública expulsada por las primeras llamaradas bursátiles de los valores tecnológicos. Hasta hoy.

## INNOVACIONES

Cada cultura corporativa es titular de un paquete de innovaciones organizacionales; además, sus protagonistas abrigan la ambición de elevarlas a la categoría de valores sociales. La cultura de la empresa sostenible ha venido desarrollando, sin estridencias, algunas de interés notable a lo largo de los últimos años. Una de las más prometedoras consiste en la potenciación de los derechos de propiedad de los ahorradores que confían la gestión de sus patrimonios a los inversores institucionales.

El éxito de los fondos de inversión «verdes», es decir, que restringen sus inversiones en renta variable a empresas que disfrutan de un rating favorable en materia de medio ambiente, respeto a los derechos humanos, responsabilidad social o comunicación con los grupos de interés nos ha enseñado lo que cabía esperar: que los ahorradores quieren orientar la gestión de su patrimonio, que existe una correlación estrecha entre este tipo de rating y la calidad de los beneficios empresariales, y que en los rankings de sostenibilidad no aparecen muchas empresas que hayan abrazado en el pasado la cultura corporativa de la creación de valor para el accionista. Algo más que una moda.

*Publicado en el diario Expansión, el 26 de abril de 2001*

## La responsabilidad de las empresas, en Londres y Francfort

Alberto Lafuente, Víctor Viñuales y Ramón Pueyo

El pasado 11 de mayo, el Bundestag aprobó una nueva ley sobre fondos de pensiones privados. La ley replica para Alemania una innovación que procede del Reino Unido. Desde julio de 2000, y como consecuencia de la modificación de la ley británica de fondos de pensiones de 1995, los gestores de fondos de pensiones del Reino Unido deben informar sobre los criterios sociales, medioambientales y éticos que emplean para seleccionar las acciones y valores de renta variable que finalmente conforman sus carteras de activos. En otros términos, tanto en Alemania como en el Reino Unido se impone la obligación de transparencia informativa respecto de la valoración de la responsabilidad social de las empresa participadas por los fondos de pensiones.

Conviene señalar que las respectivas leyes no obligan a los gestores a emplear este tipo de criterios para seleccionar las empresas objeto de su inversión financiera; simplemente, determinan que deben informar a los partícipes de cómo, en su caso, los aplican: no cabe la crítica de intervencionismo público. La relevancia de las nuevas legislaciones es inmediata: en primer lugar, establecen un incentivo no pecuniario, sin coste aparente, para que las empresas sean responsables de los efectos externos de sus políticas; de no hacerlo, corren el riesgo de ser apartadas del ahorro canalizado a través de los fondos de pensiones. En segundo lugar, potencia los actuales fondos de inversión verdes, gestionados con los criterios de responsabilidad social acreditada por las empresas participadas, cuyos activos financieros alcanzan ya en Estados Unidos el 13% del total de activos intermediados por fondos de inversión.

La doble noticia, que probablemente se multiplicará en los próximos meses en otros Estados miembros de la Unión Europea, adquiere explicación en varias evidencias. La primera se refiere a que un número creciente de ahorradores europeos no desea que en sus carteras de acciones, intermediadas por fondos de inversión o de pensiones, haya empresas que violen sistemáticamente la legislación medioambiental, desarrollen políticas de personal discriminatorias o adopten conductas depredatorias en las comunidades sociales donde operan: de aquí el éxito de los fondos verdes. La obligación de transparencia permite a esos ahorradores el ejercicio de los derechos inherentes a la propiedad del capital confiado a los gestores. La propiedad manda.

La segunda evidencia tiene mayor alcance y está relacionada con el hecho de que, en la actualidad, la rentabilidad de los fondos de inversión cuya gestión incorpora criterios de valoración de la responsabilidad social de las empresas participadas tiende a ser superior en promedio a la del resto de fondos. Basta con comparar las evoluciones, por ejemplo, del Dow Jones Sustainability Group, que incorpora únicamente sociedades que tienen un clasificación (rating) favorable en materia de responsabilidad social, con el Dow Jones Global Index. Sucede simplemente que las empresas que crean mayor valor para el accionista tienden a ser las mismas que mantienen relaciones de compromiso con el medio ambiente y con valores sociales generalmente aceptados. No hay que renunciar a nada; simplemente, hacen mejor las cosas en todos los ámbitos de actividad empresarial.

El impacto de la nueva ley del Reino Unido ha sido considerable: una buena parte de los gestores de planes de pensiones ha comenzado a solicitar clasificaciones (ratings) de responsabilidad social corporativa a las empresas y, en todo caso, información sobre el impacto social y medioambiental de sus actividades. Afortunadamente, existen instituciones especializadas en la auditoría sobre responsabilidad social: en Estados Unidos, por ejemplo, la agencia KLD&Co.; en Europa, Sustainable Investment Research International, organización que también está presente en España. Debe saberse que un número significativo de empresas españolas que cotizan en la Bolsa de Madrid han sido valoradas ya desde esta perspectiva; en parte, como consecuencia de la existencia en nuestro país de fondos de inversión de estas características; en parte, como consecuencia de la ley británica.

Las decisiones de los Parlamentos del Reino Unido y Alemania merecen una reflexión más general. Hasta ahora, el impacto social y medioambiental de la actividad empresarial ha estado regulado y, en su caso, limitado por normas de carácter legal. Sin embargo, la ley no puede impedir que el beneficio económico derivado de la adopción de una conducta inconveniente para la sociedad pueda ser superior a la sanción legal esperada, que además será reducida si la empresa acierta a ocultar esa conducta. Además, no parece exagerado afirmar que el control público del impacto medioambiental y social de la actividad empresarial está sujeto a fallos que limitan su eficacia: su prolijidad produce en ocasiones efectos perjudiciales: es costoso y, sobre todo, difícil elaborar normas de carácter general sobre estas cuestiones. De aquí el interés de las iniciativas británica y alemana, que permiten la desintermediación de la relación entre empresas y ciudadanos que unen ahora a esta condición la de ahorradores y consumidores. La nueva relación, que no pasa por las ventanillas del Estado, enfrenta así los intereses de unos y otros sobre dos bases indiscutibles en las economías avanzadas: el ejercicio de los derechos de propiedad y la transparencia informativa de las empresas. Por todas estas razones hay que saludar con aplausos esta innovación social: fomento de la ciudadanía corporativa sin regulación explícita de las obligaciones empresariales para con las sociedades donde operan.

*Publicado en el diario El País, el 8 de julio de 2001*

## Noticia sobre la RSC en la empresa española Alberto Lafuente y Ramón Pueyo

Los tiempos recientes son fértiles respecto de la responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas. Recordemos que el concepto se refiere a los resultados alcanzados por las empresas en materia medioambiental, satisfacción de los grupos de interés que concurren en la actividad empresarial, y atención a diferentes mandamientos de orden ético, por ejemplo, respeto a los derechos humanos. La novedad es que el alejamiento de los enfoques reduccionistas habituales sobre el concepto de empresa tiene premio.

Así, diversos estudios demuestran que la asunción del enfoque RSC mejora la reputación empresarial, permite fidelizar a clientes y empleados, ayuda a mantener relaciones de cooperación con las comunidades sociales donde opera la empresa, permite gestionar la variable medioambiental, y da acceso al ahorro ofertado en el mercado de productos financieros reservado a las empresas que acreditan niveles aceptables de RSC, de acuerdo con el rating de agencias independientes.

Las noticias más importantes vienen de fuera y tienen que ver, por ejemplo, con la publicación en julio de este mismo año del Libro Verde de la Comisión Europea «Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas», y más recientemente del documento de la OCDE, «Corporate Social Responsibility». Además, recientemente hemos sabido que la inversión en fondos de renta variable de empresas RSC alcanza alrededor del trece por ciento del total de fondos en Estados Unidos y en torno al cinco por ciento en el Reino Unido. En países como Francia, Holanda, Alemania, Italia y Japón, los porcentajes correspondientes se aproximan rápidamente a esas cifras. En Alemania y el Reino Unido, los gestores de fondos y planes de pensiones de tales países están obligados desde este año y 1999, respectivamente, a declarar en qué medida y de qué manera consideran los criterios RSC en sus políticas de inversión en renta variable.

Como cabía esperar, la buena salud disfrutada por este segmento del mercado de capitales ha dado lugar a la formación de índices selectivos de valores. La observación de la presencia de empresas españolas en tales índices permite valorar, siquiera de forma indirecta, el avance de la cultura RSC entre las grandes empresas españolas

que cotizan en los mercados de valores. El verano pasado, FTSE decidió lanzar al mercado una serie de índices, FTSE4GOOD, que incorporan criterios RSC para la selección de las empresas constituyentes. De un lado, los índices excluyen a las empresas que desarrollan actividades en determinados sectores; de otro, los índices incluyen las empresas que acreditan de manera suficiente la observancia de criterios de sostenibilidad medioambiental, derechos humanos y transparencia en las relaciones con los grupos de interés (stakeholders). En la práctica, la asociación a tales índices exige que las empresas aspirantes cuenten con instrumentos formales de RSC en los ámbitos social y medioambiental. La configuración de los índices mencionados llevó, a través de un rating independiente, al análisis de las características RSC de 22 empresas españolas.

Finalmente, sólo dos empresas españolas, Bankinter y Gas Natural, entraron en el FTSE4GOOD europeo amplio, formado por cien empresas. Sin embargo, ninguna empresa española entró en el índice europeo selectivo, de 50 empresas. Conviene poner en relación tal evidencia con la presencia de empresas españolas en el índice EUROSTOXX 50, donde cabe registrar la presencia de 5 empresas españolas.

De igual manera, mientras que el 3,6% de las compañías incluidas en el FTSE Euro-top 300 son españolas, sólo tres, es decir, un 1,9% forman parte del Dow Jones STOXX Sustainability Index, otro índice acreditado de valores emitidos por empresas que acreditan buenas prácticas RSC. En definitiva, la presencia de empresas españolas es significativamente menor en aquellos índices internacionales que incorporan criterios RSC. La explicación más inmediata de tal hecho reside en que la empresa española, en este caso, la de mayor tamaño, no hace uso, en la misma medida que las empresas europeas y americanas, de las herramientas de gestión en materia de RSC, lo que las descalifica para entrar en los índices de mayor reputación y, en consecuencia, les impide acceder a un segmento de importancia en el mercado internacional de capitales.

No es fácil explicar la escasa presencia de empresas españolas en los índices RSC más importantes. Cabe, sin embargo, conjeturar que probablemente responde a que, a diferencia de otros países europeos como Alemania o Reino Unido, el marco institucional no estimula la atención empresarial respecto de estas variables de resultados. También que difícilmente las empresas españolas pueden aspirar a que agencias independientes valoren positivamente sus esfuerzos en materia de RSC, cuando no realizan ninguno. Con todo, la explicación más plausible es el desinterés. Es obvio que esta última actitud es perecedera. La aparición de FTSE4GOOD, el propósito de no quedar al margen de un segmento notable del mercado de capitales, y el ejemplo de las mejores empresas del mundo, permiten prever noticias importantes respecto de la adopción de criterios y prácticas RSC por parte de las empresas españolas. No es extraño que algunas de las empresas españolas excluidas del índice mencionado se pregunten: ¿Cómo puedo mejorar mis resultados en términos de RSC?. Es, sin duda, un buen comienzo.

*Publicado en el diario Expansión, el 24 de noviembre de 2001*

## Capitalismo valiente

### Alberto Lafuente y Ramón Pueyo

Una de las paradojas más agudas de nuestros días es que las empresas se ven obligadas a competir muy duramente por el bolsillo de un número relativamente reducido de consumidores; no más de unos pocos cientos de millones de personas, cuya característica común es que disfrutan de una renta per cápita superior a 15.000 dólares. Mientras tanto, desatienden el mercado potencial de mayor volumen. Nos referimos al constituido por 4.000 millones de personas con rentas anuales inferiores a 1.500 dólares: dentro de 40 años, según el Banco Mundial, serán 6.000 millones. Se dirá que la paradoja no es tal; que la pobreza y la no concurrencia de las reglas precisas para que prospere el capitalismo desaconsejan prestar atención a ese enorme mercado. Razonamiento de economista. Algunas empresas nos enseñan cómo sacar partido a esa oportunidad, para beneficio propio y, también, de esos países y personas. A ello se han referido recientemente S. Hart y C. K. Prahalad en *The fortune at the bottom of the pyramid*.

Así, cabe citar en primer lugar a Unilever, empresa multinacional conocida por todos. En el año 2010, el 50% de sus ventas provendrán de segmentos de población de bajo nivel de ingresos en países en vías de desarrollo. Claro que antes ha tenido que hacer los deberes. Hindustán Lever Limited (HLL, [www.hll.com](http://www.hll.com)), filial hindú de la multinacional, producía y vendía detergentes con fórmulas experimentadas en los países desarrollados, hasta la aparición de un competidor local, Nirma. Tal empresa desarrolló un modelo de negocio en el que las especificaciones técnicas del producto, su distribución, envasado y precio estaban adaptados al uso de los detergentes por parte de los grupos sociales más desfavorecidos de la India. HLL respondió ofreciendo productos al mismo segmento, modificando al mismo tiempo su modelo de negocio tradicional. Alteró la composición de su detergente, rebajando el contenido en aceites hidrácidos y sosa y descentralizó la producción, marketing y distribución, atendiendo al uso de los detergentes (se lava a mano) y a la existencia en las zonas rurales de la India de una mano de obra abundante. Carecía de sentido hacer uso de tecnologías intensivas en capital. Aunque los márgenes beneficiarios por unidad de producto son reducidos, el volumen de ventas es muy amplio, de manera que esta línea de negocio es hoy la más provechosa de Unilever en la India. La compañía ha exportado, con éxito, el mismo modelo de negocio a Brasil, Congo y Filipinas.

En 1993, el inventor británico Trevor Baylis comprendió que, en muchas regiones del mundo, la radio es el único medio de comunicación remota. Sin embargo, no siempre hay electricidad, ni distribución de pilas al alcance. Existía, pues, la necesidad de un aparato de radio que no dependiera del suministro de electricidad, inexistente, ni de pilas, caras y difíciles de conseguir. Así nació la radio a cuerda. En 1994, Baylis firmaba un acuerdo con Freeplay Energy Group ([www.freeplay.net](http://www.freeplay.net)). Después, vendrían el cargador de teléfonos móviles a cuerda diseñado por la misma compañía, en alianza con Motorola, y el Apple eMate300, también a cuerda, todavía en fase experimental, que pretende ser el primer paso para proporcionar ordenadores, a un precio asequible, a estudiantes que viven en zonas donde no hay electricidad disponible.

¿Telefonía móvil en el Tercer Mundo? La mayor parte de la población mundial vive en zonas rurales y nunca ha hecho una llamada de teléfono. Grameen Phone ([www.grameenphone.com](http://www.grameenphone.com)), cuyo socio es Grameen Bank, líder mundial del microcrédito, pretende ofrecer servicios de telefonía móvil a 100 millones de habitantes de las zonas rurales de Bangladesh, a través de su programa Village Phone. Según Marketing Management, el modelo de negocio es el siguiente: Grameen Bank otorga créditos de alrededor de 350 dólares para la adquisición de equipos de telefonía móvil y el establecimiento de locutorios públicos. A cambio de una tarifa asequible, los propietarios del locutorio-teléfono ponen el teléfono a disposición de los otros habitantes del núcleo de población donde habitan. En definitiva, una fórmula adaptada de franquicia. Grameen Phone, que a finales de 2001 contaba con más de 500.000 abonados, es la compañía de telefonía móvil de crecimiento más rápido en el sur de Asia. Cada operador local obtiene unos beneficios de alrededor de dos dólares diarios, una vez cubiertos todos los costes. Puede parecer poco, pero duplica la renta per cápita de Bangladesh. El éxito de Grameen Phone ha sido tal que Vodafone ha replicado el modelo en Suráfrica y Uganda, en el primer caso con éxito.

¿Energía eléctrica? Dos mil millones de personas no tienen acceso al suministro de electricidad; la mayor parte de estas personas viven en zonas rurales en países en desarrollo. Las necesidades de iluminación quedan atendidas mediante la combustión de derivados del petróleo a razón de un coste medio mensual que se sitúa en torno a 5 / 10 dólares. The Solar Electric Light Fund (SELF, [www.self.org](http://www.self.org)), organización no lucrativa con presencia en países como India, China, Brasil y Suráfrica, ha desarrollado un modelo de expansión del servicio eléctrico adaptado a las peculiaridades de esos países; se trata de fomentar la producción local, a pequeña escala, mediante energía solar fotovoltaica. A través de la compra a crédito de equipos, los habitantes de las zonas rurales donde opera SELF se convierten en propietarios y operadores de sus sistemas eléctricos. La inversión se amortiza en un periodo de alrededor de cinco años; obviamente, procura, además, un mayor bienestar que el de la energía alternativa. Se estima que el mercado mundial de equipos de energía solar

para las zonas rurales de países pobres puede alcanzar la cifra de 3.000 millones de euros en 2005.

Una de las dificultades mayores que deben sortear las empresas para acceder al consumidor final en el Tercer Mundo es la ausencia de canales de distribución. Aunque parezca mentira, las familias no hacen la compra semanal en grandes superficies comerciales. Algunas empresas han conseguido resolver el problema. Cabe citar al respecto la experiencia de Coca-Cola en Suráfrica, relatada en *Business Economic Review*. Mientras que en los países avanzados, Coca-Cola basa su distribución en empresas consolidadas de gran tamaño, en Suráfrica ha optado por apoyarse una red tupida de microempresas informales, que disfrutan de la posibilidad de comercializar un producto de gran notoriedad con márgenes beneficiarios altos. Se estima que la presencia de Coca-Cola ayuda a sostener la actividad de 215.000 pequeños comerciantes en Suráfrica. Para que nadie se lleve a engaño, el modelo de distribución permite a Coca-Cola penetrar su mercado potencial, es decir, vender más y mejor.

Podríamos seguir relatando historias ejemplares. Las citadas sirven, sin embargo, para deducir algunas moralejas. Habrá quien diga que el problema de los países en desarrollo tiene que ver con las condiciones precisas para que las empresas puedan explotar las oportunidades; suele aludirse a la ausencia de reglas e instituciones. El razonamiento al uso viene a significar que mientras los países en desarrollo no se desarrollen nunca serán desarrollados. Sin embargo, cabe que las empresas contribuyan de manera efectiva al desarrollo de los países más pobres; no hablamos de conductas filantrópicas, nos referimos a la cuenta de resultados. Para ello, basta con que adopten modelos de negocio distintos de los empleados en los países desarrollados.

En otras épocas, el capitalismo mostraba una capacidad admirable de ahorrar reglas, valores e instituciones. Ello resultaba del despliegue de los estímulos propios del mercado y de la iniciativa personal. Eran tiempos en los que la innovación técnica estaba ligada a la innovación social; el diseño de un producto de masas, por ejemplo, los coches, estaba pensado para que pudieran adquirirlo quienes los fabricaban. Eran tiempos, creemos, que premiaban el capitalismo perspicaz y valiente. En todo caso, tanto se habla y escribe sobre la globalización que debería concederse un hueco a la conjetura de que el problema no es el exceso de capitalismo, sino la ausencia de capitalismo inteligente; también a la evidencia de que el capitalismo depredador no es el único posible.

*Publicado en el diario El País, el 21 de mayo de 2002*

## La responsabilidad social corporativa, en Johannesburgo

Alberto Lafuente, Ramón Pueyo y Víctor Viñuales

Johannesburgo interesa a las empresas. Mejor dicho, a algunas. Mañana domingo, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible celebra su business day.

UN puñado de grandes empresas multinacionales, entre las que cabe citar a Volvo, ITT o Procter & Gamble, ha presentado un documento sobre el desarrollo sostenible, que pretende integrar el concepto de sostenibilidad en todas las esferas de la actividad empresarial.

La cumbre es una buena ocasión para iniciar o reforzar el diálogo con los gobiernos y, también, con las organizaciones sociales, cuando no es una oportunidad para influir sobre las conclusiones finales, que sin duda orientarán el marco en el se desarrollará la actividad empresarial en los próximos años. Sin embargo, la presencia de empresas españolas es nula, con la única excepción de Inditex. Tampoco ha acudido la CEOE.

### MALAS FECHAS

Uno de los asuntos más sobresalientes de la agenda de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible es la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas (RSC). Recordemos que el término se refiere a la adopción por parte de las empresas de políticas formales en los ámbitos social y medioambiental y la transparencia informativa sobre los resultados obtenidos. El documento provisional de conclusiones contempla tales extremos, pues recomienda la formalización de políticas RSC, la transparencia sobre los resultados alcanzados, sobre la base del estándar proporcionado por Global Reporting Initiative, y el reforzamiento de la regulación sobre los impactos sociales y medioambientales de las empresas.

En torno a este asunto se debaten en Johannesburgo dos enfoques, sólo aparentemente enfrentados. El primero es abanderado por el grupo de los países en vías de desarrollo, el G77, y apoyado por las principales ONGs e incluso por las empresas que

se han mostrado más activas en el ámbito de la RSC. El enfoque en cuestión aboga por la adopción de marcos reguladores de la responsabilidad empresarial, que debería alcanzar a los directivos y gestores incluso en el ámbito penal. Se entiende que ello permitiría evitar, por ejemplo, desastres sociales y medioambientales, como el de Bophal.

Igualmente, y en línea con la nueva legislación francesa para empresas cotizadas, en vigor desde febrero de 2002, el enfoque predica que las empresas sean obligadas a ser transparentes en cuanto a sus resultados en materia de RSC. Las organizaciones sociales solicitan a la Unión Europea que lidere esta postura, de acuerdo con la resolución de mayo de 2002 del Parlamento Europeo. Conviene recordar que algunos países europeos se han mostrado muy activos respecto de la normalización y difusión de la RSC de las empresas.

El segundo enfoque, propiciado por la mayor parte de las organizaciones empresariales presentes en la cumbre, aboga por que la responsabilidad empresarial resulte de la adopción voluntaria por parte de las empresas de las mejores prácticas y del desarrollo de acuerdos, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, cuyos principios han sido firmados por varios cientos de empresas de todo el mundo, entre las cuales más de un centenar de empresas españolas. Este enfoque también aboga por la transparencia informativa RSC, pero sin que ello resulte de la adopción de normas de carácter legal. Hasta aquí nada nuevo. Normas versus compromisos voluntarios; desconfianza social respecto de las empresas versus desconfianza empresarial respecto de la intervención pública.

## SUMA DE DESCONFIANZAS

Quizá la novedad mayor se refiere a que se empieza a prestar atención a los incentivos que se derivan de lo que se ha dado en llamar Inversión Socialmente Responsable (ISR). Como es sabido, este tipo de fondos de inversión configura la cartera de valores seleccionados sobre la base del comportamiento medioambiental y social de las empresas, además de sus resultados financieros.

Últimamente, por razones obvias, los gestores de tales fondos prestan una atención especial a la calidad del gobierno corporativo. De este modo, las empresas con mejores registros sociales y medioambientales acceden al segmento del ahorro que incorpora criterios RSC, lo que genera un impacto favorable sobre sus cotizaciones.

Corresponde a los gobiernos fomentar la ISR mediante la promulgación de determinadas normas; por ejemplo, como las adoptadas recientemente en el Reino Unido y en Alemania, según las cuales los gestores de fondos de pensiones están obligados a declarar en qué medida observan criterios RSC en la estructuración de sus carte-

ras. Naturalmente, la cumbre presta atención a esta novedad porque es ya una realidad; de hecho, muchos de los mayores inversores institucionales del mundo hacen uso de los criterios RSC; sencillamente, porque conviene a sus partícipes.

Que la potenciación de los derechos de propiedad de los ahorradores y del propio mercado de valores contribuya a que las empresas se ocupen del impacto medioambiental de su actividad puede parecer la última pirueta del capitalismo; sin duda, es una innovación social. No hay demasiadas en el horizonte. Por eso hay que estar pendientes de Johannesburgo.

*Publicado en el diario Expansión, el 31 de agosto de 2002*

## Empresas y desarrollo sostenible, Johannesburgo 2002. Diario desde la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible. Día 7. Víctor Viñuales y Sandra Benbeniste. Fundación Ecología y Desarrollo

¿Cómo pueden las empresas contribuir al desarrollo sostenible? Esta es la pregunta principal que se ha planteado hoy en el Día de las Empresas, organizado en Johannesburgo por Acción Empresarial para el Desarrollo Sostenible (BASD, por sus siglas en inglés) en el marco de la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible. Las empresas quieren cambiar la imagen que de ellas tiene gran parte de la sociedad, que las culpa en gran medida del actual modelo de desarrollo insostenible.

Koffi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas se ha dirigido a las empresas, recordándoles que sólo podrán tener beneficios de forma continuada si integran en su gestión la ética y consideraciones sociales y ambientales. Annan ha enfatizado que en esta «era de las alianzas» los gobiernos no pueden impulsar solos el desarrollo sostenible, necesitan trabajar junto al sector privado y al resto de la sociedad para lograr que el mundo se convierta en un mejor lugar para todos.

Por su parte, el primer ministro de Canadá, Jean Chretien, ha felicitado a las empresas presentes en la Cumbre por el interés en el Desarrollo Sostenible manifestado a través de su participación en este evento. Chretien ha pedido al sector privado que demuestre su responsabilidad empresarial, destacando la importancia de la transparencia, haciendo un llamado a la incorporación en sus informes anuales de los aspectos sociales y ambientales de su actividad.

Desde el punto de vista de la responsabilidad de los gobiernos, tanto Chretien como Anders Fogh, primer ministro Danés y actual presidente de la Unión Europea, han enfatizado la necesidad de que los países del Norte abran sus fronteras a los productos del Sur, principalmente en los sectores agrícola y textil, y por parte de la Unión Europea Fogh se ha comprometido también a reformar la PAC y reducir así los subsidios que dificultan las exportaciones de los países del Sur.

Los representantes del sector privado han enfatizado en la clausura del evento su compromiso con el desarrollo sostenible, a través de la responsabilidad y transparencia, llamando a todas las empresas del mundo a sumarse a este compromiso.

Esperemos que todo esto no quede sólo en buenas palabras, y se convierta en ver-

daderas acciones. Las empresas más progresistas están liderando este proceso, pero muchas arrastran los pies. Lamentamos que sólo una empresa Española, Inditex, haya estado presente en esta Cumbre. Convendría que todas nuestras empresas empiecen a entender su responsabilidad en el desarrollo sostenible de todos.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 1 de septiembre de 2002*

## Cumbre de Johannesburgo 2002, y Global Reporting Initiative, Johannesburgo 2002. Diario desde la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible. Día 8, Sandra Benbeniste, Fundación Ecología y Desarrollo

Transparencia y responsabilidad corporativa: Presentación de la Guía 2002 para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad

Uno de los temas más candentes de esta Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible es la cuestión de la responsabilidad de las empresas. Las principales ONGs presentes en la Cumbre abogan por la regulación, la «accountability», llamando a los gobiernos presentes a incluir dentro del Plan de Acción que resultará de la Cumbre referencias precisas a la misma. Esta postura encuentra resistencia por parte de gobiernos como el de EEUU que, bajo presión de empresas recalcitrantes, defienden un enfoque puramente voluntario de la responsabilidad corporativa.

Estos dos enfoques son solo aparentemente opuestos. Prueba de ello ha dado hoy la Global Reporting Initiative, con la organización de una excelente jornada sobre Medición, Transparencia y Responsabilidad como base para la Sostenibilidad, como evento integrado en la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible. Como ponente principal, Mervyn King, director de la Comisión sobre Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Johannesburgo, encargada de la elaboración del Informe King II, el equivalente al Código Olivencia español, ha señalado que lo queramos o no el siglo XXI marca una nueva era en la historia empresarial: la era de la gobernabilidad corporativa, en la cual no será aceptable informar únicamente sobre aspectos financieros. Deben incorporarse también los aspectos sociales, ambientales y de buen gobierno corporativo, y para ello recomienda la utilización de los indicadores desarrollados por el GRI en la Guía 2002 para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. El Informe King II, considerado por los expertos como unos de los más avanzados del mundo en la materia, es de obligado cumplimiento para las empresas cotizadas en la Bolsa de Johannesburgo. El Sr. King defiende la complementariedad

Durante el evento se ha presentado oficialmente la Guía 2002 para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, elaborada integrando aportes de diversos grupos interesados: multinacionales como Credit Suisse, Sony o Dow Chemical, ONGs como Amnistía Internacional, Oxfam International y Greenpeace e instituciones académicas como Harvard University. Entre los invitados ha destacado la presencia de Mary Robin-

son, Alta Comisionada para los Derechos Humanos, que ha brindado su apoyo total a la Guía como herramienta para integrar los derechos humanos en el marco de la empresa.

La Fundación Ecología y Desarrollo, presente en Johannesburgo para dar seguimiento a las negociaciones sobre responsabilidad social corporativa, es miembro del Stakeholder Council del GRI.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 2 de septiembre de 2002*

## El dilema de Aldama

### Alberto Lafuente y Ramón Pueyo

El pasado 4 de septiembre comenzó sus trabajos la Comisión Especial para la Transparencia y Seguridad de los Mercados Financieros y Sociedades Cotizadas, o «Comisión Aldama».

Su mandato principal se refiere a la realización de informes sobre el grado de cumplimiento del código de buena conducta de los consejos de administración de las sociedades cotizadas, la implantación de nuevos mecanismos para dotar de mayor protección y seguridad a los accionistas e inversores, y la profundización de la transparencia de los mercados financieros. Algunas voces han sugerido la inutilidad del nuevo empeño, especialmente en lo que se refiere a la adopción de nuevas propuestas sobre el gobierno corporativo y la transparencia informativa; bastaría que las empresas españolas y sus accionistas se tomaran más en serio las recomendaciones del informe emitido por la comisión presidida por el profesor Olivencia. Se equivocan; mientras en España nos dedicábamos a hacer trampas, en otros países la doctrina sobre el buen gobierno corporativo ha sufrido modificaciones sustanciales en los últimos años. Corresponde a la nueva Comisión decidir acerca de su incorporación al acervo español.

Quizá la modificación de alcance mayor tenga que ver con el concepto mismo de empresa. Recordemos que la generación anterior de códigos de buen gobierno, de la que formaba parte el informe Olivencia, consagraba como propósito primero y único de la empresa la creación de valor para el accionista. Hoy sabemos con qué resultados. Citaremos algunos hechos de interés.

#### EJEMPLO INGLÉS

El pasado mes de junio, la Cámara de los Comunes del Reino Unido aprobaba la Corporate Responsibility Act. La norma es de aplicación a todas las compañías que operan en el Reino Unido y determina nuevas obligaciones en materia de transparencia informativa. Las compañías están llamadas a la elaboración y publicación de informes de 'triple resultado', que reflejarán en el futuro sus resultados anuales en

los ámbitos financiero, social y medioambiental, es decir, en lo que se ha convenido en denominar Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Las empresas estarán obligadas a consultar con los correspondientes stakeholders la configuración de la información corporativa citada y, también, a presentar una evaluación, en los tres ámbitos citados, de las actividades e inversiones previstas por la compañía. La aprobación de tales informes corresponde al consejo de administración, cuyos miembros, además, habrán de dar a conocer su experiencia pasada en relación a la información corporativa, y su currículum profesional en RSC y en la gestión empresarial de asuntos sociales y medioambientales. El incumplimiento de estas obligaciones puede acarrear, para los consejeros, la inhabilitación para ocupar puestos en consejos de administración y, para la compañía, la suspensión de la cotización.

## SUDÁFRICA

Quizá, la reflexión reciente más asentada sobre la naturaleza de la empresa y su gobierno es la que queda enmarcada por el informe King II, código de gobierno corporativo de obligado cumplimiento para las empresas sudafricanas cotizadas. La referencia no es excéntrica: un buen número de inversores institucionales de todo el mundo sitúa las mejores prácticas de buen gobierno en las empresas cotizadas de ese país.

El código, presentado recientemente (<http://www.gcgf.org>), hace hincapié en que las prácticas de gobierno corporativo deben atender las demandas de los diversos grupos de stakeholders, a través, de nuevo, de la elaboración de la 'triple cuenta de resultados', que comprende los resultados económicos, sociales y medioambientales de las compañías.

Los acontecimientos relatados, a título de ejemplo, adquieren legitimidad económica en dos hechos relevantes: algunas empresas líderes en el mundo en sus respectivos mercados proceden ya en esta dirección; también, los principales inversores institucionales valoran la calidad y transparencia de las políticas empresariales de RSC como elemento primordial de las prácticas de gobierno corporativo de las empresas analizadas.

Respecto al primer hecho, conviene traer a colación que empresas como General Motors, Nokia, British Telecom, Unilever, Credit Suisse o BP han participado activamente, y asumido después, el estándar de reporting elaborado por Global Reporting Initiative ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)) como modelo de información corporativa sobre RSC. De hecho, 15 de las 50 compañías más grandes del mundo por cifra de negocio, según Fortune, han hecho suyo tal estándar, a pesar de su corta vida. En cuanto al segundo hecho relatado, cabe recordar que inversores institucionales de gran reputa-

ción como Schroders o Barclays Global Investors conceden una gran importancia a la conducta social y medioambiental de las empresas. Por no citar el caso de los mayores fondos de pensiones americanos como Calpers o Tiaa-Cref, que llevan años promoviendo, a través del ejercicio de los derechos de voto, la evolución del enfoque de la creación de valor para el accionista hacia un enfoque integrado RSC en materia de gobierno empresarial. Podríamos seguir con los ejemplos. Citaremos uno reciente.

En octubre de 2001, las compañías pertenecientes a la asociación de aseguradoras británicas, cuyas carteras de renta variable alcanzan un valor cercano al medio billón de euros, anunciaron su intención de exigir a las compañías la divulgación de los riesgos sociales, medioambientales y de tipo ético a que están sujetas, así como información acerca de las políticas implantadas para minimizar dichos riesgos. En el mismo país, la asociación profesional de fondos de inversión británicos requiere a sus miembros información anual acerca de las actividades desarrolladas para mejorar las prácticas de gobierno corporativo de las empresas en las que invierten.

La Comisión Aldama debe decidir, pues, si anclar sus reflexiones en la generación anterior de modelos de gobierno corporativo y transparencia informativa, o si, alternativamente, mirar hacia las nuevas exigencias de los inversores institucionales internacionales.

La cuestión no es banal: está en juego el modelo de la gran empresa española y, también, la propia relevancia de la Comisión. Como las empresas españolas están ausentes de los fondos e índices internacionales que valoran las prácticas RSC de las empresas, haría bien en prestar más atención a los gestores de dichos fondos que a las propias empresas. Al fin y al cabo, lo importante es el criterio del inversor.

*Publicado en el diario Expansión, el 25 de septiembre de 2002*

## La Responsabilidad Empresarial chez Cuevas Alberto Lafuente

He tropezado recientemente con un (borrador de) documento elaborado por la CEOE sobre la responsabilidad de las empresas. No es habitual que las empresas reflexionen sobre la institución empresarial; tampoco lo es que los partidos políticos, los sindicatos o las iglesias lo hagan sobre ellos mismos. Y si lo hacen, no informan. Bueno, a lo que íbamos. Aunque sería injusto atribuir a las empresas españolas las opiniones vertidas por la CEOE, el documento disfruta de una cierta significación, por cuanto pretende salir al paso de algunas herejías que empiezan a circular por ahí, que pretenden acotar lo que las sociedades avanzadas pueden esperar (y deben exigir) de la institución empresarial.

Por decirlo de manera sucinta, chez Cuevas se entiende que la responsabilidad social de las empresas debe referirse de manera exclusiva a la creación de la riqueza y empleo, en el marco legal establecido por el Estado. Corresponde a la libertad de las empresas, y a nadie más, decidir si conviene (o no) atender otras demandas sociales. Corresponde al Estado la asunción primera (y casi única) de las responsabilidades sociales o medioambientales; además, debe procurar a las empresas un entorno transparente, flexible y competitivo. Fin de resumen del documento.

Afortunadamente para ellas mismas, algunas empresas españolas empiezan a caminar por derrotas distintas a las propuestas por la CEOE. Simplemente, entienden que las sociedades de nuestros días no son espectadores mudos de las comedias que les toca atender: protestan, aplauden, argumentan y exigen. En parte, su voz se articula a través de los mercados (de producto, de capitales o de trabajo); en parte, hablan por el cauce de los medios de comunicación; en ocasiones, (las peores para las empresas) se expresan de manera indeterminada. Esas mismas empresas saben que el Estado no es, siempre, la mejor garantía. Entre otras razones, porque, realizando actividades en lugares muy distintos, el Estado es español, pero también argentino, filipino, chino o marroquí. La CEOE no precisa. Conviene pues a las empresas españolas percibirse como una institución social, no taparse los ojos y formalizar sus políticas en materia de responsabilidad social, esto es, comprender que el impacto externo de sus actividades (lo que los economistas denominan externalidades) tiene

nombres y apellidos, que a veces se quejan. Las empresas españolas que han iniciado este camino no disfrutan de una inclinación especial por la filantropía, como pudiera pretender la CEOE; simplemente quieren disfrutar de un discernimiento mejor sobre la realidad social de nuestros días. Y, en la medida de lo posible, estar al cobijo de sus-tos. Son empresas.

No creo que los criterios de la CEOE tengan mucho predicamento entre las empre-sas españolas, especialmente, entre las que están en el mundo, es decir, bastantes. Pero tengo la confianza de que algún día la patronal no se invente los problemas de la empresa española, y entienda que lo que se debate en las instituciones internaciona-les como la Comisión Europea o la OCDE, generalmente de la mano de las mejores empresas del mundo, no son caprichos izquierdistas. La CEOE nos debe a todos otra reflexión sobre la responsabilidad de las empresas.

Alberto Lafuente (\*) Miembro del Consejo Editorial de EXPANSION y La Actualidad Económica.

*Publicado en el diario Expansión, el 27 de septiembre de 2002*

## El nuevo capitalismo de Aspen Alberto Lafuente

En 1998, el Instituto Aspen promovió la constitución de un grupo de trabajo con el fin de formular el futuro de la economía y sociedad americanas. Recientemente, el Instituto ha dado cuenta de los análisis realizados, a través de un documento que lleva un título sugerente : «Grow Faster Together, Or Grow Slowly Apart: How Will America Work in the 21 st Centuy?». El documento está disponible en [www.aspeninst.org](http://www.aspeninst.org) y pretende mirar más allá de los efectos de la crisis de confianza derivada de las malas prácticas de gobierno corporativo o del pinchazo del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Naturalmente, la literalidad del documento se refiere a la economía americana, pero su gramática merecería una traducción para la economía española.

Al decir del Instituto, el problema más serio de la economía de Estados Unidos tiene que ver con tres déficits relacionados con el factor trabajo. En los dos próximos decenios, la población activa nacida en Estados Unidos apenas va a crecer; además, la población activa con mayores niveles de educación formal tampoco experimentará un crecimiento apreciable. Tales evidencias suponen una modificación profunda del modelo que ha regido la economía americana en los últimos veinte años, basado en gran medida en el crecimiento de la población activa nativa y de la productividad de las nuevas cohortes de trabajadores. El crecimiento futuro deberá, pues, estar basado en la inmigración, y en la cualificación de los mayores y de aquellos segmentos de la población activa que hasta ahora han permanecido al margen de los beneficios del progreso. Sin embargo, la satisfacción de esta necesidad se enfrenta a una realidad que parece evolucionar en el sentido opuesto: el ensanchamiento progresivo de la brecha que separa las rentas salariales más altas y bajas. Los tres déficits conducen al estancamiento económico.

A partir de tal diagnóstico, los autores del documento proponen lo que yo denominaría un nuevo pacto social. Primero, se debe esperar de los ciudadanos el mejor de sus esfuerzos y la mayor de sus responsabilidades, pero con la contrapartida de su bienestar personal. Segundo, los trabajadores deben invertir en la adquisición de habilidades y conocimientos, pero ello les hace titulares del derecho a participar en

los beneficios del crecimiento y de la prosperidad general. Tercero, los trabajadores deben aceptar la movilidad en el empleo, pero ello les hace acreedores a disfrutar de una seguridad económica a largo plazo. Cuarto, el cumplimiento de las obligaciones anteriores no puede ser incompatible con la atención a la vida familiar y con la cohesión social. Lógicamente, el Instituto desarrolla los principios anteriores mediante el detalle de un conjunto de políticas públicas, que ahorraré al lector.

El asunto merece un epílogo español. Probablemente, diría que los equilibrios anteriores no funcionan en España y que, en consecuencia, no cabe esperar grandes crecimientos de la productividad mientras, en esa u otra formulación, no adquieran el grado de las certezas sociales.

*Publicado en el diario Expansión, el 15 de noviembre de 2002*

Sostenía Albert Hirschman en «Exit, Voice and Loyalty» que las organizaciones sufren una tendencia invencible hacia el deterioro, que se manifiesta, por ejemplo, en la pérdida de calidad de sus productos o en la desatención respecto de sus clientes. Que una empresa no se apoltrone, o una economía crezca, tiene que ver con el funcionamiento de dos mecanismos de expresión del descontento: sus clientes cambian de empresa proveedora; los mismos clientes protestan y exigen la restauración de las condiciones de calidad prometidas. El estudio del primer mecanismo constituye uno de los pilares del análisis económico; de aquí la importancia que los economistas conceden a la competencia. Sin embargo, algo debe pasar, porque proliferan los departamentos de quejas y reclamaciones, los defensores del cliente y, más recientemente, la adopción de responsabilidades de todo tipo por parte de las empresas.

Debería bastar con que el consumidor disfrutara de un abanico amplio de posibilidad de elección entre oferentes para que las organizaciones se vieran condenadas a mantener siempre una tensión apreciable; el desmayo conduciría inmediatamente a la desaparición. Sin embargo, las cosas no siempre suceden así; digamos que el capitalismo de nuestros días admite la existencia de organizaciones flácidas. La razón podría apuntar a que, en un buen número de mercados, coexisten clientes que parecen conformarse con cualquier cosa con compradores que están a la que salta. Si los primeros constituyen la totalidad de los clientes de una empresa, no hay estímulo a limitar el deterioro; si la empresa se enfrenta a una clientela avisada, no hay posibilidad de error. En general, hay una combinación de clientes indolentes y exigentes.

Pues bien, en el segundo caso la queja puede anteceder al abandono de la empresa. Dicho en otros términos, la protesta constituiría para la empresa la forma menos costosa de saber que las cosas no van bien y que urge ponerse a régimen. Obviamente, el mecanismo sólo funciona si los clientes insatisfechos creen que sus quejas serán atendidas; en otro caso, no perderán el tiempo.

Lo anterior debería servir para interpretar lo que sucede en España respecto del funcionamiento de los servicios de quejas y reclamaciones de muchas de las grandes empresas, especialmente de las que suministran servicios básicos. La experiencia

más común sugiere que son trincheras defendidas por gentes de buena voluntad y nula capacidad de decisión, que han sido puestas allí para no pestañear ante insultos y decibelios. Esa misma experiencia indica que el ejercicio de la queja es extremadamente costoso y nada remunerador; si es posible, lo mejor es marcharse cuanto antes. Sólo encuentro una explicación respecto del desprecio que las empresas hacen de la información proporcionada por los clientes exigentes: mejor quitárselos de encima; no vaya a ser que sus protestas tengan efectos educadores sobre los clientes pacientes y se ponga al descubierto la flacidez. Por eso, para conocer la calidad de una organización, conviene iniciar la visita por el departamento de quejas.

*Publicado en el diario Expansión, el 22 de noviembre de 2002*

Como es sabido, la inversión RSC o inversión socialmente responsable es aquella que también incorpora parámetros de responsabilidad social corporativa (RSC) a la construcción de carteras de renta variable. Tradicionalmente, la inversión RSC era entendida como un alegato social; algunos grupos de inversores rechazaban invertir en aquellas actividades que, consideraban, dañaban el tejido moral de la sociedad. No obstante, entre los inversores institucionales viene extendiéndose en los últimos tiempos la percepción de que las prácticas RSC constituyen un buen indicador de la calidad de la gestión y gobierno de una determinada compañía.

Así, entre las gestoras de fondos toma cuerpo, según un estudio realizado por Deloitte Consulting, la impresión de que existe una correlación positiva entre RSC y resultados financieros; de hecho, estos mismos gestores consideran que la responsabilidad social corporativa se convertirá en parte crucial del proceso de toma de decisiones de inversión en un periodo máximo de tres años.

Este convencimiento se pone también de manifiesto en las políticas de inversión adoptadas por algunos de los mayores inversores institucionales del mundo, como algunos fondos de pensiones británicos y norteamericanos. A este respecto, el mayor fondo de pensiones británico, Hermes Telecom, razona que una compañía gestionada en el interés de sus accionistas debe formalizar sus políticas de responsabilidad social corporativa e informar a los mercados sobre los resultados de dichas políticas. Además, un número creciente de fondos de pensiones establece requisitos de información RSC con carácter previo a la compra de un determinado valor.

Otro ejemplo: en octubre de 2001, los socios de la asociación de aseguradoras británicas, propietarias de una buena parte de las acciones cotizadas en Londres, anunciaron su intención de exigir a las compañías la divulgación de los riesgos de responsabilidad social corporativa a que están sujetas y las políticas implantadas para minimizarlos.

Visto lo anterior, no resulta extraño que una buena parte de las mayores compañías del mundo hayan formalizado, de acuerdo a global reporting initiative, sus políticas

informativas de responsabilidad social corporativa; que las recomendaciones de los códigos de gobierno más avanzados, como el informe King de Suráfrica, recomienden la adopción de políticas de transparencia informativa de responsabilidad social corporativa o que en países avanzados se hayan implantado políticas públicas que promueven la emisión de información de RSC hacia los mercados.

Esta tendencia va poco a poco calando entre las empresas españolas; hace no mucho tiempo resultaba difícil encontrar gestores que entendieran la razón de ser de los cuestionarios y análisis de responsabilidad social corporativa. «Cosa de ONG», decían.

Son pocas ahora las compañías españolas de prestigio que no tratan con mimo los análisis de RSC a que se ven sujetas.

*Publicado en el diario Cinco Días, el 23 de enero de 2003*

Vengo, desde hace algún tiempo, preguntándome qué lleva a ciertos inversores institucionales americanos y europeos de renombre a seleccionar sus carteras de acciones de acuerdo con la observancia por parte de las empresas de prácticas responsables en relación al medio ambiente, accionistas, empleados, clientes o comunidades sociales donde desarrollan sus actividades. Parece que tiene que ver con las exigencias de sus partícipes; incluso con el hecho de que las empresas serias muestran mejores registros de rentabilidad a largo plazo que las que se dan al gamberrismo; aparentemente, con los fenómenos de saqueo de los bolsillos de casi todos, perpetrado por los directivos de algunas empresas notorias. También con la evidencia de que la reputación cuenta; tanto en los medios sociales como empresariales. No hace falta ir tan lejos. La moda de la responsabilidad social corporativa es la primera y más moderna manifestación de la urbanidad aplicada al mundo de los negocios.

La disciplina de la urbanidad nace en 1530 con una obra menor de Erasmo, *De civilitate morum puerilium*, que hizo fortuna hasta finales del siglo XIX; al cabo, como manual escolar. Y es que la codificación de conductas ha disfrutado, a lo largo de la historia de la humanidad, de grandísimo predicamento. El último recibe el nombre de la corrección política. Al tiempo que Erasmo ordenaba las maneras de los jóvenes de la época, comenzaba el alumbramiento de la innovación tecnológica más importante después del descubrimiento de la rueda: la sociedad anónima, es decir, la responsabilidad limitada de quienes eligen la dedicación a la actividad empresarial. La asociación temporal no es caprichosa: la primera sociedad anónima de la que se tiene noticia, La Compañía Holandesa de la Indias Orientales, nació en 1602. Después, la administración social de la urbanidad empresarial, esto es, de los efectos de sus actividades sobre la sociedad (las famosas externalidades de los economistas) fue delegada en las facultades policiales del Estado; el género literario de la urbanidad quedó relegado a la educación de las personas físicas. Las otras, las jurídicas, recibían el amparo regulador de la ley.

Pero las cosas están cambiando. Así, la vicepresidenta de la Comisión Europea, Loyola de Palacio, suele calificar a las empresas responsables de desafueros como los

de Aznalcóllar o el Prestige con los mismos adjetivos que utilizamos todos cuando advertimos en un paisaje los restos orgánicos de una comida campestre, o nos vemos obligados a torcer el paso por la adherencia insospechada de un chicle en la suela del zapato: unos guarros. La reconciliación de las personas jurídicas con la urbanidad responde al género de evidencias que parece haber existido siempre, aunque naciera anteayer: no está bien echar al suelo de la calle una cajetilla de cigarrillos vacía, o tratar con desprecio a una persona mayor. De la misma manera, tampoco está bien verter los residuos generados en un proceso industrial en el río más cercano, o despedirse a la francesa de una comunidad cuando las circunstancias obligan a cerrar un establecimiento. Lamentablemente, las empresas de nuestros días no disponen de una manual erasmista de urbanidad corporativa, aunque las instrucciones del Global Reporting Initiative y el código de conducta para las empresas multinacionales patrocinado por la OCDE ofrecen pistas valiosas acerca de cómo las empresas deberían comportarse en sociedad. Lo que hay por ahora es, sobre todo, la perplejidad de los niños si son advertidos en falta; por ejemplo, cuando no envuelven el chicle en un papel para depositarlo en la papelería más próxima, es decir, poco antes de que se pegue a la suela del zapato del viandante más próximo, o la de las empresas cuando descubren que los vecinos sufren con los malos olores, los clientes protestan por los servicios defectuosos, o los países padecen la corrupción empresarial de sus Estados. No hay que desanimarse: la urbanidad empresarial es una disciplina propia de edades infantiles. En cuanto a los adultos, el mejor argumento para indicar a un directivo la inconveniencia de una determinada práctica empresarial es el mismo que se aplica a la urbanidad de las personas físicas: ¿lo harías en tu casa?.

Naturalmente, sería absurdo hacer de la ciudadanía corporativa un repertorio de normas legales. La urbanidad disfruta de una sutileza que reñiría con el BOE. En términos generales, el informe Aldama acierta cuando prescinde de predicar la elevación de sus recomendaciones a rango de legalidad. Por ejemplo, nadie en su sano juicio pretendería facilitar la seducción amorosa de un /una ecologista mediante el regalo de unas flores: sólo valen las macetas. Pero no hace falta que lo diga un decreto. Dicho en otros términos, la urbanidad empresarial es un ejercicio de perspicacia y de sentido común: no hay que molestar y conviene llevarse (bien) con los vecinos. Una última advertencia: la urbanidad propende al manierismo, es decir, al estiramiento del dedo meñique cuando se empuja la taza de café hacia los labios. Aunque facilita la distinción respecto de los competidores, la exageración es nociva. Se trata simplemente de saber, y que sepan, que el domicilio físico o jurídico no es un lugar adecuado para asaltar a accionistas, clientes o empleados. No volverían a aceptar una invitación a cenar en casa, aunque se haya dispuesto el tenedor a la izquierda del plato.

*Publicado en el diario El País, el 2 de febrero de 2003*

## Kofi Annan y empresas españolas

Ramón Pueyo

Hace unos días se constituía en España la plataforma de seguimiento del programa Global Compact de Naciones Unidas ([www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)), iniciativa auspiciada en 2000 por Kofi Annan. El programa pretende la difusión de la filosofía de la responsabilidad social de las empresas, plasmada en nueve principios adoptados voluntariamente por las compañías firmantes. Estos principios, centrados en políticas laborales, medioambientales y de derechos humanos, se inscriben en un contexto internacional en el que la responsabilidad social corporativa gana importancia y se convierte en factor de competitividad. Así, cabría destacar las iniciativas impulsadas en este ámbito por organizaciones como la OCDE, Comisión Europea o el Banco Mundial.

Curiosamente, más de un centenar de empresas españolas se han adherido al programa de Naciones Unidas. Una buena parte de los firmantes son grandes empresas, abundan las cotizadas, como SCH o Telefónica. También aparecen PYMES; entre ellas alguna aragonesa, como Harinas Villamayor. La adopción del programa de Naciones Unidas requiere pocos esfuerzos: únicamente es necesaria la firma de un documento mediante el cual la alta dirección se compromete a asumir principios de responsabilidad social corporativa en sus políticas y sistemas de gestión. La levedad del compromiso convierte en, cuando menos, dudoso el efecto real que su adopción tendrá sobre las políticas y sistemas de gestión de las empresas firmantes.

En los últimos tiempos, la formalización de políticas y sistemas de gestión en los ámbitos social y medioambiental es vista en los mercados como indicador de gestión moderna y de calidad. Así, los mercados vienen estableciendo incentivos para aquellas empresas que son capaces de acreditar prácticas avanzadas en las esferas social y medioambiental de su actividad. Estos incentivos son particularmente claros en los mercados financieros, donde destacados inversores institucionales, como los mayores fondos de pensiones británicos, entienden que las buenas prácticas acreditadas en materia de responsabilidad social corporativa pueden ser un buen indicador de la calidad en la gestión y gobierno de una empresa; así, empiezan a multiplicarse los índices y carteras de inversión selectivas, que incorporan sólo aquellas empresas con buenos registros de gestión social y medioambiental.

Las empresas españolas se han interesado con retraso por la filosofía de la responsabilidad social corporativa; así, de acuerdo a analistas internacionales, se encuentran en el furgón de cola europeo en términos de formalización de políticas y transparencia. Todo ello a pesar del éxito alcanzado por el programa de Naciones Unidas. Sólo aquellas más expuestas a los mercados internacionales han sabido entender con rapidez el calado de estos asuntos, hasta hace no mucho alejados de la cuenta de resultados.

La mencionada constitución del comité de seguimiento del programa de Naciones Unidas, integrado por una decena de grandes empresas españolas lideradas por INDI-TEX, junto con la reciente constitución de foros empresariales especializados en asuntos de responsabilidad social corporativa, hablan de la actitud ahora adoptada por las compañías españolas más avanzadas hacia la responsabilidad social corporativa. Éstas entienden que la adopción de políticas formales en esta materia va ser de forma creciente factor de competitividad en los mercados financieros y de producto; también, que un uso cosmético del concepto será contraproducente en el medio plazo: a los mercados no les basta con que parezca que las compañías adoptan la filosofía, hay que estar en condiciones de mostrárselo; más difícil que firmar un papel.

Las empresas españolas parecen decididas a recuperar el tiempo perdido. Ojalá tengan suerte.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 9 de febrero de 2003*

Como es sabido, la adopción de criterios de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) comienza a ser habitual por parte de inversores institucionales y grandes proveedores de índices; esta tendencia responde a la percepción de que las prácticas empresariales en materia social y ambiental son un buen indicador de la calidad en la gestión y el gobierno de una determinada empresa; además, el ejercicio de la RSC por parte de los inversores institucionales se ve acentuado con la constatación de que la adopción de criterios RSC no daña la rentabilidad ofrecida al inversor. Más bien al contrario. La adopción del enfoque RSC da, por tanto, a las empresas acceso al ahorro ofertado en el mercado de productos financieros reservado a las empresas que acreditan niveles aceptables de RSC, de acuerdo con el rating de agencias independientes.

La constatación de que las empresas no pueden ser gestionadas de espaldas a las necesidades de las sociedades en las que operan, es la que parece estar detrás de la decisión adoptada recientemente por parte de algunos de los mayores inversores institucionales del Reino Unido; el pasado día 24 de marzo, grandes casas de inversión como Schroders, Morley o Henderson Global Investors, pedían a las mayores compañías farmacéuticas del mundo que adoptaran políticas de precios que hicieran sus productos accesibles a las poblaciones de los países en vías de desarrollo. Consideran éste un asunto de crucial importancia para el valor a largo plazo de las compañías farmacéuticas.

El anterior no es más que el último ejemplo acerca de cómo los inversores institucionales otorgan valor a las prácticas en materia de RSC; así, el mayor inversor institucional británico, Hermes BT, declara, en su ideario de inversión, que una compañía gestionada en el interés a largo plazo de sus accionistas necesitará gestionar eficazmente las relaciones con sus clientes, empleados y proveedores, tener respeto por el medioambiente y por la sociedad en el seno de la cual desarrolla sus actividades; Hermes BT gestiona activos por valor de más de cuarenta y siete mil millones de euros.

El interés de los mercados financieros por la RSC se pone de manifiesto también en la proliferación de índices selectivos que incorporan criterios RSC a la selección de empresas constituyentes. Hace unos días se anunciaba la nueva composición de la

serie de índices bursátiles FTSE4GOOD; se trata de una familia de índices en los que las empresas constituyentes son también seleccionadas en base a criterios RSC. FTSE no es sino el último de los grandes proveedores de índices en ofertar un índice selectivo de este tipo.

De un lado, los índices FTSE4GOOD excluyen a las empresas que desarrollan actividades en determinados sectores; de otro, los índices incluyen las empresas que acreditan de manera suficiente la observancia de criterios de sostenibilidad medioambiental, derechos humanos y transparencia en las relaciones con los grupos de interés. En la práctica, la asociación a tales índices exige que las empresas aspirantes cuenten con instrumentos formales de RSC en los ámbitos social y medioambiental. Una vez aplicados los criterios RSC sobre el universo de inversión, se aplican los criterios financieros que deciden cuáles de entre las empresas que pasan el filtrado RSC constituyen finalmente el índice.

Hasta fechas recientes, era poco frecuente encontrar compañías españolas presentes en índices bursátiles RSC, ninguna empresa española se encontraba entre las preferidas de los inversores RSC; más aún, al establecer una comparación acerca de la presencia de empresas españolas entre índices convencionales e índices RSC selectivos, se podía constatar que las compañías españolas se encontraban infrarrepresentadas en éstos últimos; así, hasta su última revisión, el índice FTSE4GOOD Europe 50 no contaba con ninguna empresa española entre sus constituyentes, mientras que el DJ EUROSTOXX 50 venía contando habitualmente con cinco empresas españolas. El análisis de índices más amplios permitía concluir que la presencia de empresas españolas en índices selectivos RSC era un cincuenta por ciento inferior respecto de índices convencionales de similar universo. Una primera conclusión era que las compañías españolas hacían un menor uso de las herramientas RSC a su alcance que compañías foráneas de similar tamaño.

Con la última revisión, son seis las compañías españolas presentes en los índices RSC de FTSE: SCH, Bankinter, Gas Natural, Inditex, Repsol YPF y Telefónica. Dos de ellas, Telefónica y SCH han entrado a formar parte del más selectivo FTSE4GOOD Europe 50. Aunque todavía puede hablarse de infrarrepresentación de empresas españolas en los índices RSC -EUROSTOXX 50, índice convencional, sigue contando con cinco empresas españolas- parece claro que las compañías españolas comienzan a hacer uso de las herramientas de formalización RSC imprescindibles para acceder estos mercados.

Quizá a algún lector le sorprenda la decisión de incluir alguna de las compañías españolas mencionadas; eso lo dejaré para otro día.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 6 de marzo de 2003*

Cuando en noviembre de 2002 el grupo SCH anunciaba su programa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), no hacía más que sumarse a una tendencia internacional iniciada por grandes inversores institucionales y liderada por algunas de las mayores compañías del mundo; de paso, obtenía cierto crédito social en una época marcada por los escándalos empresariales y la crisis bursátil. El gesto puso de manifiesto la importación a España del concepto RSC. Este enfoque defiende que, paradójicamente, la maximización del valor creado para los distintos grupos de interés, clientes, empleados y medio ambiente, entre otros, incide positivamente en la cuenta de resultados. Por el contrario, aquellas empresas que actúan de forma oportunista respecto de sus grupos de interés, acaban dañando su cuenta de resultados. A día de hoy, un buen número de las mayores compañías españolas están implantando programas corporativos en RSC, proliferan los think tanks especializados, y toda consultora que se precie incluye productos RSC en su catálogo. La pregunta es: ¿se trata de una moda pasajera?

Las innovaciones empresariales suelen irrumpir con la fuerza de la moda. Después, sólo sobreviven las que se demuestran útiles para los gestores; las modas inútiles o frívolas son echadas a un lado, sin más contemplaciones. Sin embargo, conviene tener presente que, en esta materia, la supervivencia no es garantía de sensatez; Algunas de estas modas, exitosas, se han demostrado perniciosas para las empresas y para la sociedad; véanse las reestructuraciones empresariales para contentar a los mercados o, incluso, la creación de valor para el accionista llevada al paroxismo. Sus resultados son sobradamente conocidos.

Las modas empresariales han de ser acogidas con cierta simpatía: tratan de proponer alternativas y combatir la sabiduría convencional; también, tratan de buscar nuevos y mejores modos de hacer las cosas y sirven para motivar a los gestores. Recientemente, Danny Miller y John Hartwick analizaban en Harvard Business Review las características de algunas de las modas de gestión aparecidas en los últimos años. El estudio concluía que los breves ciclos de vida de las mismas son, en gran parte, debidos a que crean demasiadas expectativas; al no ser capaces de satisfacer

dichas expectativas caen rápidamente en el olvido, reemplazadas por otras. También establecían algunas características comunes de las modas fugaces; concluían que éstas comparten algunas características comunes; entre otras: son simples y están envueltas en acrónimos; se presentan en tallas únicas y, además, son superficiales, dado que no ofrecen planteamientos revolucionarios respecto a los valores empresariales fundamentales. Afortunadamente, un chequeo respecto a los patrones propuestos por Miller y Harwick lleva a pensar que la filosofía RSC tiene una larga esperanza de vida.

Si las innovaciones empresariales han de ser acogidas con simpatía, esto es doblemente cierto en el caso de la RSC. Al fin y al cabo, la filosofía RSC es sobre todo una innovación social; este enfoque defiende que la gestión adecuada de las relaciones de la compañía con la sociedad acaba redundando en una mejora de la cuenta de resultados. A diferencia de otras técnicas empresariales que corrieron peor suerte, la RSC no ofrece tallas únicas, los resultados pueden ser difíciles de medir y se trata de planteamientos a largo plazo que afectan al conjunto de la organización. No obstante, las mismas características que la diferencian de modas de gestión banales, facilitan una utilización cosmética del concepto RSC; en un primer momento resulta difícil distinguir el grano de la paja, de ahí que proliferen planteamientos RSC superficiales: muchas palabras y poca sustancia.

Sin embargo, los mercados de capitales comienzan a asignar valor a las prácticas RSC, las sociedades escrutan las prácticas empresariales en materia de RSC, y en países avanzados se impulsan medidas legislativas destinadas a fomentar la formalización y la transparencia en esta materia; ello permite concluir que la filosofía de la Responsabilidad Social Corporativa está aquí para quedarse. Los mercados y las sociedades recompensarán las buenas prácticas e ignorarán o penalizarán las demás. Conviene que las compañías españolas tengan esto presente.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 23 de marzo de 2003*

Los acontecimientos de los últimos tiempos parecen indicar que las empresas reclaman su derecho a mentir. Como es sabido, los recientes escándalos contables, entre otras razones, parecen haber extendido la opinión de que las prácticas corporativas en materias no financieras pueden constituir un buen indicador para valorar la evolución futura de una determinada compañía. Así, los fondos de pensiones británicos y alemanes están obligados por ley a declarar en qué medida criterios sociales o medioambientales son tenidos en cuenta a la hora de comprar valores de renta variable; en consecuencia, los mayores gestores de activos del mundo, como Barclays Global Investors, incorporan un análisis sobre prácticas sociales y medioambientales a su proceso habitual de análisis de valores; otro ejemplo, la legislación francesa obliga a las compañías cotizadas a informar sobre ciertos indicadores sociales y medioambientales.

La emisión de información corporativa en materia social y ambiental lleva camino de convertirse en práctica habitual. Ahora, las prácticas medioambientales o laborales de una compañía estadounidense en el Sudeste asiático tienen interés para un inversor de la city londinense. De esta forma, se reduce el ámbito de lo que las compañías pueden considerar fuera de la atención pública. Se reduce el derecho a la intimidad de las empresas y aumenta el caudal informativo con el que operan los mercados. Buenas noticias; los consumidores e inversores se preocupan por las prácticas sociales de las compañías con las que se relacionan. Las compañías se ven obligadas a corresponder, adoptando políticas de transparencia informativa; se encarecen los comportamientos empresariales oportunistas.

Nike, el fabricante de material deportivo, fue una de las primeras empresas en comenzar a elaborar informes sociales y medioambientales. Como es sabido, Nike alcanzó hace unos años, a su pesar, las primeras páginas de los periódicos: se acusó a la compañía de utilizar mano de obra infantil. La reputación, las ventas y la cotización bursátil de la compañía salieron malparadas. En consecuencia, Nike decidió implantar programas para la mejora de sus prácticas sociales y medioambientales, y comenzar a contar las bondades de sus programas; esta práctica no acabó de con-

vencer a un californiano, Mark Kasky, que recientemente decidió llevar a la compañía a los tribunales, alegando que la información social y medioambiental emitida por la empresa constituía información comercial falsa. Nike alegó que la información sobre sus prácticas sociales y medioambientales estaba protegida por derecho a la libertad de expresión. El Tribunal Supremo del estado de California dio la razón al activista. El expediente, en recurso, acabó en la Corte Suprema de Estados Unidos, donde fue visto para sentencia el pasado 23 de abril.

Es conocido el gusto de los norteamericanos por los pleitos; de hecho, el acudir a los tribunales es considerado, en broma, por los propios norteamericanos como su deporte nacional. A los ojos de una buena parte de la opinión pública española, esto no constituye más que otra prueba de la proverbial estupidez norteamericana. No necesariamente. Si bien es cierto que en una buena parte de las ocasiones estas actuaciones vienen determinadas por pura avaricia, la amenaza de acabar en los tribunales tiene efectos saludables para los consumidores norteamericanos: ejerce un efecto disuasorio que reduce los incentivos a que las empresas se comporten de forma oportunista respecto de sus grupos de interés; la amenaza desaconseja aprovecharse del consumidor.

La demanda contra Nike ha levantado polvareda. Los muchos defensores de la compañía alegan que una sentencia favorable al demandante aumentará la timidez informativa de las compañías y hará más difícil la obtención de información no financiera, social y medioambiental, para el análisis de empresas. Arguyen también que, dado que los factores no financieros son cada vez más importantes, las empresas deberían ser incentivadas a adoptar políticas de transparencia informativa en estos asuntos. Sin embargo, ha sido poco discutido en qué medida la información emitida por las empresas debe ser veraz. Lo que los defensores de la compañía parecen estar diciendo es que es bueno que las compañías cuenten cosas, aunque sólo sean ciertas a medias. Los partidarios de Kasky, por su parte, celebran que los tribunales reconozcan que el derecho a la libertad de expresión no aplica a las personas jurídicas.

Si partimos del supuesto de que los mercados otorgan valor a la información no financiera, y que el objetivo perseguido por Nike era mejorar la percepción pública de la compañía, y por tanto sus resultados, parece razonable pensar que lo mínimo que debe exigirse es que la información emitida sea cierta; al igual que sucede con la información financiera, la emisión de información empresarial falsa o tendenciosa no debe tolerarse. Aunque a algunas empresas les pese, no se debe tratar de despistar a los mercados.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 4 de mayo de 2003*

## Es usted un demagogo Alberto Lafuente y Ramón Pueyo

Durante la pasada Junta General del BBVA, un accionista cometió la impertinencia de sugerir al presidente de la compañía la rebaja de su remuneración, al igual que otros presidentes de empresas españolas han convenido hacerlo recientemente. Y es que los tiempos no son propicios para la creación de valor. El accionista recordaba, sin citarlos, los principios de moderación y de vinculación a los resultados empresariales que el informe Olivencia consideraba que deberían iluminar la determinación de las remuneraciones de los miembros de los consejos de administración. El accionista no pudo recordar nada del Informe Aldama, porque esos principios han debido caducar: la última generación española de prácticas de buen gobierno corporativo nada dice al respecto. La respuesta del presidente fue congruente con la actualidad. «Es usted un demagogo», le espetó al accionista protestón. Sin embargo, la modestia de los presidentes es virtud frecuentada en tiempos de zozobra bursátil; así, el consejero delegado de Eli Lilly, compañía presente en el Fortune 500, redujo su retribución e incentivos a un dólar para el ejercicio 2002. Pretendía con ello, como los buenos generales, compartir el rancho de sus soldados. Demagogia.

Recientemente, la firma Heidrick & Struggles ha dado a conocer el último de sus informes habituales sobre prácticas de gobierno corporativo en Europa; el estudio está basado en el análisis de las prácticas de gobierno de 296 empresas de diez países, seleccionadas de acuerdo con la importancia de su valor de capitalización; entre ellas se encuentran las treinta y cinco empresas españolas que forman el IBEX 35. Hay un asunto en el que, como no podía ser de otra manera, las compañías españolas se encuentran en cabeza: los consejeros de las compañías españolas son los mejor retribuidos de Europa, seguidos por los consejeros de compañías británicas y belgas.

Es cierto que las remuneraciones de los miembros de Consejos de Administración deberían, además, estar en relación con sus capacidades profesionales. Un vistazo somero a las webs de las empresas del IBEX demuestra que las compañías españolas no suelen ofrecer información pública de los currícula profesionales de los miembros del consejo de administración, lo que impide evaluar este extremo, a diferencia

de lo que es habitual en las empresas europeas más acreditadas en esta materia. De igual manera, mientras que el porcentaje de compañías que informan acerca de la pertenencia de sus consejeros a otros consejos de administración varía entre el 100% de Alemania, Reino Unido y Portugal, y el 55% de Italia, en España el porcentaje no llega al 10%.

En términos más generales, el informe Heidrick & Stuggles valora globalmente la calidad de las prácticas de gobierno corporativo de las empresas analizadas de acuerdo con las recomendaciones al uso. Los asuntos de gobierno corporativo estudiados se corresponden con tres grandes áreas: métodos de trabajo del consejo, incluyendo estructura del mismo y funcionamiento de los comités; composición del consejo; y, por último, transparencia informativa sobre asuntos tales como niveles retributivos o presencia de los consejeros en otros consejos de administración. Así, no extrañará saber que las prácticas mejores parecen producirse en las empresas del Reino Unido y Holanda; tampoco que la valoración de las prácticas de las empresas españolas es desalentadora: sólo las compañías portuguesas están peor. Tal y como señala el informe de Heidrick & Struggles: «las empresas españolas destacan por su poca transparencia con respecto a las políticas de remuneración de sus consejeros, sus historiales y el proceso de nombramientos. De esta forma, se hace difícil para los inversores el evaluar posibles conflictos de interés, así como la verdadera independencia y competencia de los administradores».

Es cosa sabida que las prácticas en materia de gobierno corporativo importan, y mucho, a los inversores institucionales; así queda reflejado en el estudio, «Global Investor Opinión Survey», desarrollado por McKinsey & Company. Dicho estudio, basado en entrevistas a doscientos grandes inversores institucionales de todo el mundo, pone de manifiesto que la valoración de las prácticas de buen gobierno de las compañías tiene una influencia decisiva en sus decisiones de inversión financiera. Así, un 63% de los inversores institucionales declara que las (malas) prácticas de gobierno de una determinada empresa pueden conducir a la exclusión de sus carteras, con independencia de otro tipo de consideraciones financieras; igualmente, más de un 50% de los inversores adoptan sus decisiones de inversión en los mercados nacionales de acuerdo con las percepciones sobre las prácticas de gobierno empresarial de cada país. No debe sorprender, pues, que estos mismos inversores se declaren dispuestos a pagar un sobreprecio por las acciones de las empresas mejor gobernadas, con respecto a la valoración estrictamente financiera; la prima alcanza una cota que se sitúa en torno a un 20%.

Entre los principales asuntos de gobierno corporativo que merecen la atención de los inversores institucionales cabe citar, según este informe, las políticas de retribución de los administradores de las compañías y su vinculación a la evolución de sus resultados, así como la disposición de las compañías a debatir con sus accionistas

asuntos de gobierno empresarial, como, por ejemplo, los referidos a las políticas retributivas de los consejeros.

Así pues, el accionista demagogo del BBVA miraba, simplemente, por su bolsillo. Lo que no le distingue de su presidente. La diferencia, por lo que parece, es que el primero es copropietario y, además, tiene a favor de sus argumentos las prácticas de buen gobierno corporativo. El segundo tiene por responsabilidad principal su cumplimiento. ¿Qué tiene que ver la constatación de este extremo con la demagogia?

*Publicado en el diario El País, el 11 de mayo de 2003*

## Responsabilidad social a examen

Jesús Llaría

Crece el interés de los mercados por las prácticas empresariales en materia de RSC; a ello contribuye la constatación de que las prácticas corporativas en materia social y ambiental pueden constituir un buen indicador acerca de la calidad en la gestión y gobierno de una empresa. Así parecen entenderlo inversores institucionales como Morley o Schroders, quienes pidieron a las compañías farmacéuticas que adaptaran sus políticas de precios para hacer accesibles sus medicamentos contra el sida a las poblaciones en países en vías de desarrollo. Entendían que no hacerlo podía dañar el valor a largo plazo de las compañías. De hecho, tras la petición de Calpers, uno de los mayores fondos de pensiones del mundo, GlaxoSmithKline redujo en un 47% el precio de su combinado de fármacos contra el sida. Un repaso a las prácticas de los cien mayores gestores de activos del mundo (según Global Investor) permite constatar que buena parte aplica criterios RSC al diseño de carteras; algunos, como Barclays Global Investors, declaran que el análisis de las prácticas RSC constituye una parte esencial de su política de inversión.

Los inversores interesados en las prácticas en materia de RSC recurren a los servicios de agencias especializadas; éstas ordenan la información sobre RSC emitida por empresas cotizadas. No se trata de auditorías, su trabajo es remunerado por el mercado y nunca por la empresa. Tampoco se trata de certificaciones, simplemente proporcionan información no financiera, incluidas las de gobierno corporativo, a los muchos inversores institucionales interesados por las prácticas empresariales en RSC. El mejor escaparate acerca del uso del análisis RSC se encuentra en los llamados índices RSC o índices de sostenibilidad; entre otros, Dow Jones Sustainability Group Index o la serie de índices FTSE4Good.

Las agencias dedicadas al análisis RSC siguen, en general, una metodología similar: el análisis se centra en el estudio de la relación de la empresa con los grupos de interés concurrentes, y se estructura en tres niveles: políticas formales, sistemas de gestión y datos clave. Posteriormente, se analizan las prácticas en las que la compañía se encuentra sustancialmente por encima, o por debajo, de la práctica habitual del mercado. Así, por ejemplo, al analizar las prácticas de gobierno corporativo se consi-

dera un dato clave el nivel retributivo de los consejeros. Algunas agencias internacionales de análisis RSC son la agencia suiza SAM Research ([www.sam-group.com](http://www.sam-group.com)), que realiza el análisis previo para la serie de índices RSC de Dow Jones. En el Reino Unido, EiRiS ([www.eiris.org](http://www.eiris.org)) lleva a cabo el análisis previo de las compañías que entran a formar parte de los índices FTSE4Good. SiRi Group ([www.sirigroup.org](http://www.sirigroup.org)), con sede en Suiza, proporciona sus servicios a decenas de inversores institucionales en todo el mundo.

Hasta hace bien poco, el análisis RSC había sido ignorado por las grandes empresas españolas, no conscientes de estar sometidas a este escrutinio; ahora, comienzan a ordenar la información emitida en RSC; a ello responde la tendencia por parte de las compañías españolas más reputadas de publicar memorias en esta materia. Se trata de ponérselo fácil a los mercados.

*Publicado en el diario Cinco Días, el 15 de mayo de 2003*

Hace unos días visitaba España Paul Krugman, economista y colaborador de The New York Times. El tema elegido para su conferencia no podía ser de más actualidad: los excesivos salarios de los ejecutivos estadounidenses.

Así, según el New York Times, mientras que en 1970 el típico presidente de una compañía norteamericana media percibía un millón de dólares, a finales de los noventa la cifra se acercaba a los cuarenta millones de dólares. Todo en términos reales. Medios de comunicación poco sospechosos, como Fortune o The Economist, han dado la voz de alarma sobre este fenómeno, que entienden provoca desconfianza sobre el sistema de mercado. No es para menos; durante el año 2002, la retribución media del primer ejecutivo de una compañía norteamericana alcanzó los 10.83 millones de dólares. A pesar de las tormentas bursátiles.

Existen al menos dos explicaciones para este fenómeno; la optimista, que entiende que los salarios percibidos por los ejecutivos de las grandes empresas vienen determinados por la oferta y la demanda de talento; y la menos optimista, que entiende que las retribuciones tienen que ver con el funcionamiento de los consejos de administración y con cómo se fijan los salarios de los ejecutivos. Respecto de lo primero, las compañías suelen declarar que «la retribución será competitiva con las retribuciones del sector». Se pretende dar a entender que la retribución viene fijada por las leyes de la oferta y la demanda. Éste sería el caso si efectivamente existiera un mercado para altos ejecutivos; esto es, si los presidentes tuvieran rápido acomodo en otras empresas percibiendo un salario, al menos, similar al anterior. Como es sabido, éste no es siempre el caso. Además, esta explicación encuentra difícil acomodo con las estratosféricas indemnizaciones por despido habituales. Según Fortune, la indemnización media por despido para primeros ejecutivos norteamericanos fue, durante 2002, de 16.5 millones de dólares. Esto es, también la impericia, que acaba conduciendo al despido, resulta sumamente lucrativa.

La segunda explicación es más cercana a la realidad; con la actual configuración de los consejos de administración, en la que los ejecutivos siguen jugando un papel crucial en los nombramientos de consejeros, son los propios ejecutivos los que, en último

término, acaban determinando cuales son sus salarios. En definitiva, son ellos los que nombran a las personas que van a determinar su sueldo. En palabras de Krugman, no es la mano invisible del mercado, sino el apretón de manos invisible del consejo de administración, quién fija el salario.

Este fenómeno ha producido lo que The Economist denominó «revuelta de los accionistas». Durante los últimos tiempos, los ejecutivos de las compañías norteamericanas y británicas lo tienen cada vez más difícil para conseguir que los accionistas de sus compañías permanezcan callados ante los paquetes retributivos recibidos por los altos ejecutivos. Incluso los inversores institucionales, tradicionalmente perezosos en lo que se refiere a llevar la contraria a los administradores de las empresas, han adoptado en el último año una actitud combativa. La transparencia informativa permite combatir los abusos.

El fenómeno de crecimiento de los salarios no es exclusivamente anglosajón; también en España parece observarse un fenómeno similar. Baste recordar que, de acuerdo al último informe de Heidrick & Struggles, los salarios recibidos por los consejeros de empresas españolas son los más altos de Europa; también, que la indemnización por cese recibida por dos ex altos ejecutivos de SCH, Corcóstegui y Amusátegui, haría palidecer de envidia a muchos ejecutivos norteamericanos. La diferencia fundamental con Estados Unidos radica en que aquí no sabemos con exactitud lo que cobran los ejecutivos; las empresas españolas, a diferencia de las norteamericanas, no destacan por su transparencia a la hora de informar acerca del salario de sus altos ejecutivos; todo ello a pesar de las recomendaciones internacionales en la materia.

Además, cuando lo hacen, la manera en que algunas compañías españolas informan sobre la remuneración de sus consejos puede llevar a confusión. Una comparación somera de los datos sobre retribución del consejo de administración remitidos por algunas empresas a la CNMV, con la información publicada en los informes anuales de esas compañías permite observar que hay discrepancias; cuando se trata de consejeros ejecutivos, la información individualizada proporcionada se refiere únicamente al salario como consejero de la compañía, sin incluir el salario como ejecutivo. Las diferencias entre uno y otro son sustanciales. Una llamada al departamento de relaciones con inversores de una de estas compañías obtuvo la siguiente respuesta: «Por supuesto que no incluye el salario del presidente. ¿Le diría Vd. a todo el mundo lo que cobra?» Pues sí, sobre todo a los propietarios de la compañía en la que trabajo.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 1 de junio de 2003*

## Otro capitalismo popular

Alberto Lafuente

Nadie se atreve a mencionar el término capitalismo popular. Se quiso identificar con el interés de los ciudadanos por el mercado de acciones, antes de que pasara lo que pasó. Se estimuló desde los poderes públicos. Se aplaudió desde las empresas. Se puso en relación con el sistema de capitalización de las pensiones. Murió con la crisis bursátil. Nadie quiere recordarlo. Y, sin embargo, como casi todas las modas gastadas, merece un homenaje. Porque pudo ser una innovación social.

Las empresas y los ciudadanos se encuentran en los tres mercados principales que definen cualquier economía: el mercado de producto, el mercado de trabajo y el mercado financiero. Los mismos protagonistas en tres espacios diferentes de decisiones. El cuarto mercado social, el electoral, enfrenta a ciudadanos y partidos políticos. Por alguna razón de difícil discernimiento, las empresas han querido aplicar lógicas distintas a su comportamiento en los tres mercados en los que operan. En el de producto, ha prevalecido en los últimos años la retención de la base de clientes a través de la fidelización; en el de trabajo, la flexibilidad de las plantillas; en el de acciones, el si te he visto no me acuerdo. Y es así como hemos desembocado en la paradoja de sentirnos, a la vez, deseados, prescindibles y asaltados por el minúsculo puñado de empresas que configuran la realidad de la economía de mercado. Al parecer, éstas se niegan a reconocer su importancia social y, lo que es peor, a entender que son esclavas de sus apellidos. Insisten en dividir su alma, como si al otro lado de la mesa consumidores, trabajadores y ahorradores fueran individuos distintos. Tampoco parece preocuparles que padezcan, junto con los partidos políticos, la peor de las valoraciones que los ciudadanos europeos otorgan a las instituciones sociales, de acuerdo con el Eurobarómetro y que, según la misma fuente, tal valoración venga sufriendo un declive notorio a lo largo de los últimos años. Aunque son muchos los que vaticinan un futuro difícil a los partidos como mecanismos de encauzamiento de la voluntad popular, nadie sería capaz de vislumbrar un mundo en el que las empresas estén ausentes.

Los defensores más agudos del capitalismo suelen recordarnos su potencia alumbradora de nuevas ideas. Están en lo cierto, además, cuando sostienen que la misma

adquiere su mejor manifestación en las reglas del comercio que impiden el engaño y premian la competencia en el mercado de producto: son la base de la confianza. Es llamativo, sin embargo, que alcen los hombros cuando el ahorro huye del mercado de acciones, dándolo por inevitable; también lo es que disculpen el sacrificio de talento y experiencia que resulta de las políticas de recursos humanos de un gran número de empresas. Algún día, sin embargo, el capitalismo actual querrá prescindir de tanto despilfarro. Será cuando las empresas reconozcan su importancia y que no cabe dividir su alma entre los mercados en los que operan.

*Publicado en el diario Expansión, el 13 de junio de 2003*

## La responsabilidad social corporativa, en Brasil

Ramón Pueyo

Durante la pasada semana se celebró en Sao Paulo la Conferencia Nacional 2003 del Instituto Ethos ([www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)). Instituto Ethos es la organización de referencia en materia de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en América Latina y uno de los mejores think tanks del mundo en esta materia; constituido en el año 1998, tiene como misión ayudar a las empresas a comprender e incorporar el concepto de RSC en su gestión diaria. En la actualidad, la facturación sumada de los centenares de empresas socios de Ethos constituye aproximadamente un 28% del PIB brasileño. Queda por medir en qué medida Instituto Ethos, y los empresarios que forman parte de él, ha contribuido a articular la imagen exterior de la que actualmente goza Brasil. La historia de esta organización dice mucho acerca del carácter de sus fundadores; el germen que posteriormente daría lugar a la creación del Instituto Ethos se constituyó cuando un grupo de empresarios brasileños decidió postularse a favor del proceso de impeachment que acabó con la renuncia del presidente brasileño Fernando Collor, en 1992. Desde entonces, la lucha contra la corrupción, y a favor de la transparencia en las relaciones entre poder político y poder económico, ha sido una de las banderas de Ethos.

La Conferencia Nacional 2003 contó con más de 600 participantes, lo más granado de la clase empresarial brasileña se encontraba en Sao Paulo en aquellos días. Fueron muchos los temas tratados; desde cultura y valores empresariales, pasando por formalización de políticas RSC, hasta la importancia de los incentivos de mercado y la configuración de un marco regulador promotor de la RSC. Un punto de coincidencia en casi todas las intervenciones: la RSC es sobre todo una innovación social, en cuyo desarrollo han de jugar un papel crucial los incentivos de mercado.

El gobierno presidido por Lula ha conseguido el apoyo por parte del sector privado brasileño; aquí, Instituto Ethos ha jugado un importante papel. De hecho, Oded Grajew dejó su cargo como presidente de Ethos para convertirse en asesor económico del presidente de Brasil, lo que pone de manifiesto la importancia que el gobierno brasileño concede a la filosofía corporativa de la responsabilidad social. El papel del nuevo asesor presidencial será el conseguir que las empresas y las asociaciones empresariales

riales apoyen los proyectos sociales del gobierno, entre ellos el programa «Hambre Cero». En este sentido, el pasado mes de febrero fue presentado el programa del Instituto Ethos destinado a movilizar y recabar apoyos del sector privado brasileño al programa «Hambre Cero» ([www.fomezero.org.br](http://www.fomezero.org.br)). El programa se articula en torno a políticas estructurales, específicas y locales. Instituto Ethos elaboró recientemente un manual en que se pretende dar a conocer a las empresas brasileñas cómo y de qué forma pueden ayudar a llevar a la práctica, tanto a nivel micro como macro, dicho programa gubernamental.

Visto lo anterior no resulta tampoco extraño que uno de los temas estrella de la conferencia de Ethos fuera el papel que las políticas públicas han de jugar para el desarrollo de la filosofía RSC. De nuevo, una coincidencia: en cualquier caso, las políticas públicas han de crear los incentivos para que los mercados financieros y de producto tomen en consideración las prácticas sociales y medioambientales de las empresas; el nivel de sofisticación del debate resultó extremadamente interesante, especialmente para alguien proveniente de España, donde la discusión política sobre estos asuntos es todavía bastante escasa.

El éxito de la conferencia de Ethos no hace más que poner de manifiesto que corren buenos tiempos para la filosofía de la responsabilidad social corporativa. Sobre todo en aquellos países que pretenden proyectar al mundo una imagen de modernidad. Como Brasil. Sólo unos días atrás, en la pasada reunión del G-8, la responsabilidad social corporativa era incluida en la declaración oficial. Los líderes de las siete economías más avanzadas del mundo, más Rusia, hicieron un llamamiento apelando a la responsabilidad social de las empresas, en aplicación, entre otros, de los acuerdos alcanzados en el marco de la OCDE. Tanto Lula como su asesor Oded Grajew fueron invitados a participar en esa cumbre.

También, se produjo en Sao Paulo un fenómeno sorprendente, casi tan sorprendente como saber que en la selva amazónica todavía quedan cincuenta y cuatro grupos humanos que no han tenido contacto con el «hombre blanco». Al igual que sucedió en la pasada Cumbre de la Tierra, celebrada en Johannesburgo en el verano de 2002, los directivos de empresas españolas brillaron por su ausencia; en aquél entonces la excepción fue INDITEX, en esta ocasión no hubo presencia de directivos españoles. Esta ausencia es especialmente desconcertante dados el nivel de presencia de las compañías españolas en la región, la relevancia en Brasil de Instituto Ethos, y dada también la atención que comienzan a prestar, al menos en España, las compañías españolas a estos asuntos. Quizá el próximo año.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 22 de junio de 2003*

## Las empresas cuentan cosas Ramón Pueyo

La semana pasada se celebraba en Amsterdam la primera reunión del consejo de Global Reporting Initiative ([www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)). Global Reporting Initiative (GRI), es una organización que, bajo el paraguas del Programa de Medio Ambiente de Naciones Unidas, ha venido elaborando en los últimos años un estándar globalmente aceptado para la elaboración por parte de las empresas de memorias anuales sobre responsabilidad social corporativa. El estándar ha sido auspiciado por grandes empresas, como BASF, General Motors o Shell; instituciones académicas, como la universidad de Harvard; y organizaciones sociales, como Amnistía Internacional. Dos organizaciones españolas, Telefónica y Fundación Ecología y Desarrollo, están presentes en el consejo de esta organización.

La elaboración de memorias de sostenibilidad, o responsabilidad social corporativa, supone para las empresas el dar cuenta de sus relaciones con los grupos de interés concurrentes en su actividad, como empleados, clientes o el medio ambiente; también supone el dar cuenta de las dimensiones económicas, sociales y medioambientales de sus actividades, procesos y productos. La transparencia informativa en materia de responsabilidad social corporativa viene ganando impulso en los últimos tiempos; de hecho, a día de hoy, algo más de un tercio de las mayores compañías del mundo, de acuerdo a los rankings de Fortune, han mostrado su apoyo o elaboran memorias de acuerdo al estándar propuesto por Global Reporting Initiative; no sólo eso, sino que las prácticas más avanzadas en materia de gobierno corporativo, como las recogidas en códigos como el King Sudafricano, o las recientes reformas legislativas en Francia y el Reino Unido, animan a las compañías cotizadas a elaborar este tipo de memorias. También los mercados financieros, donde el análisis de las prácticas en materia de responsabilidad social corporativa parece llevar camino de convertirse en rutinario, comienzan a exigir políticas de transparencia informativa. Prueba de ello es la proliferación de índices selectivos, como FTSE4GOOD o Dow Jones Sustainability Group Index, que sólo admiten como constituyentes a aquellas empresas que acreditan determinadas prácticas sociales o medioambientales.

A pesar de todo, la elaboración de memorias sociales y medioambientales por parte de las empresas es todavía algo novedoso; nada sorprendente, también fue novedad en su día la obligación de elaborar de información financiera por parte de las empresas; de hecho, hubo que esperar hasta el descalabro bursátil de 1929 para que las empresas estuvieran obligadas a presentar información económico-financiera de manera regular. Antes, la salud financiera de una compañía era considerada puramente un asunto privado; con el transcurrir de la crisis, se entendió que el disponer de información regular era condición imprescindible para la protección al inversor. Algo similar parece estar sucediendo en los últimos tiempos con la información social y medioambiental; desde finales de la última década viene creciendo la sensación de que las prácticas sociales y medioambientales de las compañías constituyen un buen indicador acerca de la calidad en la gestión y gobierno de una empresa; siendo así, se ha incrementado de forma notable el escrutinio de los mercados sobre las prácticas de las empresas en materia de responsabilidad social corporativa. Éstas, por su parte, han comenzado a dar respuesta reforzando sus prácticas de transparencia informativa, emitiendo información utilizando el estándar propuesto por Global Reporting Initiative. Este estándar facilita el escrutinio de los mercados, ya que permite la comparación de las prácticas sociales y medioambientales de las empresas.

La historia de Global Reporting Initiative está jalonada de éxitos; al respaldo mostrado por el propio Kofi Annan, por gobiernos como el canadiense o el francés, por analistas financieros internacionales, y por una buena parte de las mayores compañías del mundo, se une el de organizaciones como el International Corporate Governance Network ([www.icgn.org](http://www.icgn.org)), organización de referencia en materia de gobierno corporativo, o la propia OCDE.

Parece claro que los mercados, los reguladores, y las propias empresas, comienzan a considerar la información social y medioambiental, junto con la financiera, necesaria para que inversores y otros grupos de interés se formen una imagen fiel de las compañías. España, afortunadamente, no ha escapado a esta tendencia, de hecho se podría decir que la elaboración de memorias por parte de compañías españolas cotizadas está disfrutando de un boom; hace un año apenas se podían encontrar memorias de empresas españolas elaboradas de acuerdo a Global Reporting Initiative; en la actualidad, las compañías españolas más avanzadas han comenzado a andar el camino, lideradas INDITEX o Telefonica. Al igual que en 1929, los tiempos cambian; en este caso, también a mejor.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 20 de julio de 2003*

## Global Reporting Initiative, en España Alberto Andreu y Ramón Pueyo\*

*\*Miembros del Stakeholder Council de Global Reporting Initiative*

¿Se puede medir la responsabilidad de las empresas? En los últimos años estamos asistiendo a un debate cada vez más intenso acerca de los diferentes modelos de medición, relacionados con la manera de actuar de las compañías.

Dice el aforismo que aquello que no se puede medir no tiene valor. Iniciativas como Global Reporting Initiative (GRI), que se presenta en estos días en Madrid, han permitido dar un gran paso adelante en este sentido, publicando directrices de reporte e indicadores que permiten valorar y medir de una forma estandarizada la manera de proceder de las compañías en temas tales como el medioambiente, las relaciones con los empleados, clientes, y otros grupos de interés concurrentes. Y lo que es más importante, en la estandarización está la clave si lo que se pretende es una comparación veraz y fiable de la información emitida por las empresas en materia de responsabilidad corporativa.

No es GRI la única iniciativa de medición en materia de responsabilidad social corporativa aunque sí la más relevante y avanzada. La Unión Europea tiene un programa específico que estudia el valor cuantitativo de los activos intangibles; las consultoras ofrecen a las compañías metodologías para calcular el impacto económico de su capital intelectual, su cartera de productos o clientes, o el valor derivado de las relaciones con todos los grupos de interés. Se habla de cash-flow social, y del retorno de la inversión en las políticas de responsabilidad corporativa.

Pues bien. Si todo ello es susceptible de ser llevado a las cuentas de resultados, las empresas tienen, sin duda, la oportunidad de incrementar su valor en el mercado, toda vez que estén dispuestas a prestar la atención necesaria a la gestión de los llamados activos intangibles. Un paso previo para los descreídos, es asumir la importancia del coste de oportunidad: ¿cuál es el precio de un proceso interno no-responsable? ¿cuál es el impacto social y económico de la no-presencia de una compañía multinacional en un país determinado? ¿qué valor tiene la reputación de una empresa de cara a la retención del talento humano? ¿cuánto vale su compañía sin su marca?

Por otra parte, la presión informativa a la que se ven sometidas las empresas crece en intensidad: reguladores, grupos sociales, así como los mercados, comienzan a exigir a las compañías transparencia respecto de los resultados en los ámbitos social y medioambiental de su actividad; esto es, se pide a las compañías que demuestren que

sus relaciones con los distintos grupos de interés que concurren en su actividad no están regidas por criterios de oportunismo. Las razones de tal interés varían; por ejemplo, los mercados financieros comienzan a entender que las prácticas en materia de responsabilidad social corporativa son indicador de calidad en la gestión y gobierno de una empresa.

Global Reporting Initiative, organización sin ánimo de lucro creada en 1999, ha venido trabajando en los últimos tiempos en la elaboración de un estándar, abierto y globalmente aceptado, para la elaboración por parte de las empresas de memorias de responsabilidad social corporativa; en éstas las compañías responden a las exigencias externas y dan cuenta de sus resultados en los ámbitos social y medioambiental. El modelo Global Reporting Initiative ofrece varias ventajas: permite la comparabilidad y facilita el escrutinio de los agentes externos, incluidos los mercados, al estandarizar la información social y medioambiental emitida por las empresas; a éstas les facilita el trabajo, proporcionando un modelo de reporte que lleva camino de convertirse en el estándar universalmente aceptado.

La, por el momento, corta vida de Global Reporting Initiative, ha estado plagada de éxitos; una buena parte de las mayores compañías del mundo por cifra de negocio, según la revista Fortune, han hecho suyo, en mayor o menor medida, el estándar que GRI ofrece. Quizá el secreto de Global Reporting Initiative radique en su naturaleza multistakeholder; en sus órganos de gobierno, así como en los grupos de trabajo encargados de dar luz a las distintas versiones de su estándar, participan grandes compañías, sindicatos y otras organizaciones sociales, analistas financieros, así como académicos de todo el mundo.

Los últimos tiempos también han sido propicios para Global Reporting Initiative en España; durante el último año, aproximadamente un tercio de las mayores compañías cotizadas del país han publicado memorias inspiradas en el estándar de GRI: Endesa, Repsol YPF, Telefónica, Inditex, Agbar, por citar sólo algunas. Aunque la calidad de las mismas es en algunos casos mejorable, si cabe destacar que el número de compañías que elaboran este tipo de memorias se ha multiplicado, alcanzando en España un total de dieciocho, en su mayoría multinacionales.

A pesar de los logros alcanzados, Global Reporting Initiative entiende que todavía queda mucho por andar para extender la cultura de la transparencia informativa en materia social y ambiental entre las mayores empresas del mundo; entre sus aspiraciones está el conseguir en breve plazo aumentar el porcentaje de usuarios de su estándar entre las mayores compañías del mundo. Por esta razón, Global Reporting Initiative ha decidido, a través de los miembros españoles de su consejo, el establecimiento de una embajada en nuestro país; su objetivo será conseguir aumentar el número de compañías nacionales usuarios del estándar de Global Reporting Initiative, así como mejorar la calidad de las memorias elaboradas de acuerdo a dicho estándar. Esperemos que las compañías españolas sepan recoger el guante.

*Publicado en el diario Expansión, el 13 de noviembre de 2003*

## La mayor empresa del mundo Ramón Pueyo

Wal Mart es una cadena de distribución estadounidense. Con unas ventas de doscientos cuarenta y cinco mil millones de dólares durante el año 2002, es la mayor compañía del mundo. Veinte veces mayor que El Corte Inglés. Una barbaridad. De acuerdo al ranking anual de las mayores empresas en España, elaborado por La Actualidad Económica, sería necesaria la fusión de las treinta mayores compañías, por cifra de ventas, de España -desde Repsol YPF, primera, hasta Acciona, en el número treinta- para construir una compañía de ventas similares a Wal Mart. Tiene alrededor de millón y medio de empleados; mil cuatrocientas tiendas en diez países. Más del ochenta por ciento de los hogares estadounidenses realizaron alguna compra en Wal Mart durante el año 2002. Más ejemplos; todos los años Wal Mart sufre el acoso de los amigos de lo ajeno; el importe de estos robos está valorado en varios miles de millones de euros anuales; si los que se llevan cosas de Wal Mart sin pasar por caja decidieran ponerse de acuerdo, podrían constituir una compañía cuya cifra de negocio (robos) la situaría inmediatamente, según Business Week, en una posición respetable, en el puesto setecientos aproximadamente, en el ranking de mayores empresas del mundo elaborado anualmente por la revista Fortune. No tiene rival; Wal Mart triplica en tamaño a la segunda compañía de su sector, la francesa Carrefour.

Según los cronistas, una buena parte del éxito de la compañía cabe ser atribuido a su carismático fundador, Sam Walton, fallecido en 1992, quién fue considerado por la revista estadounidense Time como uno de los cien personajes más influyentes del siglo veinte; pionero en dar autonomía a las distintas unidades del negocio y en el uso de las tecnologías de la información, también se quejaba amargamente de que los analistas financieros no le tomaban en serio; siendo billonario, conducía un utilitario y era enemigo de la ostentación, lo que le convertía en sospechoso a los ojos de Wall Street.

El secreto de la compañía no es otro que ofrecer precios más bajos que la competencia; el pasado mes de octubre, la revista Business Week daba luz a un estudio de UBS Warburg sobre precios en el sector de la distribución en Estados Unidos; de acuerdo a este informe, Wal Mart ofrece a sus clientes unos precios que rebajan en un

14%, en media, los de la competencia. La diferenciación en precio viene acompañada por unas cuantas gotas de agresividad por parte de los propietarios y los gestores de la compañía; en la sede social de la compañía, en Arkansas, puede verse un mural en el que bajo el título «¿Quién te está robando los clientes?» cuelgan carteles, al estilo viejo Oeste, de los presidentes de los competidores de Wal Mart. Los carteles son retirados conforme la competencia desaparece.

La fórmula de Wal Mart ha sido un rotundo éxito; desde la inauguración de la primera tienda en 1962, ha llegado a dominar el mercado en innumerables categorías de productos. Se estima que la compañía mantiene una cuota de mercado cercana al treinta por ciento en productos de higiene, como pasta de dientes o champú; espera alcanzar el cincuenta por ciento antes del final de la presente década. También en otras categorías, como DVDs, CDs ostenta cuotas de mercado cercanas al veinte por ciento. El secreto es el precio; una consultora norteamericana estimaba el año pasado que comprar en Wal Mart había permitido a sus clientes ahorrar veinte mil millones de dólares durante 2002.

Sin embargo, el éxito del modelo de negocio de Wal Mart no está exento de zonas oscuras. Se acusa a la compañía de la disminución en términos reales de los salarios en el sector de la distribución estadounidense; los trabajadores de a pie de la compañía disfrutaban de unos salarios que están por debajo de la línea de pobreza fijada por la administración estadounidense para una familia de tres miembros; esto es, si una familia estadounidense tuviera que vivir con el salario de uno sólo de sus componentes, y éste trabajara en Wal Mart en un puesto de tienda, la familia estaría por debajo del nivel federal de pobreza. No es de extrañar, pues, que aproximadamente la mitad de los empleados dejen la compañía todos los años para trabajar en otro sitio. Su tamaño y poder de mercado han generado también temor entre sus competidores, proveedores y reguladores. Wal Mart, cuyos orígenes se encuentran en el cinturón de la Biblia estadounidense también ha recibido críticas por censurar los artículos que vende; las portadas de revistas como Cosmopolitan, Marie Claire o Rolling Stone son censuradas. Las discográficas y productoras se ven obligadas a elaborar versiones ad hoc de los materiales cuyo contenido Wal Mart considera inapropiado. En suma, se acusa a Wal Mart de restringir el acceso de los norteamericanos a la cultura. También es la única cadena de distribución estadounidense que rechazó la venta de determinados productos anticonceptivos. Luces y sombras de la mayor compañía del mundo, casi desconocida en España.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 23 de noviembre de 2003*

Las cosas andan convulsas en el mundo del balón; a la gripe que padece la gallina de los huevos de oro de la televisión –la lluvia de millones que supuso el infantil optimismo de los directivos de las compañías de comunicación– se suma la reciente acusación de la FIFA a los equipos de fútbol europeos. Según el presidente de dicho organismo, estos equipos acuden a países en vías de desarrollo para buscar jugadores jóvenes a buen precio; este comportamiento, además de despreciable y neocolonialista, constituye una violación social y económica; al parecer, los equipos de fútbol más poderosos están robando sus mejores jugadores a los países en vías de desarrollo. Y lo peor –Blatter dixit–, es que, a cambio del robo, los equipos de origen de estos jugadores sólo reciben dinero. No pregunten; así se manifestaba en un artículo publicado en el Financial Times. El artículo no aclara si Blatter se ha tomado la molestia de preguntarle a las supuestas víctimas, los jugadores, por su opinión acerca de este asunto. Quizá conocía la respuesta. Sin embargo, podría tratarse de una patalata; al parecer la FIFA anda con la mosca detrás de la oreja después de que los clubes de fútbol pidieran recibir compensación económica por ceder sus jugadores a las selecciones nacionales de fútbol.

El primer problema, los problemas financieros fruto de la corrección en el mercado de los derechos de televisión, parece más serio. Así se pone de manifiesto en el informe anual State of the Game 2003, elaborado por el Football Research Centre, centro dependiente de Birbeck, Universidad de Londres. A falta de un organismo similar en España, el estudio, que analiza únicamente los clubes de fútbol británicos, puede ser también de utilidad para obtener información indirecta acerca de la situación de los equipos españoles; éstos, seguramente, padecen problemas similares a los confrontados por sus primos británicos. El informe da luz a algunas, pocas, buenas noticias para los clubes de fútbol; éstos gozan de una fidelidad por parte de sus clientes que no tiene precedentes en otros negocios. La lealtad de los seguidores a sus equipos hace que la demanda sea insensible al precio; sea cual sea el precio de las entradas, de las camisetas o la calidad de los servicios, los aficionados no cambiarán de equipo. La demanda, al menos en el Reino Unido, está asegurada.

El informe también da luz a las prácticas de gestión de los equipos británicos. Aquí se acaban las buenas noticias; la mayor parte de los clubes de fútbol británicos no disponen de las herramientas de gobierno, gestión de riesgos y planificación necesarias. Sólo en la mitad de los casos los equipos cuentan con planes de negocio aprobados por sus consejos de administración; el porcentaje de equipos que disponen de sistemas de análisis de riesgos no llega a una cuarta parte. El informe también pone de manifiesto que las prácticas de gobierno corporativo de los clubes ingleses cotizados en bolsa, están sustancialmente por debajo de la media; el informe acaba por pedir a los equipos la adopción de un código de gobierno específicamente adaptado a las particularidades del fútbol; la gestión y los resultados de las sociedades se verían beneficiados con la implantación de dicho código. La formalización de determinadas prácticas de gobierno permitiría a los equipos el establecimiento de relaciones de cooperación con sus aficionados y las administraciones locales y, así, resolver más fácilmente las crisis que pudieran surgir.

Como es sabido, la necesidad de sistemas de gestión y gobierno adecuados cobra mayor importancia en un contexto como el actual, marcado por el colapso de los ingresos que los clubes reciben en concepto de derechos televisivos; así, casi tres cuartas partes de los directivos de equipos de fútbol británicos entrevistados en el informe de la Universidad de Londres, se manifiestan preocupados acerca de los niveles de endeudamiento y solvencia de sus equipos. En palabras del presidente de la Asociación Profesional de Futbolistas, los clubes de fútbol necesitan disponer de mecanismos de gobierno y planificación adecuados si quieren afrontar con posibilidades de éxito sus actuales problemas y, sobre todo, evitar que pudieran volver a darse en el futuro.

Desgraciadamente, las reflexiones anteriores –buen gobierno corporativo, gestión de riesgos, planificación...- no han llegado todavía a nuestras costas. Para constatar este extremo basta con hacer una visita, en este orden, a los websites de Manchester United ([www.manutd.com](http://www.manutd.com)) y Real Madrid ([www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com)). Aún teniendo presente que Manchester United es una sociedad cotizada, las diferencias en la calidad de la información pública disponible son abismales; en la información contenida en el website del Real Madrid la información sobre sistemas de gestión y gobierno brilla por su ausencia. También los números. Si exceptuamos los dorsales de los jugadores, claro. ¿El Zaragoza ([www.realzaragoza.com](http://www.realzaragoza.com))? Mejor no pregunten.

*Publicado en el diario Heraldo de Aragón, el 21 de diciembre de 2003*

## Sexo, codicia y mentiras en el capitalismo americano

Alberto Lafuente y Ramón Pueyo

Ésta es la historia de un descalabro. Ésta es la historia más reciente del capitalismo americano. En España, ha pasado desapercibida entre los rigores estivales. El pasado mes de junio de este año, Martha Stewart, icono de la moda del hogar en Norteamérica, y su agente de bolsa, Peter Bacanovic, fueron acusados de fraude por el organismo regulador del mercado de valores norteamericano, la Securities and Exchange Commission (SEC).

Hasta hace poco, Martha Stewart engrosaba la lista más selecta de empresarios americanos hechos a sí mismos. Incluso formaba parte del Consejo de Administración de la Bolsa de Nueva York. Allí, tuvo el honor de compartir responsabilidades con David Komansky, consejero delegado de Merrill Lynch, que pagó cien millones de dólares para resolver las demandas por conflictos de interés entre sus divisiones de análisis y banca de inversión; o con Jean Marie Messier, ex de Vivendi Universal, a quien su antigua compañía acabó llevando a los tribunales por discrepancias sobre su millonaria indemnización por cese; también con el gran Richard Grasso, de quien recientemente se ha sabido que recibió el año pasado 140 millones de dólares como retribución como presidente de ese Consejo. Martha Stewart era (y es, pero ahora por otras razones) uno de los personajes más famosos de Estados Unidos; su imagen pública lideraba un imperio de la decoración, la moda, la cocina y el estilo de vida. En 1999, decidió consolidar sus negocios en una compañía, Martha Stewart Living Omnimedia, de la que posee el 61% de las acciones y el 94% de los derechos de voto. La compañía tenía en su fundadora, ex-modelo, su principal activo. Martha Stewart era un icono; tenía sus propios espacios en alguno de los programas más populares de la televisión norteamericana. Hasta junio de 2003 continuaba presidiendo la compañía. Tuvo que dimitir.

### LA COCINA DE MARTHA

Según la acusación, Martha Stewart utilizó información privilegiada cuando un buen día de diciembre de 2001 vendió las acciones que poseía de la compañía de bio-

tecnología Imclone. La venta de Stewart no pudo ser más oportuna; un día después, el organismo estadounidense competente, la FDA, anunciaba la decisión de no autorizar la salida al mercado del Erbitux, medicamento contra el cáncer en el que Imclone tenía depositadas una buena parte de sus esperanzas. Meses más tarde, en junio de 2002, el presidente de la compañía, Sam Waksal, era arrestado; se le acusaba de vender, el día anterior al anuncio de la FDA, las acciones que poseía de la compañía y de invitar a su familia - su padre y dos de sus hijas siguieron su sabio consejo-, y amigos a hacer lo mismo. Entre estos últimos se encontraba Peter Bacanovic, el mismo corredor de bolsa de Merrill Lynch que había recomendado a Martha la venta de sus acciones. Entre lágrimas, Sam Waksal fue condenado en junio de 2003 a siete años de prisión y a pagar más de tres millones de dólares de multa. El pobre Waskal seguramente pensó que no era preceptivo pasar por la vergüenza de perder unos millones de dólares; había atajos, y los miembros de su consejo de administración los conocían bien. De hecho, uno de sus consejeros, John Mendelsohn, había sido también miembro del comité de auditoría de ENRON. A Waksal no se le pasó por la cabeza que las autoridades pudieran tener interés en conocer las razones que llevaban al presidente de Imclone a vender parte de sus acciones justo el día antes de que se anunciara una decisión que podía poner en un aprieto el futuro de la compañía.

La diligencia bursátil permitió a Martha Stewart salvar casi 50.000 dólares, la minusvalía en la que hubiera incurrido si hubiera mantenido su cartera hasta cierre del mercado en el día en el que se anunció la decisión de la FDA; su fortuna estaba valorada en aquel momento en aproximadamente mil millones de dólares. Debería haber mantenido las formas: recordemos que Martha Stewart era consejera de la Bolsa de Nueva York. Sin embargo, no fue la única en vender: su hija, y una amiga, también vendieron sus acciones oportunamente. Los cincuenta mil dólares han acabado costándole varios cientos de millones de dólares, según estimación de la propia directiva. Se enfrenta, además, a una petición condena de treinta años de cárcel. Cincuenta mil dólares bastante caros. Quizá, debería haber aprendido de su amigo Michael Milken, redimido ex rey de los bonos basura durante los años ochenta, condenado subsecuentemente por fraude a diez años de prisión, ahora libre, y a quien Martha prologó su libro de cocina.

Hasta aquí, la simple narración de un caso de utilización de información privilegiada; simple codicia. A veces, la gente inteligente se comporta de forma estúpida. Por ejemplo, es habitual que los humanos manifiesten actitudes distintas cuando se enfrentan a situaciones que pueden mejorar o empeorar su situación. La asimetría de comportamientos (pájaro en mano, cuando se trata de tomar decisiones que pueden mejorar nuestra situación; jugársela, cuando se trata de hacer frente a un daño) hace a los hombres adversos al riesgo para unas cosas, y jugadores empedernidos para otras. Digamos que el primer comportamiento asocia la prudencia al éxito; mientras

que el segundo es el origen de un fenómeno curioso: el miedo a perder suele engendrar conductas aventuradas. Lo demostró hace bastantes años Kahneman, Premio Nobel de Economía.

## RELACIONES DE PAREJAS

Hasta la acusación, parecía que las culpas iban a recaer exclusivamente sobre Waksal. No por mucho tiempo. Las relaciones personales entre los protagonistas de esta historia eran demasiado intensas como para que fueran pasadas por alto por los responsables de la SEC.

Sólo dos años antes, Waksal era uno de los empresarios más admirados en Wall Street: filántropo, coleccionista de arte y muy rico. Sam Waksal y Martha Stewart se conocían bien; durante años Waksal fue el novio de la misma hija que había vendido las acciones antes del anuncio de la FDA. Todos formaban parte, junto con Bacanovic –sí, el corredor de bolsa de Stewart- del mismo círculo social. Bacanovic trabajó durante dos años para Imclone. Fue contratado después por Merrill Lynch, donde disfrutó de la vida contemplando el subidón bursátil y comerciando con las acciones de Imclone. Mientras Bacanovic daba a sus amigos el chivatazo sobre Imclone, después de hablar con Waksal y Stewart, su amigo Eric Hecht, jefe de biotecnología en Merrill Lynch, recomendaba la compra del valor. Martha Stewart y Sam Waksal empezaron a intimar cuando éste último salía con la hija de aquélla. De casi yerno, Waksal pasó a ser pareja de Martha Stewart. La bolsa y los negocios unen mucho; además, sus biografías son similares.

Waksal era también un empresario hecho a sí mismo; Sam Waksal y su hermano Hakal –a quien Sam debe agradecer el chivatazo acerca de la decisión de la FDA- fundaron Imclone en 1984. Las similitudes no acaban ahí: tanto Sam como Martha decidieron abandonar a sus parejas anteriores una vez alcanzada la cima de su éxito. En el caso de Martha Stewart, después de veintinueve años de matrimonio. Sam abandonó a su mujer e hijos para vivir con la hija de Martha, Alexia, poco después de conocerla, y antes de preferir a su madre (de Alexia). Aunque la antropología de los Ceo's es una disciplina académica joven, ha establecido evidencias robustas sobre la propensión de los triunfadores al divorcio y a la liposucción. Nada raro: los millonarios sobrevenidos suelen cambiar de pareja y amigos. Se avergüenzan de quienes los conocieron antes de ser emperadores. Además, les cansa tener que volver a casa a sacar la basura y soportar la celulitis y/o calvicie de su pareja, después de ocho horas de adulación y reinado absoluto. USA Today interrogó a una muestra de presidentes de compañías americanas divorciados sobre las razones de la incompatibilidad entre matrimonio y dinero. La explicación era sencilla: ego y oportunidad. Ego, porque los triunfadores quieren estar con quienes les conocen en sus ámbitos profesionales; son reyes. Oportunidad, porque el poder provee escarceos. En este mismo sentido, con-

viene prestar atención a la psicología de los Ceo's americanos, tan bien estudiada por Steven Berglas, del Departamento de Psiquiatría de la Facultad de Medicina de Harvard, ahora en UCLA ([www.berglas.com](http://www.berglas.com)): los Ceo's en la cumbre son propensos a tres tipos de patologías: comportamientos autodestructivos, desdén por las consecuencias perjudiciales de sus decisiones y una desmedida afición al sexo.

Sin embargo, el vínculo amoroso suele ceder ante el instinto de especie cuando las cosas vienen mal dadas: Waksal se declaró culpable de los cargos que se le imputaban a cambio de que fueran retirados los que recaían sobre su padre y su hija. Quizá, la actitud respecto de su amiga Martha sea distinta: un informativo de la CNN debatía hace unas semanas la posibilidad de que Sam Waksal cooperara con las autoridades en contra de Martha Stewart, para ver así reducida la duración de su condena. Bajo presión, claro. Está por ver.

## INOCENCIA

A la codicia y el sexo se une un tercer factor propiciador de las decisiones insensatas en el capitalismo último: la confianza en las propias decisiones. No tiene que ver con la arrogancia; determinada gente, al alcanzar el éxito, tiende a considerarse invulnerable. La acumulación de victorias les lleva a ignorar la posibilidad de cometer errores de juicio. Se acomodan en el éxito permanente. Los principales protagonistas de la tragedia de Imclone eran gente de fortuna. «He venido a hablar de mi ensalada» fue la airada respuesta de Stewart al ser preguntada en la televisión norteamericana por sus manejos con Imclone, cuando el escándalo comenzaba a adquirir forma. Había acudido a presentar su último libro de cocina. Después se supo que Stewart se había puesto de acuerdo con Bacanovic para mentir ante los investigadores de la SEC declarando que había establecido una orden de venta con Bacanovic por medio de la cual la venta de Imclone sería inmediata cuando el valor cotizara por debajo de sesenta dólares. Pretendían que la mentira les sacara de apuros. Por supuesto, los documentos que demostraban esta orden de venta nunca salieron a la luz; los reguladores añadieron unos años más de petición de condena.

Naturalmente, la confianza conduce inevitablemente a refugiarse en la mentira y en la negación de la verdad, cuando el desastre amanece. Sólo así puede explicarse el anuncio a toda página publicado en USA Today por Martha Stewart el día después de que se la acusara formalmente. Dirigido a «amigos y leales seguidores», decía así: «Quiero que sepáis que soy inocente y que lucharé por limpiar mi nombre... Los intentos del Gobierno de criminalizarme no tienen ningún sentido. Tengo confianza en que seré exculpada de estas acusaciones sin pruebas.»

*Publicado en El País, el 28 de septiembre de 2003*

## Parmalat, la teoría de la hucha y el capitalismo asiático

Alberto Lafuente y Ramón Pueyo

Como es sabido, la crisis asiática de finales de los años noventa, 1997-1999, mostró a occidente las prácticas de gobierno corporativo imperantes en una buena parte de los países del Sudeste de Asia. El control de grandes empresas ejercido por familias prósperas parecía regirse por la máxima: «Lo rentable para mí. El resto para los otros accionistas». La concentración del poder de decisión sobre empresas cotizadas en manos de determinadas familias, junto con la connivencia de los poderes públicos y la pasividad de los reguladores de los mercados de capitales condujeron a muchos inversores extranjeros a salir por piernas. Y con la cartera vacía. Los trasvases de activos rentables a compañías controladas por la familia, la venta a las compañías cotizadas de activos no rentables, y los préstamos de las compañías a las familias propietarias, en condiciones financieramente amables, eran algunas de las prácticas más habituales; en suma, el saqueo sistemático de todo aquel que no era primo hermano. Así lo cuenta Michael Backman en *Asian Eclipse* (John Wiley & Sons, 2001). También en Japón las cosas andaban mal; en los mismos años, el 94% de las compañías cotizadas celebraron en 1996 su junta general de accionistas el mismo día, el veintisiete de junio. Difícil acudir a dos a la vez. La duración media fue de veintiséis minutos. Capitalismo asiático.

### LA CULTURA CORPORATIVA MEDITERRÁNEA

El caso Parmalat viene a demostrar, pues, que los mercados de capitales viven bajo el mismo sol. En los últimos días, Enrico Tonna, antiguo director financiero, ha confesado que Parmalat ha sido, sobre todo, la hucha de su fundador, Calisto Tanzi. Al parecer, Tonna construyó una red de sociedades ubicadas en paraísos fiscales con el objeto de inventar activos que respaldaran, sobre el papel, la deuda de la compañía. Según contaba Tonna a las autoridades, los movimientos de fondos entre compañías del grupo eran considerables; la teoría de Parmalat como hucha de su fundador toma cuerpo en uno de los movimientos de fondos relatados por Tonna a las autoridades: quinientos millones de euros fueron traspasados de Parmalat a compañías turísticas de la familia Tanzi. El concepto de empresa como hucha para uso y disfrute de su pro-

pietario o máximos ejecutivos ha atravesado también el Atlántico. Alcanzó su esplendor máximo con la quiebra de TYCO, durante el annus horribilis iniciado por ENRON. Las revelaciones acerca del estilo de vida de Dennis Kozlowsky, consejero delegado de TYCO, permitieron conocer sus preferencias personales en materia de cortinas de baño, en las que gastó seis mil dólares, quince mil en la adquisición de una sombrilla, o más de dos millones de dólares en el cuarenta cumpleaños de su mujer. Una fiesta en la que la estrella era una réplica del David, pero con la peculiaridad de orinar vodka. Todo, faltaría más, a cuenta de la empresa.

Sin embargo, entre los conglomerados industriales, pongamos, indonesios y los enrones y parmalats había una diferencia fundamental: la adopción formal de prácticas avanzadas en materia de gobierno corporativo era mucho más infrecuente en Asia que en las empresas occidentales. Sin embargo, el número y alcance de los escándalos de gobierno corporativo en las empresas americanas, y ahora europeas, permite que constatar que la simple adopción de políticas formales en materia de gobierno corporativo no es vacuna suficiente para evitar catástrofes empresariales. El papel lo aguanta todo. Parmalat había adoptado formalmente el Código Preda; por decirlo rápidamente, el Código Olivencia italiano.

Cabría recordar a este respecto el último informe sobre prácticas de gobierno corporativo en Europa, elaborado por la firma Heidrick y Struggles en 2003; al parecer, sólo las compañías españolas y portuguesas estarían peor gobernadas que las italianas. En dicho informe se reseñaba que uno de los principales desafíos a los que se enfrentaban las compañías cotizadas italianas era la mejora de la comunicación con los reguladores e inversores. También el Comité de Gobierno Corporativo del Mercado de Valores italiano había emitido recomendaciones a este respecto: refuerzo del papel de independientes, separación de los roles de presidente del consejo y primer ejecutivo, así como la introducción de nuevos mecanismos de medición de los resultados. Parmalat declaraba haber asumido las recomendaciones de gobierno corporativo emitidas por los reguladores italianos. Sin embargo, en Parmalat, y como casi siempre, la adopción estaba limitada a algunos aspectos. Así, la figura de presidente del consejo de administración y de primer ejecutivo de la compañía estaban concentradas en una sola persona; sólo tres de los trece miembros del consejo eran independientes; y, por último, la comisión de auditoría del consejo de administración no estaba conformada por una mayoría de consejeros independientes. Además de lo anterior cabría destacar que la compañía no contaba con un código ético ni, por supuesto, contaba con los sistemas para implantar dicho código a lo largo y ancho de su actividad empresarial. Lo anterior lleva a concluir que, en materia de gobierno corporativo, la virtud a medias no es virtud y, también, a temer que la adopción formal de códigos de gobierno, sin más, no debería sosegar a los inversores. Al fin y al cabo, son muchas las empresas que nos rodean que incumplen las reglas de buen gobierno en los mismos términos que Parmalat.

## LA CIVILIZACIÓN VIENE DE ORIENTE

La historia de la caída de Parmalat tiene, como decíamos, una larga lista de antepasados en extremo oriente. Charn Uswachoke fue durante algún tiempo el genio oficial de la bolsa tailandesa. Presidente de Alphatec Electronic, productor de circuitos integrados, fundó la empresa en 1988; la compañía se convirtió pronto en la primera de su sector en Tailandia. En 1995, descubierta ya la nueva fuente de fondos que suponía el mercado de valores (léase las carteras de los incautos accionistas), Alphatec fundó Submicrón primer fabricante de chips del país. En poco tiempo, el grupo Alphatec extendió sus actividades a treinta países. En 1997, la compañía comenzó a tener problemas para pagar a sus proveedores y acreedores. Después de mucho insistir, los acreedores consiguieron que se acometiera una auditoria independiente. Concluyó que la compañía manejaba dos contabilidades distintas, habiendo reportado falsas ganancias en la oficial. Además, había concedido ciento veintisiete millones de dólares a empresas propiedad exclusiva de su fundador. La cifra de negocios pública multiplicaba por diez la real. Finalmente, se habían falsificado facturas para dar cierto brillo occidental a la compañía. Pretendían dar cuenta de las relaciones de la empresa con grandes compañías occidentales. Con tan mala suerte que los nombres de las multinacionales extranjeras estaban, en muchos casos, mal escritos. Como el de Philips. Las prácticas de gobierno imperantes en Tailandia permitieron que Charn y su familia, después de las revelaciones del auditor, no sólo siguieran en el consejo de administración sino que ejercieran el derecho de veto sobre los planes de reestructuración. Consiguieron despedir al nuevo auditor y contratar a otro más simpático.

Las prácticas anteriores resultarán familiares a quién haya seguido el caso Parmalat. En el número correspondiente al doce de enero de este año, la revista norteamericana Newsweek se preguntaba si el escándalo no sería la punta del iceberg de las prácticas seguidas por las empresas familiares italianas. También acusaba al gobierno de Berlusconi de incentivar, al relajar las reglas de fraude empresarial, este tipo de comportamientos. Lo más jugoso: la imagen de los ejecutivos de la compañía haciendo manualidades para falsificar un documento de Bank of America que atestiguaba que la compañía tenía un depósito de cuatro mil seiscientos millones de euros. Y es que, como decía Backman, «el buen gobierno corporativo, como la virginidad, está bajo la amenaza constante de la tentación». Amén.

*Publicado en El País, el 18 de enero de 2004*

## La caducidad del Informe Aldama Alberto Lafuente y Ramón Pueyo

Recientemente, la OCDE ha hecho público el borrador de la revisión de sus recomendaciones sobre gobierno corporativo de las empresas, mediante la publicación del documento OECD Principles of Corporate Governance, cuya primera versión fue presentada en 1999. En esa fecha, la OCDE quiso, según manifestaba hace poco su secretario general a The Wall Street Journal, prestar atención por vez primera a las prácticas de gobierno corporativo en razón de la constatación de las malas prácticas observadas en los mercados emergentes, como el Sudeste de Asia y la antigua Unión Soviética. Sin embargo, y después, la proliferación de escándalos en el mundo empresarial de las economías avanzadas han puesto de relieve que el gobierno corporativo es también un problema a resolver en los países desarrollados.

### LOS FORMALISMOS NO ENGAÑAN

De los nuevos planteamientos de la OCDE en la materia cabe destacar la constatación de que la adopción formal y voluntaria de códigos o estándares por parte de las empresas no es suficiente, pues abandona a los accionistas y otros grupos de interés (stakeholders) a la ignorancia sobre el grado de implantación efectiva del código de turno, de suerte que los mercados de capitales no están en condiciones de otorgar crédito alguno a las prácticas de gobierno. En consecuencia, es imprescindible la más completa transparencia respecto de la implantación efectiva del código, el nivel de cumplimiento del mismo, así como del régimen de sanciones aplicable. Como no podía ser menos, el documento de la OCDE también se refiere a la protección de los derechos de los accionistas minoritarios y al ejercicio, por parte de los inversores institucionales de sus derechos de voto; a estos últimos también se les pide el abandono de la pasividad en lo que respecta a las prácticas de gobierno de empresas en cartera, y que lleven un registro público en el que se de a conocer el sentido de sus votaciones sobre los asuntos anteriores. Igualmente, la OCDE presta atención a las relaciones societarias con los grupos de interés concurrentes en la actividad empresarial; así, se reconoce que el establecimiento de relaciones cooperativas -el informe recomienda incluso el establecimiento de mecanismos que permitan la participación de los

empleados en el gobierno de las sociedades- con dichos grupos de interés redundan en la creación de valor.

Los principios de la OCDE también recomiendan el establecimiento de procedimientos que permitan que los grupos de interés puedan comunicar al consejo de administración información acerca de prácticas irregulares de la compañía, y animan a las empresas a adoptar políticas de transparencia informativa en asuntos de responsabilidad social corporativa. Se entiende que dicha información puede ser de utilidad para que los inversores y otros grupos de interés puedan formarse una imagen más cabal de las compañías.

En cuanto a la transparencia informativa en materia de gobierno corporativo, y en línea con los códigos más avanzados, las recomendaciones de la OCDE piden que los consejos informen acerca de la remuneración e historial de los consejeros, abogan de forma indirecta por la separación entre presidente del consejo de administración y el primer ejecutivo de la compañía, y solicitan que los consejeros hagan pública su pertenencia a otros consejos de administración. Las compañías deben considerar si la pertenencia de sus consejeros a otros consejos de administración es compatible con el desempeño de sus funciones. El sentido común sugiere que la poligamia corporativa y la endogamia están reñidas con el buen gobierno. Seguramente, los redactores del informe de la OCDE tenían en mente los casos de poligamia descubiertos por la revista norteamericana Forbes hace un año: de acuerdo con la información de la Securities and Exchange Commission, en aquel momento, dieciocho personas estaban presentes como consejeros externos en cinco o más compañías del S&P 500; cinco de ellos en más de seis compañías. Además de sus ocupaciones diarias. En España tenemos algún caso de este tipo. Veremos.

## MÁS DEMOCRACIA SOCIETARIA

Sin embargo, la principal novedad aportada por las nuevas recomendaciones de gobierno corporativo de la OCDE radica en la recomendación de que los accionistas deben participar de forma más activa en las decisiones de los consejos de administración, especialmente en lo que se refiere a nombramientos y remuneraciones. Considera la OCDE que la elección de los miembros del consejo de administración constituye un derecho básico de los accionistas y entiende que éstos deberían poder participar en la nominación de candidatos y ejercer el derecho al voto sobre candidatos individuales o sobre listas de candidatos. Los derechos electorales tienen que ir más allá de la simple ratificación. En este mismo sentido, los principios de la OCDE proponen la publicidad de las reglas de funcionamiento de los comités de nombramientos, el historial completo de los candidatos, y que sean consejeros externos quienes desempeñen los cargos clave en dichos comités, al objeto de evitar la consolida-

ción de relaciones de compadreo.

En su aplicación a España, lo anterior podría ayudar a combatir una de las patologías más agudas de los consejos de administración, descubierta por Rafael Fraguas, profesor de IESE, en un informe del que recientemente daba cuenta este mismo periódico: la escasa preparación profesional de los consejeros de nuestras empresas. También, eliminaría una de las reglas básicas de las exóticas prácticas de gobierno corporativo en España: «Los sillones de los consejos de administración son para nosotros. Y para nuestros hijos». Debe deducirse, en fin, que la lectura de las recomendaciones de la OCDE pondrá los pelos de punta a más de uno: a la indignidad actual de tener que contar (a medias) al mundo cual es el salario percibido como miembro del consejo de administración, se suma el tener que someter a escrutinio público su capacidad profesional, e incluso el acabar la campaña electoral en votación en Junta General. Con Olivencia vivíamos mejor.

En realidad, las recomendaciones de la OCDE ofrecen pocas novedades a quienes hayan seguido de cerca la evolución de las mejores prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo. El lector español avisado averiguará sin embargo que los nuevos principios pillan a las propuestas de la denominada Comisión Aldama con el pie cambiado. Con excepción de la mayor implicación de los inversores institucionales en las decisiones societarias, las recomendaciones del «Código Aldama» parecen, a la luz del informe de la OCDE, definitivamente oxidadas. Y sólo tienen un año.

*Publicado en el diario Expansión, el 5 de febrero de 2004*

- Socio español de Sustainable Investment Research International LTD (SiRi), organización global especializada en el rating RSC de compañías cotizadas. SiRi cuenta actualmente con once socios nacionales y más de 130 analistas sobre responsabilidad social corporativa (RSC) en los principales mercados financieros del mundo.
- Analista español del primer estudio sobre RSC paneuropeo, llevado a cabo en junio de 2000 y publicado por Corporate Social Responsibility Europe.
- Socio español de Ethical Investment Research Service (EiRiS), agencia británica especializada en el rating RSC de empresas cotizadas. Como tal, Fundación Ecología y Desarrollo colabora en el rating previo al lanzamiento de la serie de índices RSC FTSE4GOOD.
- Miembro del Stakeholder Council de Global Reporting Initiative.
- Miembro de la Comisión de investigación sobre responsabilidad social corporativa de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Miembro del Consejo Social de Inditex, S. A.
- Editor del primer boletín electrónico en lengua española sobre Economía y Responsabilidad Social Empresarial, ECORES.
- Fundación Ecología y Desarrollo colabora como entidad española especializada en la «European Survey on Socially Responsible Investment», por encargo de CSR Europe, y forma parte del comité de seguimiento del programa Pacto Mundial de Naciones Unidas en España.
- Fundación Ecología y Desarrollo publicó en 2003 el «Anuario sobre Responsabilidad Social Corporativa en España 2003».
- Fundación Ecología y Desarrollo colabora con diversas organizaciones para el establecimiento de programas formales en el ámbito de la responsabilidad social corporativa.

## Fundación Ecología y Desarrollo

Plaza San Bruno, 9, oficina 1.  
50001 Zaragoza (Spain)  
**T** +34 976 29 82 82 **F** +34 976 20 30 92  
[www.ecores.org](http://www.ecores.org) • [www.siricompany.com](http://www.siricompany.com)  
[publicaciones@ecodes.org](mailto:publicaciones@ecodes.org)

## Fundación AVINA

Roselló, 174-176, 4º 1ª  
08036 Barcelona (Spain)  
**T** +34 93 452 52 80 **F** +34 93 452 52 81  
[www.avina.net](http://www.avina.net)  
[info.spain@avina.net](mailto:info.spain@avina.net)

