

# CAPÍTULO 3

## La empresa y la cooperación para el desarrollo en un mundo en transición

Autores:

**Susana Ruiz<sup>I</sup>, Isabel Tamarit<sup>II</sup>, Déborah Itriago<sup>III</sup> y Jaime Atienza<sup>IV</sup>,  
con la colaboración de Carlos Mataix<sup>V\*</sup>**

\* Los autores agradecen los comentarios de Verónica Hernández y Teresa Caveró.

I: Responsable de Financiación Innovadora y Sector Privado en Intermón Oxfam.

II: Consultora independiente.

III: Investigadora de Intermón Oxfam.

IV: Director del Departamento de Campañas y Estudios de Intermón Oxfam.

V: Profesor titular de la Universidad Politécnica de Madrid.



## 1. Introducción

Parece que haya transcurrido una década desde el inicio de la actual crisis económica global, en el año 2008, pero han sido solamente tres años. Tres años que no han cambiado las tendencias de la economía mundial, pero que desde luego las han acelerado. Y esos cambios en la economía y en el reparto global de la riqueza afectan de lleno a las dinámicas de desarrollo y al papel que en el mismo cabe atribuir al sector público, al sector privado (en particular a la empresa) y a la ciudadanía, y también alcanzan a las formas en las que abordar la lucha contra la pobreza.

El triángulo entre Estados eficaces, un sector privado innovador y socialmente responsable y una ciudadanía activa y vigilante en defensa de los derechos sociales es la clave para un desarrollo positivo y que perdure en el tiempo. La interacción entre estos tres agentes orientada hacia un desarrollo más equitativo, inclusivo y ambientalmente sostenible es la clave para un futuro mejor.

En lo que se refiere al sector privado –aunque nos referimos en este capítulo especialmente a la empresa, incluimos también a agentes más cercanos a los principios y valores sociales, como las cooperativas y empresas de economía social–, su papel en esta actual etapa también cobra especial relevancia. Ante la crítica situación financiera de muchos países, los recursos disponibles para el impulso de diferentes políticas públicas se han visto menguados. Crecimiento económico y generación de empleo son ahora la agenda política primordial de nuestro tiempo, por lo que la atención se centra desde los ámbitos de gobierno en potenciar la actividad empresarial como paradigma para la salida de esta espiral de incertidumbre. En este contexto de tensiones que anteponen visiones cortoplacistas, el gran reto es conseguir que este crecimiento económico suceda dentro de los límites ambientales, y sociales, y que se traduzca en una reducción efectiva de la pobreza y de las desigualdades.

### 1.1 El retorno del debate sobre crecimiento: ¿nuevos modelos?

Estas circunstancias han propiciado que a lo largo de 2010 y 2011 el crecimiento económico y sus componentes hayan recuperado el centro del debate, como la solución a la crisis o a los principales desequilibrios, tal y como ocurriera en las décadas de los ochenta y noventa. Este debate sobre el crecimiento y sus diferentes modelos en la promoción del desarrollo había perdido relevancia en la agenda de la cooperación internacional desde finales de los noventa, y había quedado relativamente al margen tras la Declaración del Milenio.

En Europa, el crecimiento recuperó fuerza con los primeros discursos del nuevo comisario de Desarrollo, Andris Piegbals, en los que apuntaba hacia una reorientación de la política europea de desarrollo, que tomó cuerpo en el Libro Verde sobre crecimiento económico inclusivo.<sup>1</sup> Tras un año de consultas con diferentes actores, el nuevo enfoque se ha plasmado a finales de 2011 en una nueva Agenda para el Cambio de la Comisión Europea, articulada a través de un modelo de crecimiento sostenible como mecanismo para mejorar el impacto en las políticas de

El triángulo entre Estados eficaces, un sector privado innovador y socialmente responsable y una ciudadanía activa y vigilante es la clave para un desarrollo positivo y que perdure en el tiempo.

A lo largo de 2010 y 2011 el crecimiento económico y sus componentes han recuperado el centro del debate, tal y como ocurriera en las décadas de los ochenta y noventa.

1. Green Paper “EU development policy in support of inclusive growth and sustainable development: Improving the impact of EU development cooperation”. Noviembre de 2011.

La Agenda para el Cambio de la Comisión Europea plantea un modelo de crecimiento sostenible en el que se le otorga un rol muy relevante al sector privado.

La empresa debe dejar atrás la estrategia de pequeños paliativos para maquillar cuando se producen impactos negativos de sus intervenciones.

desarrollo en la que se otorga un rol muy relevante al sector privado. La Agenda se concentra esencialmente en la necesidad de crear un entorno favorable para el sector privado como base del desarrollo, sin establecer claramente su papel como potencial agente de la cooperación al desarrollo ni su responsabilidad para avanzar hacia modelos de negocio más responsables.

Claramente, existen factores críticos que es necesario superar para avanzar hacia un mayor progreso social a través del crecimiento económico. Equidad y sostenibilidad son los dos factores principales para un modelo de crecimiento inclusivo con vistas al futuro más inmediato.<sup>2</sup> Un nuevo modelo de desarrollo que debe integrar a un número creciente de personas y sectores sociales y que debe operar dentro de los límites ambientales del planeta para permitir un crecimiento sostenible en el tiempo. Y en este modelo, la empresa como mínimo, debe reconocer que sus efectos sobre los países en desarrollo pueden ser positivos pero también pueden incorporar riesgos y debe dejar atrás la estrategia de pequeños paliativos para maquillar cuando se producen impactos negativos de sus intervenciones. Además, cuando actúa directamente como agente de la cooperación al desarrollo, sus interacciones deben ser analizadas desde la búsqueda de una contribución efectiva en la reducción de la pobreza.

Por otra parte, si se pretendiera basar la salida de la crisis en una recuperación centrada únicamente en los sectores más pudientes y su capacidad de consumo, el mundo se movería hacia un modelo que durante décadas ha lastrado a América Latina: sociedades duales, con un sector reducido de la población que vive bajo estándares “occidentales” mientras el grueso de la población lo hace a gran distancia y sin contar con verdaderas oportunidades de movilidad y progreso social. El salto hacia adelante de esa región se viene produciendo precisamente a través de políticas redistributivas. Reducir la brecha social y promover la movilidad y la inclusión social son elementos claves para un modelo de crecimiento y desarrollo de mayor calidad al que hoy debe aproximarse el mundo entero. Esto lleva implícito el reforzamiento del rol de los Estados, una mayor vigilancia y regulación “constructiva” al desempeño de la empresa para hacerlo más coherente con dichos objetivos y por lo tanto, un sector empresarial que debe ampliar el alcance de sus medidas de éxito. La administración pública debe establecer reglas de juego que nivelen la capacidad de influencia y obligaciones de todos los actores, entre ellos el sector empresarial quien, en su afán de mantener la rentabilidad económica a corto plazo, no debe bloquear las apuestas institucionales que buscan mejores condiciones socioeconómicas y más oportunidades para los grupos de población más desfavorecidos.

El elemento de sostenibilidad para la economía y la sociedad global pasa también por adaptar la producción y el consumo al ritmo de un planeta cuyos límites ambientales están siendo superados en varios campos, entre los que destacan las emisiones de CO<sub>2</sub> por el excesivo uso de las energías fósiles. El avance hacia una economía más “verde” que rebaje la presión ambiental sobre el planeta es la clave para un modelo verdaderamente sostenible. Los Estados

---

2. Oxfam (2012), “Olvidados por el G20. Cómo la desigualdad y la degradación medioambiental amenazan con excluir a las personas pobres de los beneficios del crecimiento económico”; [152](http://www.oxfam.org/es/policy/¿olvidados-por-el-g20?<http://internacional.elpais.com/internacional/2012/01/11/actualidad/1326309211_766067.html>.”</a></p></div><div data-bbox=)

deben establecer los incentivos para que se avance por esta senda y establecer regulaciones efectivas para evitar un crecimiento nocivo e intensivo en consumo de energías fósiles.

## 1.2 Implicaciones y cambios en el papel del sector empresarial y sus grupos de interés (stakeholders)

La empresa se vuelve, entonces, más relevante en el actual escenario económico, y su papel se encuentra en un estado de permanente y dinámica redefinición. La reflexión y la innovación desde el sector empresarial en lo que se refiere a las dinámicas de desarrollo y sus propias formas de trabajar han ido adquiriendo una mayor dimensión.

De manera general, la empresa ha orientado tradicionalmente su comportamiento y decisiones estratégicas principalmente en torno a la maximización de la cuenta de resultados, incorporando de manera muy tangencial los impactos y externalidades derivadas de sus actividades especialmente en países terceros. La legitimidad de sus intervenciones se restringía al cumplimiento de la legalidad del país en el que operaba (con marcos mucho más flexibles en países en desarrollo y con capacidad jurídica más débil, lo que ha derivado en estándares sociales, laborales y ambientales comparativamente muy inferiores). Pero la presión social y el empuje hacia marcos vinculantes más estrictos se han traducido en un cierto giro hacia una mayor responsabilidad corporativa, entendida no como la simple realización de acciones sociales más o menos vinculadas a proyectos concretos de las compañías, sino como un elemento integrado en las decisiones estratégicas de la empresa, en el corazón de sus actuaciones en todos los ámbitos y niveles.

A pesar de esta tendencia positiva, persisten demasiados ejemplos de actuaciones empresariales que conculcan los derechos humanos o que vulneran las condiciones de vida de comunidades enteras.

Así, “las prácticas tradicionales” del sector empresarial se basaban en una visión triunfalista del gran impacto positivo de su propia acción sobre el desarrollo por la simple generación de empleo y actividad económica, y cerraban los ojos a los posibles efectos negativos de la misma. El “nuevo” sector empresarial no debería confiar en ese apriorismo y debería buscar integrar seriamente el concepto de impacto social como eje vertebrador de toda la estrategia de la empresa. La responsabilidad no debe ser un mero índice o un recapitulativo de una serie de acciones sociales más o menos conectadas, debe ser el código por el que se rigen las empresas desde el análisis de riesgos para valorar la inversión hasta la ejecución más operativa.

Obviamente, esta transición la están realizando más rápidamente aquellas empresas más pioneras en cuanto a su espacio y contribución social, pero ya marca una clara tendencia de futuro que ni la crisis ni otros factores del contexto actual deberían frenar. En España se han dado también pasos interesantes, pero no estamos a la vanguardia de este movimiento ni por tanto consiguiendo sacar el partido adecuado de ese nuevo valor añadido para propiciar una mejor inserción internacional en tiempos de crisis económica.

Ese salto implica, entre otras cosas, que los aspectos sociales dejen de ser tangenciales para pasar a interiorizar el rango de actuaciones que persigan alianzas

La presión social y el empuje hacia marcos vinculantes más estrictos se han traducido en un cierto giro hacia una mayor responsabilidad corporativa.

A pesar de esta tendencia positiva, persisten demasiados ejemplos de actuaciones empresariales que conculcan los derechos humanos o que vulneran las condiciones de vida de comunidades enteras.

La responsabilidad debe ser el código por el que se rigen las empresas desde el análisis de riesgos para valorar la inversión hasta la ejecución más operativa.

Si el sector empresarial es un actor con potencial para cubrir un mayor espacio en la cooperación, no puede hacerlo sin una interrelación sólida y coherente con el resto de los actores.

amplias con alto compromiso real junto a otros actores nacionales e internacionales, profesionales y sociales, en busca de los mayores impactos y que incluyan nuevas líneas de negocio verdaderamente orientadas a atender las necesidades de sectores más vulnerables o que dispongan de menores rentas.

Esta nueva dinámica también plantea retos para las ONGD, cuya relación con el sector empresarial ha tenido tradicionalmente una triple dimensión: acciones de presión para denunciar y cambiar el comportamiento de las compañías, acciones de captación para acceder a recursos con los que llevar adelante los proyectos de las propias organizaciones, y actuaciones de promoción y producción en el marco del sector cooperativo y de la economía social, incluido el comercio justo. Hoy, este marco sigue teniendo sentido pero resulta incompleto porque si el sector empresarial es un actor con potencial para cubrir un mayor espacio en la cooperación, no puede hacerlo sin una interrelación sólida y coherente con el resto de los actores. Es fundamental que las ONGD aprovechen el caudal de experiencia que tienen de su trabajo cercano con los sectores más pobres y vulnerables para alimentar y reforzar las propuestas que puedan incluir contribuciones constructivas al sector empresarial. De lo contrario, existe el riesgo de que una visión empresarial con poco conocimiento de los contextos y realidades de la pobreza sea insuficiente e incluso contraria a los propósitos de la lucha contra la pobreza y la desigualdad.

Con vistas al futuro y en este contexto cambiante en lo relativo a la posición y la contribución de la empresa, se abren nuevas oportunidades que implican que todos los agentes de desarrollo deberán moverse desde su posición de partida hacia terrenos que suponen cambios en los modelos conocidos hasta ahora. Acción e innovación que deben estar guiadas muy claramente por el objetivo de alcanzar mayores niveles de impacto sobre la reducción de la pobreza y la desigualdad. El nuevo escenario que señalamos no puede implicar en absoluto una renuncia a los valores de las organizaciones sociales, pero sí una apertura franca a iniciativas de innovación social que pueden incluir trabajos en alianzas específicas con empresas con voluntad de mejorar sus prácticas e incorporar un marco real de responsabilidad en todos sus niveles de actuación.

### **1.3 El gran reto pendiente: hacia una participación adecuada y con impacto claro del sector empresarial en la cooperación al desarrollo**

En el campo de la cooperación internacional se ha superado ya la vieja idea de una participación de la empresa mediante subvenciones más o menos encubiertas a la exportación, representadas en España por el fallido modelo del FAD (Fondo de Ayuda al Desarrollo). Un modelo que, lejos de promover la innovación, la apertura de mercados y fomentar el desarrollo de los países socios, no supo integrar esos elementos ni ponerlos en valor por separado, sino aplicar un sistema de grandes subvenciones a entidades con ánimo de lucro y con muy bajos niveles de exigencia en materia de calidad y eficiencia (que habrían sido inaceptables en el ámbito de la Administración pública española) y con un cuestionable e inadecuadamente medido impacto sobre el desarrollo.

A pesar de este avance, el riesgo de utilizar recursos públicos para apuntalar el beneficio del sector empresarial, asumiendo por supuesto que tuviera un impacto positivo en los procesos de reducción de la pobreza, es un asunto que no ha sido tratado con suficiente formalidad y claridad en la cooperación internacional para el desarrollo, incluidos los foros relevantes más recientes.

En el presente, Alemania, el Reino Unido, Bélgica, Holanda y Francia, entre otros, son referencia por la innovación de sus instrumentos de financiación del desarrollo del sector empresarial o de actuaciones que implican a diferentes agentes, en el marco de su cooperación al desarrollo. De hecho, en la estrategia de muchos de estos donantes, se ha reforzado la participación del sector empresarial.<sup>3</sup> Algo que también ha sucedido recientemente en el caso español con el abrupto y poco controlado despegue de la cooperación financiera en el período 2010-2011.<sup>4</sup>

El énfasis que tanto el *Green Paper*<sup>5</sup> y la Agenda para el Cambio<sup>6</sup> de la Comisión Europea como la misma Declaración de Busán (IV Encuentro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda) ponen sobre el papel de la empresa en la cooperación de cara al próximo período tiene, así pues, un origen híbrido, que en muchas ocasiones es complejo equilibrar: el aprovechamiento de las oportunidades de innovación para un mayor desarrollo en los países pobres, y una búsqueda más orientada por el interés propio de apoyar al sector empresarial de los países donantes y maquillar unas cuentas públicas con cifras decrecientes de la ayuda.

Un paso significativo en esta búsqueda de equilibrio entre oportunidad y responsabilidad fue la aprobación, en junio de 2011, de un informe sobre los “Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para ‘proteger, respetar y remediar’”.<sup>7</sup> Se trata de un marco voluntario que pretende abordar el impacto de los negocios en los derechos humanos, estableciendo una responsabilidad compartida por Gobiernos y empresas en torno a tres principios fundamentales:

- El deber del Estado de proteger los derechos humanos.
- La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos.
- La necesidad de mejorar el acceso de las víctimas a los mecanismos de reparación.

Tal y como también se recoge en el propio informe, estos principios por sí solos no bastarán para poner fin a la vulneración de los derechos humanos en las intervenciones de las empresas en países terceros. Pero sí tienen la virtud de establecer una definición consensuada de los conceptos, un marco de responsabilidad compartida y una hoja de ruta para las empresas que voluntariamente quieran integrar este mecanismo en sus prácticas.

Una de las cuestiones más destacadas en el IV Encuentro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda (Busán, 2011) fue el fuerte respaldo al papel del sector empresarial en la cooperación internacional,<sup>8</sup> al considerarlo un elemento central en la promoción del desarrollo y el fomento del crecimiento económico y como clave en el diseño y la implementación de políticas y estrategias de fomento de reducción de la pobreza. Sin embargo, en el encuentro de Busán no se extrajeron

En la estrategia de algunos donantes se ha reforzado la participación del sector empresarial.

En el informe “Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para ‘proteger, respetar y remediar’” se plantea un marco voluntario que pretende abordar el impacto de los negocios en los derechos humanos.

3. Dentro de los cuatro ejes principales del plan estratégico (2007-2011) de la AFD (entidad financiera de desarrollo francesa) se encuentra el fortalecimiento de las actividades para el sector empresarial. Véase el capítulo siguiente, “Una aproximación a la cooperación financiera”.

4. Véase el capítulo siguiente, “Una aproximación a la cooperación financiera”.

5. Green Paper “EU development policy in support of inclusive growth and sustainable development: Improving the impact of EU development cooperation”. Noviembre de 2011.

6. <[http://ec.europa.eu/europeaid/news/agenda\\_for\\_change\\_en.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/news/agenda_for_change_en.htm)>.

7. <<http://www.un.org/apps/news/story.asp?NewsID=38742&Cr=human+rights&Cr1=>>>.

8. Párrafo 8 de la Declaración de Busán.

En el encuentro de Busán no se extrajeron compromisos concretos para el sector empresarial en aplicación de los principios de eficacia de la ayuda.

Puede existir un espacio adecuado para una integración prudente y adaptada de los agentes privados lucrativos en ciertos ámbitos de la cooperación al desarrollo.

compromisos concretos para el sector empresarial en aplicación de los principios de eficacia de la ayuda; lo que hubiera sido prudente y sensato para avanzar en una dirección de claridad y contribución adecuada. Ni siquiera se logró incluir un marco de referencia para garantizar que se dé siempre una financiación privada responsable y efectiva.

Aunque ciertamente es necesario evitar una visión ingenua sobre las razones de este impulso al papel de la empresa en la cooperación, lo cierto es que puede existir un espacio adecuado para una integración prudente y adaptada de los agentes privados lucrativos en ciertos ámbitos de esta disciplina de la acción pública. Pero las oportunidades deben ser analizadas cuidadosamente, estableciendo pros y contras en cada caso, evitando apuestas masivas en un terreno demasiado resbaladizo por no tener suficientes evidencias de éxito y estableciendo los límites al sector empresarial en la cooperación donde la experiencia ha demostrado que no tiene cabida. En lo relativo a España, con la mala experiencia del FAD y el ejercicio vivido recientemente de realizar una apuesta ingente en recursos hacia la cooperación financiera como trasfondo, esta vez debe acertar y avanzar con un modelo que se adecúe progresivamente al perfil de la cooperación española: mediante iniciativas piloto, fortaleciendo los equipos y las capacidades para poder implicarse en esta esfera nueva y compleja, y avanzando en este ámbito con pies de plomo y de la mano de las experiencias que hayan obtenido mejores resultados.

Este capítulo describe algunas opciones de participación de la empresa en la cooperación al desarrollo y plantea recomendaciones para la Administración española en su propia estrategia, producto de años de experiencia de Oxfam en sus distintos niveles de relación con el sector empresarial.

## 2. En la práctica: modalidades de participación de la empresa en la cooperación

Conviene tener presente que al hablar de empresa estamos refiriéndonos a un rango muy diverso de agentes. Muchas de las reflexiones anteriores parecen hoy más adecuadas a aquellas empresas que operan en diferentes contextos geográficos o empresas transnacionales de mayor dimensión, pero ese no es necesariamente el único caso. Esas nuevas formas de insertarse en la economía y en la sociedad, junto con la consideración de la equidad y la sostenibilidad como factores fundamentales, se encuentran al alcance y en manos de las diferentes categorías que a continuación se señalan en el cuadro 1.

### Cuadro 1. Un sector empresarial diverso: diferentes estructuras, incentivos y reacciones

**Compañías transnacionales**, que operan en varios países, a través de cadenas de producción internacionales y generalmente con marcas muy reconocidas globalmente. Son sensibles a los riesgos reputacionales y por tanto a las presiones sociales, especialmente aquellas orientadas al gran consumo. Está a su alcance promover relaciones de calidad con sus proveedores y buscar nuevas oportunidades en países y entornos de ingresos bajos, con riesgos más altos y marcos legales más frágiles.

**Grandes compañías nacionales**, con numerosos empleados, muy integradas en las comunidades y con relaciones estables con las autoridades públicas. Buscan relaciones de largo alcance con las comunidades, valoran la cercanía y las oportunidades de negocio con los sectores de menor poder adquisitivo y persiguen entornos nacionales estables.

**Pequeñas y Medianas Empresas**, con relaciones por lo general cercanas con empleados, clientes y socios, cuya principal ventaja es el ser más flexibles a la hora de responder a las necesidades de sus clientes y a la hora de emprender actividades buscando nuevos nichos para su actividad. Están abiertas a la internacionalización; aunque con mayores dificultades que las que afrontan las empresas de mayor tamaño.

**Empresas sociales o de economía social, cooperativas y organizaciones sin ánimo de lucro**, basadas en actividades empresariales en las que prima el impacto social sobre el rendimiento económico. Por su propia estructura y misión fundacional, son muy flexibles a la hora de probar nuevas formas de trabajo y explorar nuevos sectores. Buscan alianzas y compartir sus modelos de trabajo para encontrar soluciones que mejoren la vida de más personas, con el objetivo de generar empleo e ingresos a comunidades con menos recursos o de responder a necesidades de mejora medioambiental.

Fuente: Elaboración propia utilizando el informe<sup>9</sup> del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2010).

Sin embargo, la experiencia confirma que para avanzar en la comprensión del papel de la empresa en la cooperación al desarrollo no basta con identificar las distintas formas que la iniciativa empresarial puede adoptar, sino que es imprescindible evaluar el verdadero papel de la empresa a la hora de contribuir a luchar contra la pobreza, así como los impactos que tienen sus operaciones, especialmente en los países en desarrollo. Dicho papel puede analizarse desde múltiples ángulos.

Con ánimo de contribuir a aclarar estas cuestiones, se propone un esquema que, a modo de mapa figurado, representa tres ámbitos –con linderos muy permeables– que resultan facilitadores a la hora de describir las posibles situaciones en las que la empresa podría ser aliada de la cooperación al desarrollo. Los tres ámbitos posibles son: el del comportamiento, el del contexto y, por último, el de la operación.<sup>10</sup> Esta clasificación responde a un enfoque sobre el potencial del propio sector para promover cambios que contribuyan de forma efectiva en la lucha contra la pobreza,<sup>11</sup> asumiendo su capacidad de mejorar sus prácticas con un enfoque más responsable (el ámbito del comportamiento), influir de forma positiva para promover marcos regulatorios u otras condiciones para potenciar el progreso del sector privado en países en desarrollo (el ámbito del contexto) o co-participar de forma activa en la ejecución de proyectos con modelos innovadores de gestión (el ámbito de la operación).

La empresa puede mejorar: (I) en el ámbito del comportamiento, con prácticas más responsables; (II) en el ámbito del contexto, para potenciar buenas prácticas en países en desarrollo; y (III) en el ámbito de la operación, mediante nuevos modelos de gestión.

9. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2010), “The MDGs: everyone’s business. How inclusive business models contribute to development and who supports them”. Véase <<http://business.un.org/en/assets/e705f241-e7db-44f3-8874-b76e56ea6d16.pdf>>.

10. La clasificación ha sido tomada de Mataix C. (2011). Revista Economistas 129.

11. Se excluye de esta clasificación el papel de la empresa como donante de fondos de cooperación o cuando actúa como proveedora de servicios de la cooperación.

En cada uno de estos ámbitos, el papel de las ONGD también debe modularse, desde la denuncia a la implicación.

Ya son muchos los ejemplos en los que movimientos sociales se han desplegado para contrapesar los abusos de empresas y directivos irresponsables.

En cada uno de estos ámbitos, el papel de las ONGD también debe modularse, desde la denuncia a la implicación. Pero recordemos que el fin último se mide con evidencias y resultados claros en la reducción de la pobreza y las desigualdades, no por los instrumentos utilizados. En este afán, la empresa es un actor más dentro de una cadena de corresponsabilidades en la que todos deben participar de manera concertada. Aunque su papel está aún lejos de adoptar su potencial real de impacto positivo, esta sección pretende explorar algunas alternativas y ejemplos.

## 2.1 El ámbito del comportamiento

En este ámbito se analiza el modelo de comportamiento de la empresa, de cierta manera, su grado de responsabilidad extendida a sus prácticas generales y su voluntad de hacer frente a los impactos económicos, sociales (extendido al respecto a los derechos humanos) y medioambientales que produce.

Por lo general, este es un ámbito de confrontación entre grupos de presión o de incidencia (protagonizados por ONGD, movimientos sociales, sindicatos, observatorios, etc.), algunos gobiernos y la empresa. El enfrentamiento se produce para conseguir de la empresa un comportamiento más responsable con el entorno y la sociedad: postulado básico de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).<sup>12</sup>

Ya son muchos los ejemplos en los que movimientos sociales se han desplegado para contrapesar los abusos de empresas y directivos irresponsables, que han causado (y siguen causando) graves daños medioambientales y sociales, vulnerando derechos humanos fundamentales.

Este primer ámbito es, en muchas ocasiones, el campo de una batalla desigual en la que empresas irresponsables –alentadas por inversores que exigen altas rentabilidades y que, no lo olvidemos, pueden ramificarse hasta llegar a cualquier fondo de inversión en el que tengamos depositados nuestros ahorros– atentan contra los derechos de comunidades enteras, se aprovechan de entornos institucionales y legales laxos, crean sofisticadas estructuras corporativas con el mero fin de reducir su contribución fiscal, tan necesaria para sostener y extender los sistemas de protección social, y contribuyen a la corrupción.

Por ello, en este ámbito, la acción de denuncia de algunas ONGD (con o sin el apoyo de gobiernos afectados) es insustituible: Amnistía Internacional denunció en el año 2008 la grave situación de los trabajadores en la producción de caña de azúcar y etanol en Brasil (ambas industrias son las más poderosas e influyentes en aquel país)<sup>13</sup> y otras organizaciones sociales, como el Frente de la Amazonía se han movilizado, junto con el Gobierno ecuatoriano, en relación al caso Chevron (antigua Texaco).<sup>14</sup> Aunque algunos alegan la falta de evidencia concluyente sobre el impacto de estas acciones, ciertas denuncias han significado victorias: Chevron,

12. La Comisión Europea la define como “the responsibility of enterprises for their impacts on society”; véase COM (2011) 681 “A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility”.

13. <<http://www.adn.es/ciudadanos/20080528/NWS-2709-Internacional-Amnistia-Trabajo-Brasil-canavales.html>>.

14. <<http://blogs.elpais.com/3500-millones/2011/03/condena-millonaria-a-texaco-por-fin-gana-el-amazonas.html>>.

ha sido condenada por un tribunal ecuatoriano y deberá pagar una indemnización millonaria de 8 billones de dólares por los daños ambientales producidos a comunidades de la selva de aquel país.<sup>15</sup> En una tónica similar, Oxfam y Médicos Sin Fronteras se unieron en la campaña pública “Las personas antes que los beneficios”, cuyo resultado significó un gran avance en la protección del derecho de los países en desarrollo a obtener medicamentos a precios asequibles. Recientemente, Oxfam ha pedido a New Forests Company que investigue las denuncias por desalojos en Uganda para dejar sitio a una plantación maderera propiedad de la firma.<sup>16</sup>

Oxfam ha pedido a New Forests Company que investigue las denuncias por desalojos en Uganda para dejar sitio a una plantación maderera propiedad de la firma.

## Cuadro 2. Las personas antes que los beneficios

India es considerada como la “farmacia del mundo en desarrollo”, debido a que la salud y la vida de millones de personas pobres en todo el mundo dependen de la fabricación de medicamentos genéricos y asequibles en este país.

La ley de patentes de India contiene una salvaguarda fundamental sobre salud pública<sup>17</sup> que determina que únicamente deben ser patentados medicamentos realmente nuevos o innovadores. Por esta razón, el Gobierno indio rechazó en enero de 2006 la solicitud de Novartis de patentar el *imatinib mesylato*, un medicamento para tratar el cáncer que era una variación de otro que la compañía ya comercializa en numerosos países bajo el nombre comercial de Gleevec/Glivec. Novartis inició en 2006 una causa judicial contra India con un doble objetivo: poder registrar en este país la patente de Gleevec, y conseguir la impugnación de la ley de patentes de India, allanando así el camino para futuros registros de medicamentos en este país.

Cada vez hay más estudios que demuestran que aunque la protección de patentes se ha incrementado durante los últimos 15 años, la tasa de innovaciones ha disminuido, con un aumento del número de medicamentos réplica que aportan poco o ningún nuevo beneficio terapéutico.<sup>18</sup> La diferencia de precio entre un medicamento patentado y su versión genérica es abismal: en los países donde Novartis había registrado la patente, Gleevec se vendía a 2.600 dólares por paciente al mes. En India la versión genérica de Gleevec estaría disponible por menos de 200 dólares por paciente al mes.

De esta manera, la batalla legal de Novartis contra India se convirtió en una causa de supervivencia para los millones de personas pobres que sufren de cáncer, VIH y el sida, diabetes u otras enfermedades. Oxfam y Médicos Sin Fronteras se unieron en la campaña pública “Las personas antes que los beneficios”, que demandaba a Novartis abandonar su contienda legal. Medio millón de personas en todo el mundo apoyó el derecho de la India para producir medicamentos a precios asequibles. Más de 80.000 seguidores Oxfam expresaron su oposición mediante el envío de mensajes de correo electrónico al Director ejecutivo de la multinacional. Personalidades como el Premio

Novartis inició en 2006 una causa judicial contra India para poder registrar en este país la patente de Gleevec y para conseguir la impugnación de la ley de patentes de India.

15. <<http://www.youtube.com/watch?v=5uqiU0PdJA4>>; <<http://www.texacotoxico.org/node/257>>.

16. <<http://www.youtube.com/watch?v=d43ARowLn28>>.

17. En 2001, todos los países de la Organización Mundial del Comercio firmaron la Declaración de Doha, que estipula que “el acuerdo [sobre propiedad intelectual] puede y debe interpretarse de forma que apoye el derecho de los miembros de la OMC a proteger su salud pública y, en particular, promover el acceso a medicamentos para todos”. La ley de patentes india se basa en esta declaración.

18. “A review of new drugs in 2004: Floundering innovation and increased risk-taking”. *Prescrire International*. Abril de 2005; vol. 14, núm. 76: pág. 68-73.

Oxfam y Médicos Sin Fronteras se unieron en la campaña pública “Las personas antes que los beneficios”, que demandaba a Novartis abandonar su contienda legal.

Novel de la Paz, Desmond Tutu, la expresidenta de la comisión de Propiedad Intelectual, Innovación y Salud Pública de la OMS, Ruth Dreifuss, o el director del Fondo Global de NNUU de lucha contra el Sida, la Tuberculosis y la Malaria, apoyaron la campaña. En España los parlamentos autonómicos del País Vasco, Cantabria, Navarra, Andalucía y Extremadura, y la Comisión de Sanidad y Consumo del Congreso de los Diputados, aprobaron sendas declaraciones apoyando las reivindicaciones de la campaña.

El tribunal indio falló contra Novartis (agosto, 2007) y la multinacional decidió no apelar el caso. Con esta decisión de poner los derechos de los enfermos en primer lugar, la India ha abierto el camino para otros países pobres a mantenerse firmes bajo la presión de las empresas farmacéuticas multinacionales.

Al parecer, negociaciones comerciales entre la Unión Europea y la India podrían amenazar de nuevo a la ley india de producción de fármacos genéricos.

Fuente: [http://www.oxfam.org.uk/get\\_involved/campaign/impact/novartis.html](http://www.oxfam.org.uk/get_involved/campaign/impact/novartis.html); <http://www.msf.es/noticia/2007/casonovartisfallodeltribunalindioesunavictoriaparasaludpaisesendesarrollo>; <[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/02/27/actualidad/1330371496\\_219551.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/02/27/actualidad/1330371496_219551.html)>.

Aunque este sea un ámbito, como decíamos, de confrontación frecuente, la denuncia no es un fin en sí misma sino un mecanismo para lograr un cambio profundo en las prácticas de las empresas. Siempre que sea posible, la denuncia inicial debe conducir a zonas reservadas para la negociación e, incluso, para el aprendizaje compartido. Este “ámbito del comportamiento” para ser efectivo y constructivo, para significar un verdadero cambio en la vida de las personas, las comunidades y el entorno, debe reservarse un espacio para un diálogo amplio y abierto entre los distintos actores implicados (ONGD, gobiernos, comunidades involucradas, actores sociales y la empresa o grupo de empresas).

### **2.1.1 Las iniciativas de colaboración “multistakeholder” (con participación de todos los grupos de actores interesados)**

La iniciativa *multistakeholder* británica “Ethical Trading Initiative” (ETI) establece estándares internacionales para que las empresas multinacionales mejoren las condiciones de los trabajadores de su cadena de producción.

La iniciativa *multistakeholder* británica “Ethical Trading Initiative” (ETI), por ejemplo, establece estándares internacionales para que las empresas multinacionales mejoren las condiciones de los trabajadores de su cadena de producción. Varios informes señalan que las prácticas de compra que llevan a cabo las empresas trasnacionales (tales como presionar los precios de compra a la baja, introducir modificaciones en el diseño del producto en el último minuto, o reducir los plazos de entrega), tienen habitualmente un impacto negativo en las condiciones laborales de los trabajadores de la cadena de producción (y se traduce en jornadas laborales más largas no remuneradas, en un aumento de las contrataciones temporales etc.).<sup>19</sup> La ETI ha posicionado con fuerza el tema de la política de compras en la RSC de las cadenas de producción y ha facilitado el desarrollo de un grupo de trabajo en este tema, con participación de sindicatos, empresas y ONGD como Oxfam.<sup>20</sup>

19. Este tema fue tratado en la investigación de Ancona/Insight Investment de 2004, y en la investigación y posterior informe, *Trading Away Ours Rights*, que Oxfam hizo en la misma fecha y cuyas conclusiones fueron confirmadas en el estudio de impacto realizado por la ETI en 2006.

20. Para más información, véase Ethical Trading Initiative: <[www.ethicaltrade.org/](http://www.ethicaltrade.org/)>.

### Cuadro 3. “New Look” en la ETI

La compañía inglesa de moda New Look es miembro de la ETI y se encuentra desarrollando junto con su proveedor de Bangladesh, Echo, una iniciativa para mejorar el salario y reducir el número de horas extras de los trabajadores de Echo. Para ello, New Look, además de financiar parte de la colaboración, está mejorando sus prácticas de compra para favorecer así una mejor planificación y productividad de Echo: mejorando el programa de compras (menos sujeto a cambios), lo que ayuda a reducir los cambios de “último minuto” de sus pedidos, y acordando plazos de producción más largos.

Todo este trabajo está dando ya sus frutos: en el primer año de implementación de la iniciativa ha aumentado un 24% el salario de los trabajadores con sueldos más bajos, y las horas extras han caído un 46%.

Fuente: ETI. Ver <http://www.ethicaltrade.org/in-action/member-performance/productivity-and-wage-rises-go-hand-hand>.

En su estrategia y esfuerzo por ser responsables, las empresas también tienen la responsabilidad de canalizar su capacidad de influencia sobre los gobiernos locales para lograr que cambien políticas y prácticas concretas que tienen un alto impacto en la competitividad de la propia empresa. La compañía norteamericana Levi’s ofrece un buen ejemplo en este sentido.<sup>21</sup> En 2001, Levi’s logró que el Gobierno de Guatemala reforzara las leyes laborales para garantizar los derechos básicos de los trabajadores de aquel país. Detrás de esta apuesta positiva de parte de Levi’s la empresa buscaba aprovechar una ventaja que ofrecía el mercado de exportación hacia EEUU.<sup>22</sup>

#### 2.1.2 El papel de los inversores y su capacidad de incidencia responsable

Detrás de la cara visible de las empresas, de su consejo de administración y órgano de gobierno, se encuentran los “propietarios” reales de las empresas, sus accionistas y en particular los grandes inversores. Los “dueños del capital” y por tanto los propietarios (aunque parciales) de la empresa no deben mantenerse como actores pasivos de las orientaciones corporativas. Es su responsabilidad también la de influir para mostrar en qué medida su valoración de la empresa, de la que se deriva su voluntad de participar en su capital, no es ajena al grado de responsabilidad que la empresa integra como eje vertebrador de sus decisiones. Que un inversor valore de forma positiva o negativa los verdaderos impactos sociales (no solamente el rendimiento económico) y además ejerza esa capacidad para trasladar su enfoque a sus interlocutores, tienen un efecto directo sobre la empresa. Si la reacción ante estos riesgos no se ha interiorizado, el efecto catalizador desde fuera puede ser crítico.

21. Kyle Peterson y Marc Pfitzer (2009), “Lobbying for Good”. *Stanford Social Innovation Review*. Invierno de 2009.

22. Hasta 2001 Guatemala disfrutaba de un acuerdo de trato preferencial para sus exportaciones a EEUU. En 2001, el Gobierno de EEUU reconsideró este estatus: Guatemala debería cumplir con los derechos laborales, uno de los criterios exigibles para disfrutar de una ventaja fiscal (no tener que pagar aranceles de importación).

En 2001, Levi’s logró que el Gobierno de Guatemala reforzara las leyes laborales para garantizar los derechos básicos de los trabajadores de aquel país.

Fondos de inversión y accionistas de Repsol apoyaron el trabajo de Oxfam para lograr el respeto de los derechos de pueblos indígenas en zonas de influencia de la actividad productiva de la empresa.

El fondo “Boston Common Asset Management” cedió a Intermón Oxfam su derecho de asistencia y su voz en las Juntas de Accionistas de Repsol en 2008 y 2009.

En esta misma línea es la experiencia de Repsol que se detalla a continuación, donde los fondos de inversión, accionistas de dicha empresa, apoyaron el trabajo de Oxfam para lograr el respeto de los derechos de pueblos indígenas en zonas de influencia de la actividad productiva de Repsol, especialmente en Bolivia, Ecuador y Perú.

#### **Cuadro 4. Repsol y los derechos de los pueblos indígenas; el papel determinante de los fondos de inversión**

Intermón Oxfam publicó en el año 2004 su primer informe sobre el impacto social de los proyectos petroleros de Repsol YPF. A partir de aquí se abrió un proceso de diálogo con la compañía, con el fin de que aceptara y respetase los derechos internacionalmente reconocidos de los pueblos indígenas que se asentaban en las zonas de influencia de sus proyectos petroleros de exploración y explotación.

Ante la ausencia de avances reales, Intermón Oxfam decidió comenzar una campaña pública en 2007 con una amplia recogida de firmas. Sin embargo, muy pronto se observó que la clave del cambio se encontraba en la presión que pudieran ejercer los propios accionistas de Repsol YPF. Intermón Oxfam emprendió una estrategia de lobby accionarial, que se basó principalmente en alcanzar alianzas con fondos de inversión que tuvieran acciones en la petrolera.<sup>23</sup>

En una primera fase Intermón Oxfam se acercó a los fondos éticos de inversión<sup>24</sup> con presencia en España. El momento álgido de este trabajo fue el “careo” que, a demanda de uno de los fondos, tuvo lugar entre la compañía e Intermón Oxfam, que dio como resultado la determinación del Fondo de mantener en “stand-by” las decisiones relativas a la inversión en Repsol, en tanto la petrolera no dispusiera de una guía o de una política de relación con los pueblos indígenas que garantizase el respeto de sus derechos.

En una segunda fase, dos fondos noruegos y varios estadounidenses se hicieron eco de esta preocupación a través de cartas enviadas a la petrolera. Particularmente fructífera fue la relación con el fondo inversor norteamericano socialmente responsable “Boston Common Asset Management”, quien cedió a Intermón Oxfam su derecho de asistencia y su voz en las Juntas de Accionistas de 2008 y 2009, para demandar públicamente una política de pueblos indígenas acorde con la normativa internacional. Numerosos accionistas individuales se unieron a esta petición de forma espontánea cediendo a Intermón Oxfam su voto y su derecho de asistencia a las Juntas.

Como resultado de todo este esfuerzo, Repsol YPF adoptó en diciembre de 2008 una Política de Relación con los Pueblos Indígenas, y en junio 2009 su Norma interna de desarrollo, convirtiéndose en la primera compañía petrolera, gasista o minera conocida que desarrollaba una Política específica de esta envergadura. Ambos documentos fueron compartidos y discutidos con Intermón Oxfam, si bien la redacción final fue

23. La estrategia también incorporó el acercamiento a los accionistas principales de Repsol YPF y a los índices éticos bursátiles.

24. Se trata de fondos de inversión que incorporan en sus políticas de inversión criterios ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo.

decisión exclusiva de la compañía.<sup>25</sup> Intermón Oxfam reconoció públicamente el avance de Repsol YPF, al tiempo que demandaba a la compañía ciertas modificaciones para asegurar una Política plenamente compatible con la normativa internacional. Este proceso sigue vigente, con la publicación en diciembre 2011 del plan de acción de Repsol sobre relaciones con comunidades indígenas para Perú y Bolivia, junto con la extensión del proceso a otros países de la región. Aún es pronto para valorar el impacto final en la mejora efectiva de las condiciones de vida de dichas comunidades, pero es un paso significativo que la empresa integre esta necesidad en el análisis de riesgos y en la consideración misma de la inversión final.

Fuente: Elaboración propia en base documentos internos de Intermón Oxfam.

En este camino, y en la línea de los marcos *multistakeholder* que comentábamos anteriormente, también se pueden enunciar iniciativas que abogan por una mayor transparencia y rendición de cuentas en la cadena de valor de la industria extractiva, como la EITI (*“Extractive Industries Transparency Initiative”*- EITI por sus siglas en inglés)<sup>26</sup>, que cuenta con la participación de la cooperación española y del sector de la construcción (*“Construction Sector Transparency Initiative”*)<sup>27</sup>. En la medida en que las empresas subscriben estas iniciativas, las mismas se convierten en la práctica en medidas de autorregulación de las empresas (*softlaw* en inglés) que en muchos casos conlleven avances muy significativos y un paso decisivo hacia marcos vinculantes. En este conjunto, también se podría incluir a los estándares, las certificaciones o los códigos de conducta. Algunas interesantes acciones en este sentido son el movimiento global por el comercio justo (*the global fair-trade movement*, en inglés), el cual se ha tornado especialmente importante en los sectores del café, chocolate o los diamantes, y los contratos de beneficios comunitarios<sup>28</sup> (*the community benefit agreements*, en inglés) que buscan que los grandes almacenes –como por ejemplo Wall Mart– reduzcan los impactos negativos que generan.<sup>29</sup>

El movimiento global por el comercio justo (*the global fair-trade movement*, en inglés) se ha tornado especialmente importante en los sectores del café, chocolate o los diamantes.

25. La Política menciona explícitamente “el respeto y observancia de los derechos de los pueblos indígenas en cumplimiento de sus valores y compromisos y de los principios voluntarios suscritos, así como de la legislación, los tratados y acuerdos internacionales existentes, incorporados o no a la legislación de los países en los que mantiene operaciones, en particular las obligaciones establecidas por los Estados firmantes del Convenio 169 sobre pueblos indígenas y tribales de la OIT y la Declaración sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas de la Asamblea General de las Naciones Unidas”.

26. La EITI es el resultado de la campaña “Publish What You Pay” (Publica lo que pagas, PWYP), iniciada en 2002 por una coalición de ONG británicas y que cuenta hoy con plataformas en países del Norte y del Sur; <<http://eiti.org/>>.

27. <<http://www.constructiontransparency.org/>>.

28. El Contrato de Beneficios Comunitarios (CBA, por sus siglas en inglés) es un convenio legalmente ejecutable, firmado por grupos comunitarios y un urbanizador, que estipula una variedad de beneficios comunitarios que el urbanizador acuerda proporcionar como parte de un proyecto urbanístico.

Un CBA es el resultado de un proceso de negociación entre el urbanizador y representantes organizados de comunidades afectadas, en el cual el urbanizador acuerda configurar el complejo urbanístico de una cierta manera o proporcionar beneficios comunitarios específicos. A cambio de ello, los grupos comunitarios prometen su apoyo al proyecto propuesto ante las entidades gubernamentales que otorguen los permisos y las subvenciones necesarios. El CBA es tanto un proceso para trabajar en pos de objetivos mutuamente beneficiosos, y un mecanismo para hacer cumplir las promesas de ambas partes.

29. Edwards M. (2010), “Small Change: Why Business Won’t Save the World”.

### 2.1.3 RSC, ¿ética o cosmética?: de las prácticas voluntarias a los marcos vinculantes efectivos

La mayor fuente de críticas al respecto de las acciones que emprenden las empresas en respuesta a una demanda de mayor responsabilidad se circunscribe a los riesgos del efecto meramente “cosmético” de la RSC.

La mayor fuente de críticas al respecto de las acciones que emprenden las empresas en respuesta a una demanda de mayor responsabilidad se circunscribe a los riesgos del efecto meramente “cosmético” de la RSC. La responsabilidad social debería marcar una línea completa de actuación de las empresas pero con demasiada frecuencia es un compartimento estanco, de una sección de la empresa dedicada a las actividades filantrópicas, que no permea suficientemente en la forma en que la empresa opera de manera integral: no se produce una transformación profunda de los procesos y decisiones de la empresa que causan daños irreparables y que agravan la situación de pobreza y desigualdad en muchos países en desarrollo. Se avanza, pero lentamente, y surge la gran duda de si de alguna manera los “slogans” detrás de la RSC solo fomentan la creación de una imagen o una reputación que no es consistente con los impactos reales y en todas las dimensiones que produce la acción del sector privado empresarial en países pobres.<sup>30</sup> Sobre todo, en estos contextos donde marcos institucionales frágiles y/o poco efectivos no siempre protegen los derechos de los más pobres y vulnerables.

### 2.2 El ámbito del contexto

El papel de la empresa puede ser clave en la lucha contra la pobreza si los gobiernos asumen su capacidad también para crear las condiciones adecuadas para lograrlo.

El papel de la empresa puede ser clave en la lucha contra la pobreza si los gobiernos asumen su capacidad también para crear las condiciones adecuadas para lograrlo, en especial a través de la utilización de fondos públicos para financiar proyectos empresariales en países en desarrollo. La empresa puede aquí convertirse en un facilitador de este cambio en el contexto.

Este ámbito está liderado por las agencias de los países donantes que, a través de cooperación bilateral, trabajan con los gobiernos de los países socios en la mejora del entorno en el que operan los agentes económicos, intentando reducir los fallos y las imperfecciones de los mercados, y tratando, además, de generar condiciones para un desarrollo económico de amplia base social (*pro-poor growth*, en inglés). Concretamente, en este ámbito, los donantes bilaterales y multilaterales ofrecen una gran gama de opciones para que el sector privado pueda desarrollarse en un entorno favorable, con acceso fácil y garantizado a información, a servicios de apoyo técnico, a financiación, y a mercados, tanto local como global. De hecho, el Banco Africano de Desarrollo expone su estrategia de apoyo al sector privado en dos frentes: (i) por la vía de la mejora de la infraestructura física (transporte, energía, comunicaciones, etc.), y (ii) por la vía de la mejora de la infraestructura “blanda” (entornos legales y regulatorios, reforma del sector financiero, liberalización, etc.).

En este ámbito, empresas ya establecidas, pueden actuar a su vez, como proveedoras de servicios (infraestructura, crédito, formación, etc.) para favorecer a otras empresas de menor tamaño o menor grado de desarrollo. También es fundamental aquí su experiencia junto a las organizaciones sindicales y el apoyo que desde una perspectiva técnica puedan hacer en la construcción de marcos regulatorios favorables.

30. Véase, por ejemplo, <<http://pubs.iied.org/pdfs/16505IIED.pdf>>.

### Cuadro 5. Fortalecimiento de los pequeños productores colombianos de productos lácteos

Fundación Alpina (Alpina es una de las compañías lecheras más grandes de Colombia), solicitó en 2009 la colaboración de Oxfam para desarrollar un modelo de negocio que beneficiase a los pequeños ganaderos lácteos del país. El proyecto se ha llevado a cabo en la región de Cauca (Colombia), con participación de Alpina y cuatro organizaciones de productores de leche a pequeña escala.

El proyecto, que sigue activo, tiene como objetivo mejorar la posición de estas cuatro organizaciones (cada una de ellas formada por una media de 50 productores) que suministran a Alpina, de manera que mejoren la calidad de su leche, consoliden sus actividades, logren desarrollar economías de escala y fortalezcan su posición en el mercado. Esta iniciativa también tiene como objetivo promover el empoderamiento de las mujeres, un modelo inclusivo de sector privado, y favorecer el desarrollo de unas políticas que sean favorables a los intereses de los pequeños productores de leche en Colombia.

En una primera etapa, el énfasis principal del proyecto se ha puesto en mejorar la calidad y la cantidad de leche, contando para ello con el compromiso de Alpina de comprar su producción a un precio mejorado, mientras que en una segunda etapa se tiene como objetivo desarrollar nuevos canales de mercado y productos. Para ello se pretende ganar valor añadido, gracias a la transformación de la leche en productos lácteos, y ampliar la lista de compradores (más allá de Alpina) para así diversificar el riesgo.

Fundación Alpina, además de haber aportado importantes recursos económicos, sumados a los aportados por Alpina y Oxfam y a créditos a nombre de los pequeños productores; ha aportado todo su conocimiento y esfuerzo en la transferencia de conocimiento, el fortalecimiento de la capacidad técnica de las comunidades y el apoyo al desarrollo social, económico, autónomo y sostenible de las comunidades beneficiarias. Oxfam por su parte, además de la mencionada financiación en forma de crédito, da apoyo y formación a los productores para afrontar el proceso negociador con Alpina y apoya el liderazgo de las mujeres.

Alpina señala como objetivo adicional de este proyecto el de “generar un modelo empresarial que permita acceder a servicios financieros y generar capacidades para incidir en el mercado y en políticas públicas a favor de los pequeños productores”. Entre las actividades que incluye el acuerdo está generar alianzas con las autoridades locales para promover servicios sociales a las familias y apoyar su aprendizaje.

Esta colaboración entre pequeños productores, Alpina, Fundación Alpina y Oxfam tiene lugar en un complicado contexto de conflicto armado y altos niveles de exclusión y pobreza, especialmente entre las mujeres. Algunos de los resultados alcanzados en el ejercicio 2010 – 2011 han sido; aumento en un 60% de los ingresos anuales de 204 productores, se ha logrado desarrollar un modelo exitoso de colaboración entre pequeños productores y una gran compañía, ha aumentado la participación de las mujeres (cada empresa tiene ahora un comité de mujeres, y algunas están asumiendo un rol de liderazgo), y las ventas se han mantenido estables en el último cuatrimestre del año 2010 a pesar de la inundaciones que provocaron una reducción del 50% de la producción de la leche.

Fuente: [https://www.oxfam.org.uk/donate/edp/downloads/EDP-annual-review-2011\\_spreads.pdf](https://www.oxfam.org.uk/donate/edp/downloads/EDP-annual-review-2011_spreads.pdf).

Fundación Alpina solicitó en 2009 la colaboración de Oxfam para desarrollar un modelo de negocio que beneficiase a los pequeños ganaderos lácteos del país.

Alpina señala como objetivo adicional de este proyecto el de “generar un modelo empresarial que permita acceder a servicios financieros y generar capacidades para incidir en el mercado y en políticas públicas a favor de los pequeños productores”.

Una buena parte de las iniciativas que se incluyen en este ámbito, tienen ya una cierta tradición en los sistemas de cooperación (por ejemplo, poco tiene ya de novedoso dar servicios de microcrédito, o apoyar a cooperativas agrarias), y por lo general sólo pueden sostenerse mediante la inyección de AOD, ya que su sostenibilidad no puede garantizarse sola en el mercado, algo a lo que sí aspiran las iniciativas que tienen su lugar en el tercer ámbito que se explora a continuación. Es decir, aquí planteamos los modelos de promoción de actividades de emprendimiento o desarrollo de actividades productivas en países en desarrollo, para las que se inyectan recursos públicos que facilitan las condiciones necesarias para acceder al mercado.

En este ámbito, ha tomado mucha fuerza la apuesta de los donantes por la llamada “cooperación financiera”: fondos de inversión o capital riesgo orientados hacia el desarrollo.<sup>31</sup> Donantes como el Reino Unido, Francia o Alemania han avanzado mucho en este paso a partir de equipos especializados e inversiones relativamente pequeñas.<sup>32</sup>

Siguiendo el ejemplo de la mayoría de los donantes, la cooperación española ha aprobado recientemente la “Estrategia de crecimiento económico y promoción del tejido empresarial”.

Siguiendo el ejemplo de la mayoría de los donantes, la cooperación española ha aprobado recientemente la “Estrategia de crecimiento económico y promoción del tejido empresarial”.<sup>33</sup> Esta iniciativa plantea en primer lugar la aproximación que desde la administración española se hace al papel del sector privado en la cooperación, desplegando un sinfín de posibilidades para garantizar este rendimiento más efectivo (la estrategia incorpora 26 líneas de trabajo) incluyendo la promoción de la estabilidad económica, la mejora de los servicios financieros (que incluye la cooperación financiera), la creación de un marco regulatorio favorable a la creación de empresas, o la promoción y concertación del diálogo social.

Existen pocas investigaciones independientes que midan apropiadamente el impacto sobre el desarrollo de los fondos públicos de donantes destinados a promover las empresas del sector privado.

Aunque el abanico de opciones que se presentan en este ámbito es muy amplio, existen pocas investigaciones independientes que midan apropiadamente el impacto sobre el desarrollo de los fondos públicos de donantes destinados a promover las empresas del sector privado, en particular, los fondos de las instituciones financieras que otorgan préstamos o capital a dichas empresas (cooperación financiera).<sup>34</sup>

### 2.2.1 ¿Quiénes se benefician de los fondos públicos dirigidos al sector privado?

Aunque no se pone en discusión la relevancia de contar con este tipo de instrumentos, no hay evidencia clara de que estos recursos hayan derivado en un mayor uso de los sistemas de contrataciones de los países en desarrollo, en el apoyo a las prioridades de inversión a nivel nacional para lucha contra la pobreza, en la creación de trabajo decente o en el incremento de los ingresos fiscales en los países en desarrollo.<sup>35</sup> También surge la duda de quiénes son los verdaderos beneficiarios de este tipo de iniciativas cuando es claro que el apoyo público de

31. Véase el capítulo siguiente, “Una aproximación a la cooperación financiera”.

32. *Ibíd.*

33. <[http://www.maec.es/es/MenuPpal/CooperacionInternacional/Publicacionesydocumentacion/Documents/DES\\_CrecimEmpresaDEFINITIVO.PDF.pdf](http://www.maec.es/es/MenuPpal/CooperacionInternacional/Publicacionesydocumentacion/Documents/DES_CrecimEmpresaDEFINITIVO.PDF.pdf)>.

34. *Ibíd.*

35. Véase Oxfam (2012), “Dueños del desarrollo: Impuestos para combatir la pobreza”. Marzo de 2012.

los donantes al sector privado ha estado bastante sesgado hacia la promoción de inversiones de los propios países donantes. Además, preocupa el uso abusivo de intermediarios y nuevos actores financieros y sus efectos sobre la transparencia y la responsabilidad<sup>36</sup>, así como el verdadero impacto en ganancias de eficiencia en el largo plazo.

## 2.3 El ámbito de la operación

Este ámbito explora las posibilidades de crear marcos de co-gestión público y privada para la ejecución de proyectos con impacto social. Dentro esta corriente se puede identificar una amplia gama de opciones, muchas de las cuales intentan profundizar el impacto social de la actividad económica de las empresas mientras que otras buscan incrementar la sostenibilidad económica de la acción social.<sup>37</sup>

Claramente, este es el ámbito que se ha desarrollado más recientemente, sobre el que cada vez hay más iniciativas que podrían encuadrarse dentro de la macro corriente denominada el “capitalismo filantrópico” o inversión de impacto.

Los negocios inclusivos, los emprendedores y sus empresas sociales, inversiones sociales (*venture philanthropist*<sup>38</sup> en inglés) como Google.org, son algunos de los ámbitos de participación de la empresa en la cooperación que pueblan este ámbito y las alianzas público-privadas o los fondos de inversión de impacto algunas de sus herramientas en boga. Aunque no son tan recientes, sí están acaparando mayor atención y proyección en estos últimos tiempos, promovidas en parte por un contexto de crisis, por la necesidad de muchos fondos de inversión de buscar soluciones alternativas tanto como mejorar su imagen y por la preocupación cada vez mayor de inversores particulares e institucionales por su responsabilidad en los desequilibrios.

Los negocios inclusivos buscan conciliar objetivos de expansión y sostenibilidad económica, con objetivos de desarrollo.

### 2.3.1 Negocios inclusivos

Se trata de un ámbito en el que se identifican empresas que, en colaboración con los donantes públicos o inversores privados y, en muchas ocasiones también con ONGD y gobiernos, desarrollan modelos organizativos y de negocio que buscan conciliar sus objetivos de expansión y sostenibilidad económica, con objetivos de desarrollo, atendiendo, muy especialmente, a la creación de empleo digno<sup>39</sup> y a la mejora de la situación socioeconómica de los colectivos más desfavorecidos.

36. <<http://eurodad.org/?p=4489>>

37. Edwards M. (2010), “Small Change: Why Business Won't Save the World”.

38. Se traduce como “inversión social”. Bajo este concepto se considera a las empresas no como donante sino como inversor social. Un inversor se implica en los proyectos en los que invierte, desde su diseño hasta su evaluación final. La nueva filantropía busca mayor nivel de apropiación de los proyectos a los que financia, desea visitarlos previamente y quiere ver el resultado de sus inversiones, espera un retorno “social” y económico. Busca un mayor grado de eficiencia de sus inversiones. Véase la asociación europea del Venture Philanthropy, <<http://www.evpa.eu.com/>>.

39. Según la OIT, el trabajo digno resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración en la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan a sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todos los hombres y las mujeres.

Las agencias internacionales con más tradición en este campo, agrupan esta visión general con el “*Business for Development*” (B4D)<sup>40</sup>. Aunque éstas reconocen estar todavía en un proceso de aprendizaje, en las estrategias más recientes de algunas de éstas se hace explícito un compromiso de profundizar en esta línea.<sup>41</sup>

Las empresas pueden contribuir a la reducción de la pobreza aprovechando sus capacidades diferenciales, esto es, operando desde su núcleo de negocio.

Al margen de su contribución al crecimiento económico y de otras cuestiones, que tienen que ver con potenciar un comportamiento empresarial responsable (evitar la corrupción y pagar impuestos, por ejemplo), las empresas pueden contribuir a la reducción de la pobreza aprovechando sus capacidades diferenciales, esto es, operando desde su núcleo de negocio. Bien sea, integrando a la población pobre (micro y pequeña empresa local, formal e informal) en redes de aprovisionamiento y distribución (como productores/proveedores, distribuidores, o, directamente, empleados) o como compradores de sus productos y servicios (adaptados a necesidades y/o posibilidades de compra de estratos socioeconómicos con bajo poder adquisitivo). En la práctica, ambas posibilidades suelen significar una nueva forma de expansión del negocio original de la empresa.

#### Cuadro 6. Los microseguros como instrumento de adaptación ante el cambio climático

El cambio climático está provocando transformaciones profundas en la estacionalidad y la capacidad de predecir las lluvias en Etiopía. Sin lluvias regulares los agricultores etíopes no pueden, o no se atreven, a tomar las decisiones más óptimas para mejorar su producción. Para adaptarse al cambio climático es necesario llevar a cabo acciones que reduzcan su vulnerabilidad y aumenten la capacidad de resiliencia de los agricultores ante el riesgo, cada vez mayor (como se está viendo en la actualidad con la crisis que vive el Cuerno de África), de sequías persistentes.

Por este motivo Oxfam y la organización local Relief Society of Tigray (REST) decidieron en 2007 explorar el potencial de los microcréditos para los agricultores de la región de Tigray.

En julio de 2008, con el respaldo de la población local, Oxfam y la compañía Swiss Re (de reaseguros) acordaron los términos de la colaboración y la implementación de un proyecto piloto que consiste en el diseño de un innovador microseguro de “índice climático” para el cultivo del cereal *teff* de Adi Ha, en la región de Tigray. Este producto podrá ayudar a los agricultores a tomar decisiones que podrían mejorar la productividad de sus cosechas (como por ejemplo cultivar semillas de alto rendimiento), y también puede facilitarles la concesión de créditos, o la contratación de otros seguros.

El proyecto piloto contempla la gestión del riesgo desde una visión amplia; examina la idoneidad de los seguros climáticos; integra medidas de reducción de riesgo y

Oxfam y la compañía Swiss Re (de reaseguros) acordaron los términos de la colaboración y la implementación de un proyecto piloto que consiste en el diseño de un innovador microseguro de “índice climático”.

40. En un estudio realizado por la organización Adam Smith International se define B4D como: “Esquemas de desarrollo de negocios emprendidos por empresas internacionales o domésticas, o por asociaciones de comunidades, empresas locales, gobiernos y donantes liderados por tales empresas, que explotan el modelo de actividad principal de una empresa con el propósito de garantizar compensación en forma de beneficios y desarrollo económico local. La característica particular de estos esquemas es que la agencia de desarrollo suministra ayuda directa a empresas individuales, o a asociaciones lideradas por esas empresas, porque se entiende que los intereses de la agencia y la empresa coinciden”; <<http://www.sida.se/PageFiles/1363/ASI,%20Review%20of%20B4D%20approaches%20FINAL%20REPORT.pdf>>.

41. Por ejemplo, la cooperación inglesa y la alemana.

mejora las prácticas agrícolas. Pero además, desarrolla un seguro climático ad hoc, que integra la participación real y activa de los agricultores en el propio diseño del proyecto piloto.

Swiss Re tiene amplia experiencia en microseguros (gestión del riesgo diseñado específicamente para personas de bajos ingresos), y está reconocida como una compañía de seguros líder en el debate de la adaptación al cambio climático. El acuerdo de colaboración con Oxfam preserva la independencia de la organización, y de las organizaciones de agricultores que participan en el proyecto.

El proyecto comenzó en 2009 ofreciendo el microseguro a 200 familias de un pueblo de la región de Tigray, y en 2010 se habían sumado 1.300 familias de cinco pueblos de la región. Se estima que en 2011 el proyecto llegó a 13.000 familias de 45 pueblos. El proyecto se podrá extender a otras regiones de Etiopía, y a tres países más, gracias al acuerdo alcanzado a finales de 2010 entre Oxfam y el Programa Mundial de Alimentos (PMA), que permite que los agricultores etíopes pueden adquirir el seguro trabajando en los programas de irrigación y forestales del Programa de Alimentos por Trabajo del PMA.

Fuente: Oxfam América (2011); <http://www.oxfamamerica.org/files/harita-project-report-nov07-dec09.pdf>. Para más información sobre la expansión del proyecto ver HARITA Quarterly Report: January 2011-March 2011; <http://www.oxfamamerica.org/files/harita-quarterly-repor-jan-mar-2011.pdf>.

El proyecto comenzó en 2009 ofreciendo el microseguro a 200 familias de un pueblo de la región de Tigray, y en 2010 se habían sumado 1.300 familias de cinco pueblos de la región.

Los fundamentos en los que se sustenta este renovado esquema de negocio derivan de las teorías sobre “la base de la pirámide” (BdP): un modelo con el que las empresas pretenden incluir en el mercado global a las dos terceras partes de la población mundial que están excluidas de la sociedad de consumo. “Los pobres deben convertirse en consumidores activos, informados y participantes. De la creación conjunta de un mercado en torno a las necesidades de los pobres puede resultar el alivio de la pobreza”. La idea central sería, por tanto, que “la base de la pirámide, como mercado, proporciona una nueva oportunidad de crecimiento para el sector privado y un foro para la innovación” y, por ello, “los mercados de la base de la pirámide deben convertirse en parte integral del trabajo del sector privado”.<sup>42</sup>

#### Cuadro 7. Los negocios de la base de la pirámide y el desarrollo

Para que los negocios de la base de la pirámide (BdP) contribuyan al desarrollo deben:

- “Cubrir necesidades” y no “generar falsas necesidades”.
- Desarrollar relación fluida con los beneficiarios: se trata de escucharlos para identificar las necesidades reales antes de poner en marcha nuevos procesos de producción y comercialización.
- Los proyectos de BdP tienen que permitir la formalización gradual de la economía (y no desplazar o “anular” a la economía informal o hacer uso abusivo de ésta).
- Analizar las barreras que pueden “penalizar” los productos o servicios que se desarrollen tales como: falta de inversión en infraestructuras, focalización sector urbano frente al rural potenciando procesos migratorios poco planificados, etc.

Para que los negocios de la base de la pirámide (BdP) contribuyan al desarrollo deben, entre otras cosas, “cubrir necesidades” y no “generar falsas necesidades”.

42. Tomado de: <[http://www.omal.info/www/article.php?id\\_article=4096](http://www.omal.info/www/article.php?id_article=4096)>.

- Considerar en los proyectos el rol regulador que pueda tener el gobierno (reconocer y exigir al gobierno sus responsabilidades).
- Analizar el mercado para identificar aquellos segmentos en los que una solución basada en el mercado no sea posible o suficiente.
- Analizar las implicaciones (negativas) que nuevos productos o servicios puedan tener en la sociedad, familia, en el mercado o la economía (por destrucción de negocios o empresa locales, etc.)

Fuente: Elaboración propia.

La filosofía de los “negocios inclusivos” es promovida por muchos: Naciones Unidas entre otros.

La filosofía de los “negocios inclusivos” es promovida por muchos: Naciones Unidas<sup>43</sup> entre otros. Haciéndose eco se encuentran por ejemplo, el International Business Leaders Forum<sup>44</sup>, cuyo lema es: “Inspirando a los líderes empresariales para ayudarles a construir un mundo sostenible”; el World Business Council on Sustainable Development<sup>45</sup>, que trabaja “ayudando a las compañías a prosperar y a mantener a largo plazo su licencia para operar, innovar y crecer”; el Laboratorio Base de la Pirámide<sup>46</sup>, que tiene como objetivo “reducir la pobreza mediante soluciones de negocio innovadoras y sostenibles”; o la plataforma NextBillion en español, cuyo fin es “explorar y promover interés en modelos de negocio creativos e innovadores que puedan servir a 360 millones de latinoamericanos que viven en condiciones de pobreza”.<sup>48</sup>

Las compañías multinacionales españolas ofrecen una batería de “negocios inclusivos” que van desde aumentar la cobertura del servicio eléctrico en zonas rurales hasta otorgar préstamos para el consumo de electrodomésticos.

Las compañías multinacionales españolas han aprovechado esta ola y ofrecen una batería de “negocios inclusivos” que van desde aumentar la cobertura del servicio eléctrico en zonas rurales hasta otorgar préstamos para el consumo de electrodomésticos.<sup>49</sup>

#### Cuadro 8. Natura Ekos: integrando comunidades rurales en la cadena de valor del negocio

Natura es la mayor empresa de cosméticos brasileña y una de las compañías con una mejor reputación en el país. Desde sus inicios, en el año 1969, la empresa considera la sostenibilidad social y ambiental como uno de los pilares fundamentales de su estrategia de negocio.

Natura decidió lanzar en el año 2000 una nueva línea de productos, la línea Natura Ekos, basada en el aprovechamiento sostenible de la rica biodiversidad brasileña y

43. El programa Growing Inclusive Markets del PNUD tiene una base de datos en la que se hace referencia a más de doscientas de estas iniciativas, disponible en <<http://www.growinginclusivemarkets.org>>.

44. <<http://www.iblf.org/>>.

45. <<http://www.wbcsd.org/home.aspx>>.

46. <<http://www.basedelapiramide.net/>>.

47. <<http://espanol.nextbillion.net/>>.

48. <[http://www.omal.info/www/article.php3?id\\_article=4096](http://www.omal.info/www/article.php3?id_article=4096)>.

49. Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL) citando a Reficco (2010).

en la generación de desarrollo económico en zonas rurales aisladas y empobrecidas del país. La idea original fue crear una línea compuesta por una serie de productos cosméticos elaborados a partir de sustancias naturales extraídas de plantas autóctonas utilizadas tradicionalmente por las comunidades indígenas durante generaciones.

Los productos EKOS tratan de respetar y promover la conservación del medio ambiente, al mismo tiempo que buscan mejorar de forma significativa los ingresos y la calidad de vida de las comunidades rurales implicadas en la cadena de valor, como proveedores de materias primas y de conocimiento.

Algunas informaciones señalan resultados positivos tanto para las comunidades como para la empresa.<sup>50</sup> Las comunidades indígenas que participan como proveedores de Natura han mejorado su capacidad de generación de ingresos, su acceso a servicios básicos como vivienda, salud y educación y sus oportunidades de subsistencia autónoma provocando una considerable reducción de la vulnerabilidad de las mismas. Además, han desarrollado nuevos hábitos para proteger las especies locales en peligro de extinción.

#### **Algunas claves del éxito: alianza multiactor (*multistakeholder*) y un modelo de negocio innovador**

Para alinear una causa social (una mejora considerable en las condiciones de vida de las comunidades implicadas) con una estrategia comercial (generar una ventaja estratégica para la empresa<sup>51</sup>) el proyecto requirió de una alianza multisectorial exigente. La empresa estableció lazos con otras empresas, ONGD, agencias gubernamentales y varias comunidades rurales e indígenas. En determinadas ocasiones, Natura tomó un papel de mediador, operando como nexo de unión entre los actores; en otras ocasiones, actuó como un socio más. Sin embargo, habría que destacar que parte del éxito de la alianza fue el alto grado de alineamiento de valores, estrategias y visiones de las diferentes organizaciones implicadas.

Fue necesario crear una red de suministro, hasta el momento inexistente, que garantizara la provisión regular de materias primas de difícil acceso, su certificación, su procesamiento, la elaboración de los productos finales y su comercialización. Por ello, la empresa puso condiciones a las comunidades para que éstas trabajaran como proveedoras: entre otras cosas, las comunidades tuvieron que superar un proceso de certificación que garantizara que las materias primas eran extraídas respetando ciertos estándares sociales y medioambientales. En este proceso ha sido muy relevante el papel de algunas ONGD.

Por ejemplo, la ONG Amigos da Terra trabajó con la comunidad Iratapuru para diseñar un modelo de negocio y mejorar su producción, a fin de conseguir la certificación “ForestStewardship Council” (FSC)<sup>52</sup> para sus productos, y la entidad certificadora que se implicó en el proyecto Natura Ekos fue Imaflo, una ONG con base en São Paulo, representante en Brasil de “ForestStewardship Council” (FSC) y de “Sustainable Agriculture Network” (SAN).

La empresa también creó otras certificaciones propias: un sistema de certificación de proveedores y un programa de seguimiento de las relaciones para facilitar la comunicación entre los distintos agentes de la cadena, fruto del cual, en alianza con las comunidades locales, se detectaban y se promovían proyectos de desarrollo sostenible a

Natura decidió lanzar en el año 2000 la línea Natura Ekos, basada en el aprovechamiento sostenible de la rica biodiversidad brasileña y en la generación de desarrollo económico en zonas rurales aisladas y empobrecidas del país.

Para alinear una causa social con una estrategia comercial el proyecto requirió de una alianza multisectorial exigente.

50. También ha sido citado por Naciones Unidas como caso de éxito en Colombia.

51. Ventaja producto de lograr un posicionamiento único para los productos de la empresa. Además de potenciar su imagen como empresa responsable y respetuosa con el medio ambiente.

52. <<http://www.fsc.org/certification.html>>.

Otra cuestión llamativa ha sido el enfoque novedoso y transparente para trabajar con la cadena de valor: la “cadena de valor abierta”, cuyo principal objetivo es empoderar a los eslabones más débiles.

El bajo nivel de organización dentro de las comunidades, inexperiencia en gestión ambiental, social y económica en el seno de Natura y la tendencia al monocultivo fueron algunos de los inconvenientes con los que Natura Ekos tuvo que enfrentarse.

través de un “Fondo de desarrollo comunitario” alimentado con un porcentaje de los ingresos generados por la venta de las materias primas de cada comunidad a Natura.

Otra cuestión llamativa ha sido el enfoque novedoso y transparente para trabajar con la cadena de valor: la “cadena de valor abierta”, cuyo principal objetivo es empoderar a los eslabones más débiles. Todos los actores de la cadena podían dialogar abiertamente –desde los productores hasta el procesador final– llegando a un acuerdo para una distribución justa del margen en función de los riesgos que asume cada uno en cada etapa del proceso. En la cadena de valor abierta, costes y beneficios son transparentes para todas las partes y se acuerda un margen de beneficio individual entre todos los actores (los márgenes pueden variar entre el 15 y el 30 por ciento).

#### **Principales dificultades:**

El bajo nivel de organización dentro de las comunidades, inexperiencia en gestión ambiental, social y económica en el seno de Natura, la falta de mecanismos para distribuir la información, conflictos entre los líderes, altos niveles de dependencia de los líderes individuales, y la tendencia al monocultivo fueron algunos de los inconvenientes con los que Natura Ekos tuvo que enfrentarse.

La tendencia al monocultivo en ciertas comunidades suponía un riesgo elevado para la sostenibilidad económica de estas poblaciones, puesto que nada podía asegurar que Natura fuera a necesitar siempre las sustancias naturales que hasta el momento estaba comprándoles. Un ejemplo es el de Campo Limpo, en la región de Pará, donde los cultivos de príprioica<sup>53</sup> (que compraba Natura) no dejaban de extenderse a expensas de otros productos locales. Natura, consciente de que la falta de diversificación en los cultivos incrementaba la vulnerabilidad de esta comunidad, estableció una alianza con EMATER “Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural”, una agencia pública gestionada por el gobierno que ofrecía servicios especializados en desarrollo rural.

Fuente: Resumen elaborado a partir del informe realizado por Pérez, A. Moreno, Fisac, J. Moreno, Lumbreras, Fernández, Borrela y Mataix en Fundación Carolina (2012).<sup>54</sup>

Tampoco las iniciativas en este ámbito han tenido un impacto claro.<sup>55</sup> Como se destila del caso Natura Ekos (cuadro 8), en la práctica, son muchas las barreras que hay que salvar para que por ejemplo, los productores locales aseguren el abastecimiento de productos con la calidad, la estabilidad y los plazos que requieren las empresas inversoras. En este sentido, los esfuerzos dirigidos a la formación, y a la introducción de prácticas y estándares de gestión de calidad, o el acceso a los mercados, constituyen un eje frecuente de actuación en la mayor parte de los programas B4D.

Además, a menudo, el éxito de este tipo de iniciativas, que buscan su autosostenibilidad económica y su potencial de repetición hasta adquirir cierta escala, requieren enfoques organizativos altamente innovadores, que exigen un conocimiento del contexto y unas capacidades que las empresas no siempre tienen. Por lo tanto,

53. La príprioica es un tipo de hierba cuyas raíces contienen una fragancia muy especial y delicada.

54. Fundación Carolina (2012), “Empresas que contribuyen al desarrollo humano. Seis casos prácticos en los sectores agroindustrial y de energía”. Pendiente de publicación.

55. *Ibid.*

crear alianzas multiactores (*multistakeholder*) o alianzas público-privadas para el desarrollo (*public private partnerships for development*, PPPD por sus siglas en inglés) y/o multisectoriales suele ser parte del paquete de acciones que deben producirse en el marco de estas iniciativas. Estas alianzas, suponen en muchos casos una clave de éxito. Pero también suponen un reto considerable, ya que es necesaria una gran capacidad para articular las visiones de las múltiples organizaciones involucradas.

En particular, las llamadas alianzas público-privadas, han surgido en parte, del reconocimiento de que son necesarias transformaciones estructurales (que escapan del quehacer empresarial y que son asunto de los gobiernos) para lograr un resultado eficaz de la participación de la empresa en los procesos de reducción de la pobreza. Las alianzas público-privadas para el desarrollo son actuaciones que integran a agentes públicos y privados, que comprometen recursos conjuntamente para actuaciones que deben tener un mayor y mejor impacto sobre el desarrollo del que tendrían por separado, e implica una concepción y formulación conjunta bien articulada y totalmente conectada con un objetivo de desarrollo.

Las alianzas público-privadas para el desarrollo son actuaciones que integran a agentes públicos y privados, que comprometen recursos conjuntamente para actuaciones que deben tener un mayor y mejor impacto sobre el desarrollo del que tendrían por separado.

Agencias de cooperación de diversos Estados han creado organismos específicos para el desarrollo de las alianzas público-privadas.

#### Cuadro 9. Alianzas público-privadas para el desarrollo

Las instituciones financieras internacionales ligadas al desarrollo también poseen sus instrumentos para trabajar en la consolidación de las alianzas público-privadas: el Banco Mundial trabaja en ello a través de la Corporación Financiera Internacional (IFC), mientras el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) lo hace mediante el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y dispone de recursos y oficinas específicas dedicadas a la constitución de estas alianzas. Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), además de tener una división de desarrollo del sector privado, ha puesto en marcha una red que se ocupa de analizar las alianzas público-privadas.

Del mismo modo, las agencias de cooperación de diversos Estados han creado también organismos específicos para el desarrollo de las alianzas público-privadas y muchas de ellas han adaptado sus mecanismos de financiación para facilitar la incorporación de los actores privados con ánimo de lucro. Pueden verse, al respecto, los ejemplos de las agencias de Estados Unidos (USAID), con su programa Global Development Alliances; Alemania (GTZ), con develoPPP; Reino Unido (DFID), con su Private Sector Department; y Holanda (SNV), que ha constituido junto al WBCSD (World Business Council for Sustainable Development) la plataforma Inclusive Business.

Aunque no exenta de controversias, aquí es pertinente mencionar coaliciones de alcance internacional como la “Alianza GAVI”.<sup>56</sup> GAVI es una asociación público-privada cuya misión es salvar vidas de niños y proteger la salud de las personas aumentando el acceso a la inmunización en los países pobres. El sector privado no solo actúa como donante sino de gran apoyo en investigación científica.

Así, en la cooperación española ya se están produciendo las primeras asociaciones conjuntas de este tipo: el pasado verano, por ejemplo, se acordó constituir una alianza público-privada en la región peruana de Acobamba entre la secretaría de Estado de Cooperación, tres empresas (Telefónica, BBVA y Santillana) y cuatro ONG (Ayuda en Acción, Ecología y Desarrollo, Entreculturas-Fé y Alegría, Solidaridad Internacional), proyecto para

56. <<http://www.gavialliance.org/about/mission/what/>>.

el que se han destinado 6 millones de euros.<sup>57</sup> Otros ejemplos de alianzas público-privadas que, en la actualidad, está desarrollando la AECID son la iniciativa Salud 2015 Mesoamérica, el apoyo mediante créditos a Progresia Capital en Colombia, así como diferentes actuaciones en la línea de los “negocios inclusivos” con COPADE en Centroamérica y con el PNUD en Angola.

Fuente: Resumen elaborado a partir de información publicada por Observatorio de Multinacionales en América Latina (OMAL).

### 2.3.2 Emprendedores y empresas sociales

Mahatma Ghandi, Martin Luther King, San Francisco de Asís, Muhammad Yunus del Grameen Bank y Bill Drayton de Ashoka tienen un elemento en común: son emprendedores sociales que –siguiendo principios y prácticas usualmente atribuidas al sector privado empresarial– trabajaron o trabajan por el beneficio público o social.<sup>58</sup>

Por su parte, las empresas sociales son propuestas que no están reñidas con la rentabilidad económica pero que han sido establecidas fundamentalmente para satisfacer una necesidad o resolver un problema social o ambiental; usualmente de una forma innovadora. La motivación que acompaña *desde la concepción del proyecto* a este tipo de emprendimientos es la diferencia, aunque sutil, que distingue a estas acciones de los llamados “negocios inclusivos”.

Aquí se pueden encontrar los típicos bancos comunitarios y las cooperativas de crédito. Pero también, y cada vez más, se puede dar cuenta de casos como los que se describen a continuación, que insinúan un cambio revolucionario en los fundamentos y operatividad de este tipo de emprendimiento. La Fundación Cibervoluntarios<sup>59</sup> utiliza Internet como una oportunidad para cerrar brechas sociales y aumentar las capacidades y posibilidades de aquellos en riesgo de exclusión. La organización promueve el uso y el conocimiento de las nuevas tecnologías para personalizar, enseñar y adaptar las herramientas y conocimientos tecnológicos a las necesidades laborales, educativas y culturales de aquellos que más lo necesitan.<sup>60</sup> En Sudáfrica, Verónica Khosa desarrolló un modelo de ayuda domiciliaria a pacientes de sida que ha cambiado la política sanitaria del Gobierno y en Brasil, Fábio Rosa ha ayudado a llevar electricidad a cientos de miles de residentes en remotas áreas rurales.<sup>61</sup>

De acuerdo con información publicada por el diario *El Mundo* y sobre la base de la experiencia de Ashoka, un 56% de los emprendedores sociales logra un cambio en políticas públicas en cinco años y hasta un 71% lo hace en 10 años.<sup>62</sup> El movi-

Las empresas sociales son propuestas que no están reñidas con la rentabilidad económica pero que han sido establecidas fundamentalmente para satisfacer una necesidad o resolver un problema social o ambiental.

En Sudáfrica, Verónica Khosa desarrolló un modelo de ayuda domiciliaria a pacientes de sida que ha cambiado la política sanitaria del Gobierno.

57. <[http://www.aecid.es/es/noticias/2010/06\\_Junio/2010\\_06\\_Alianza\\_desarrollo\\_Peru.html](http://www.aecid.es/es/noticias/2010/06_Junio/2010_06_Alianza_desarrollo_Peru.html)>.

58. Edwards M. (2010), citando a David Bornstein, “Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas”.

59. <<http://www.cibervoluntarios.org/>>.

60. Información publicada por el diario *El Mundo*, 18/12/2011.

61. Bornstein D. (2005), “Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas.”

62. Diario *El Mundo*, citando a Ashoka.

miento a favor del emprendimiento social argumenta que la ambición de este tipo de proyectos empresariales es lograr una transformación profunda y duradera en la sociedad. No se trata solo de ganar dinero.<sup>63</sup> El beneficio económico es solo un medio para garantizar la viabilidad del emprendimiento. Idealmente, todo el beneficio permanece en la empresa, se reinvierte. Por lo general, las empresas sociales no distribuyen dividendos económicos a sus accionistas, sino que responden ante ellos con el beneficio social generado y con la garantía de actualización del valor de la inversión realizada.<sup>64</sup>

Las empresas sociales aprovechan algunos de los recursos utilizados por la empresa y el mercado para producir bienes y servicios que satisfacen necesidades de los más pobres. De hecho, la mayoría de los ingresos de estas empresas provienen de los pagos de usuarios que reciben los bienes o servicios prestados y/o por la inversión de capital, y no por donaciones individuales, cuotas de los afiliados o subvenciones.

Otras cuestiones fundamentales que diferencian a las empresas sociales de las comerciales y tradicionales son el conocimiento y acceso a los beneficiarios, la proposición y medición del valor social, y la formación de un ecosistema colaborativo<sup>65</sup> (cuadro 10). También en muchas de ellas se puede identificar formas más inclusivas y democráticas de gobierno corporativo.<sup>66</sup>

Un 56% de los emprendedores sociales logra un cambio en políticas públicas en cinco años y hasta un 71% lo hace en 10 años.

#### Cuadro 10. Grameen Danone Foods

Grameen Danone Foods es la primera empresa social que puso en marcha el profesor Muhammad Yunus en Bangladesh. Fue creada en noviembre de 2006 por el Banco Grameen y el grupo de alimentación francés Danone mediante una “joint venture”. La actividad de la empresa se orientó a la producción de alimentos que ayudaran a complementar la nutrición de la población infantil de Bangladesh que vive por debajo del umbral de la pobreza (en torno a un 45% del total).

##### Conocimiento y canal de acceso a los beneficiarios:

En esta iniciativa, el nexo de la comunidad excluida con el mercado se diseñó sobre la base de la red del Grameen Bank, que cuenta con 2.564 oficinas que dan servicio a 81.372 pueblos en todo el país. A esta infraestructura se debe añadir el trabajo de 22.500 personas contratadas por el banco, que trabajan en contacto con las personas necesitadas y que conocen las particularidades de la vida en el campo.

##### La creación de valor social:

En el caso de Grameen-Danone, el valor social que persigue la empresa es la mejora de la salud de niños malnutridos de zonas rurales por medio de yogures enriquecidos

El valor social que persigue la alianza Grameen-Danone es la mejora de la salud de niños malnutridos de zonas rurales por medio de yogures enriquecidos de bajo coste, a partir de su producción en un modelo de proximidad que integre el trabajo de la comunidad.

63. María Zapata en el diario *El Mundo*, 18 de diciembre de 2011.

64. <<http://www.servicios/publicaciones/detalle/65754.html>>.

65. *Ibíd.*

66. Edwards M. (2010), “Small Change: Why Business Won’t Save the World”.

de bajo coste (objetivo primario), a partir de su producción en un modelo de proximidad que integre el trabajo de la comunidad (objetivo secundario).

La empresa no depende de ningún subsidio ni donación, sino que financia su funcionamiento con la venta de yogures. El precio de venta de los yogures está ajustado de tal manera que permita, en primer lugar, el acceso a su consumo a las comunidades pobres, y en segundo lugar, la autosostenibilidad de la empresa a largo plazo.

#### **La formación de un ecosistema colaborativo:**

En el caso Grameen-Danone, el ecosistema organizativo ha sido una de las claves de éxito de la iniciativa y ha contado con la colaboración de diferentes actores que aportaron capacidades específicas que enriquecieron el proyecto vinculados por una visión compartida. Muhammad Yunus ha sido el artífice en la propagación de esta visión, tanto en el banco Grameen como en la empresa social Grameen Danone. Los valores o principios sobre los que se basan estas organizaciones y que son compartidos por los propietarios y colaboradores son:

- Prioridad a los más pobres entre los pobres. Los primeros en ser ayudados deben ser aquellos que se encuentran en las peores condiciones de vida.
- Convencimiento de que la gente que sufre exclusión puede ser protagonista de su propio desarrollo y elemento activo fundamental en la generación de oportunidades.
- Responsabilidad. Las personas son responsables de su futuro, ofrecerles confianza genera autoestima y este hecho una herramienta para salir adelante.
- Integración de los colectivos en riesgo de exclusión. La manera de integrar a los colectivos se basa fundamentalmente en acciones proactivas, no en generar dependencia.
- Confianza, cercanía y fuerte contacto con la gente. Este hecho se demuestra por los canales de acceso que ha desarrollado el banco (empleados que se desplazan a los pueblos de los clientes) como en la empresa Grameen-Danone (prestatarías que venden los productos por los pueblos).
- Desarrollo de soluciones ad hoc y desde abajo. Es fundamental conocer las necesidades de las personas, sus capacidades y la realidad local en la que viven para poder dar una respuesta adecuada a los problemas.

Fuente: Resumen elaborado a partir de informe realizado por Fundación Luis Vives (2011).<sup>67</sup>

El fenómeno del emprendimiento social va ganando terreno, mientras persiste la duda de si va a poder ir más allá de soluciones muy focalizadas en contextos y condiciones muy concretos.

Este fenómeno va ganando terreno, mientras persiste la duda de si va a poder ir más allá de soluciones muy focalizadas en contextos y condiciones muy concretos. Otra gran interrogante se relaciona con la posibilidad real de escalabilidad. Estas experiencias muestran que escalabilidad no es, como muchas veces se tiende a creer, solo sinónimo de expansión territorial.<sup>68</sup> Es mucho más: escalar significa, ante todo, aumentar el impacto que una iniciativa está teniendo a nivel social.

Sin embargo, tanto el Grameen Bank, como todas las otras entidades que se han enfrentado al desafío de escalar su impacto social, saben que no es un proceso simple.<sup>69</sup> Para poder escalar, además de una iniciativa con potencial y de una buena estrategia, también son necesarias otras condiciones que, en su conjunto, constituyen un “ecosistema favorable al crecimiento de la iniciativa”: el apoyo de personas o entidades que creen en la iniciativa y que tienen la capacidad de servir

67. <<http://www.fundacionluisvives.org/servicios/publicaciones/detalle/65754.html>>.

68. *Ibíd.*

69. *Ibíd.*

de palanca para el proceso de escala, a nivel global o local; un potencial real de financiamiento de la estrategia de escala; inversión en Investigación y Desarrollo, para que la iniciativa (producto o servicio) sea sistematizada y fácilmente adaptable a diversos contextos o para crear nuevas respuestas destinadas a complementar la iniciativa inicial; una estrategia de comunicación adecuada adaptada a contextos como por ejemplo, los rurales, entre otras.<sup>70</sup>

### 3. La interacción entre la empresa y la cooperación internacional: definir la gama de grises

Como señalábamos al inicio, todas estas cuestiones saltan al centro del debate por el movimiento coincidente de parte de gobiernos donantes y organismos de ayuda bilateral y multilateral, también expresado en los principales foros internacionales sobre cooperación (como en el IV Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda de Busán) para adjudicar a la empresa un papel más relevante en la agenda de la cooperación internacional. España no es ajena a este debate, tal y como demuestra el Plan Director 2009-2012, que se analiza detalladamente más adelante.

Pero, aunque la tendencia a invocar mayor espacio para la empresa en la cooperación está en alza, pocos son aún capaces de definir cuál debe ser su marco de actuación y cómo debe materializarse. Y si bien la empresa ya ha estado presente en la cooperación española durante largo tiempo (especialmente a través de la cooperación financiera, concretamente como adjudicataria de los créditos FAD en España), es tiempo de entrar en las implicaciones y necesidades de tal apuesta.

#### 3.1 Cómo entiende Oxfam el papel de la empresa en el desarrollo

Separemos los dos enfoques de esta interacción: por un lado, el papel de la empresa y su compromiso real con el desarrollo a través de un modelo empresarial responsable, y por otro, su papel específico como actor de la cooperación internacional.

En Oxfam llevamos más de cincuenta años trabajando por el derecho que toda persona tiene a disfrutar de una vida digna. Estamos convencidos de que el crecimiento económico inclusivo puede contribuir a acabar con la injusticia y la pobreza, así como a un mercado suficientemente regulado que garantice una distribución equitativa de los ingresos públicos. Pero el crecimiento económico por sí solo no garantiza que los beneficios generados por la actividad empresarial alcancen de una manera equitativa a toda la población, y en especial a los más vulnerables. Diversas investigaciones han demostrado cómo, incluso sin crecimiento económico, políticas de redistribución y de lucha contra las desigualdades pueden obtener resultados satisfactorios en la reducción de la pobreza.<sup>71</sup>

Para lograr una reducción de la pobreza y las desigualdades a través de un crecimiento económico sostenible e inclusivo, es necesario contar con la participación responsable de todos los actores implicados: gobiernos (nacionales y locales), empresas y organizaciones sociales. Sin duda, existe amplio consenso en resaltar

70. *Ibíd.*

71. Oxfam (2012), "Olvidados por el G20. Cómo la desigualdad y la degradación medioambiental amenazan con excluir a las personas pobres de los beneficios del crecimiento económico"; <<http://www.oxfam.org/es/policy/olvidados-por-el-g20>>.

Aunque la tendencia a invocar mayor espacio para la empresa en la cooperación está en alza, pocos son aún capaces de definir cuál debe ser su marco de actuación y cómo debe materializarse.

El crecimiento económico por sí solo no garantiza que los beneficios generados por la actividad empresarial alcancen de una manera equitativa a toda la población, y en especial a los más vulnerables.

el papel protagónico que corresponde a la empresa en el impulso económico de los países en desarrollo, especialmente cuando incorpora a las pequeñas y medianas empresas locales. Podemos además constatar, por nuestro trabajo sobre el terreno, la destacada contribución con un impacto muy positivo de las empresas de economía social y diferentes formas de cooperativas en países en desarrollo en la atención a sectores más vulnerables.

Concentrémonos primero en el impacto de la empresa en los países en desarrollo. El mundo empresarial interactúa de manera permanente con personas que viven en el umbral de la pobreza, bien por tratarse de trabajadores, de consumidores, de productores o de comunidades dentro del área de influencia de su actividad económica. La empresa tiende a enfatizar su contribución al mercado a través de la generación directa de ingresos (por ejemplo por la contratación laboral), de su capacidad de dar respuesta a necesidades de la población (por ejemplo vendiendo productos o prestando servicios), o por los recursos que transfiere al Estado (vía tributaria). Sin embargo, se subestiman sus impactos negativos, esencialmente los ambientales y sociales, pero a menudo también los económicos.

España es el país con mayor número de empresas firmantes del Pacto Mundial, red creada por la ONU para promover un compromiso responsable de las empresas en torno a diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción.

España es el país con mayor número de empresas firmantes del Pacto Mundial, red creada por la ONU para promover un compromiso responsable de las empresas en torno a diez principios basados en derechos humanos, laborales, medioambientales y de lucha contra la corrupción. ¿Es esto un síntoma de su compromiso efectivo con la sociedad? Es difícil de evaluar, pero sin duda reconocer los principios de responsabilidad y sostenibilidad es un primer paso en el sentido correcto.

Por esa razón, en Intermón Oxfam hemos participado activamente en el debate de la responsabilidad social corporativa (RSC) y defendemos su construcción desde el cumplimiento y reconocimiento de los estándares y la normativa internacional, de la legislación nacional vigente, de su carácter global (la responsabilidad social de una corporación se extiende a sus empresas participadas y a su cadena de valor, en todas las áreas geográficas donde se realice la actividad) y de la necesidad de orientarla hacia la satisfacción de las expectativas y necesidades de sus grupos de interés.

Somos testigos de los impactos de la acción de las empresas en la vida de estas personas, y por eso desde hace más de dos décadas venimos desarrollando un acercamiento multifacético al sector empresarial. Nuestra aproximación a las empresas se realiza con un enfoque amplio que incluye diferentes tipos de actuaciones: (i) demandamos cambios en las políticas y prácticas de las corporaciones (a través de campañas públicas o de diálogo interno), (ii) abordamos acciones de incidencia política para modificar marcos regulatorios, tanto desde la promoción de los estándares voluntarios (*soft law*) como a través de mecanismos para avanzar hacia legislación nacional y normativa internacional (*hard law*), (iii) participamos en procesos *multistakeholder* para modificar los términos del debate, dialogar y/o influir en un sector concreto, y (iv) solicitamos la colaboración (económica o técnica) de empresas para apoyar nuestro trabajo, o para llevar a cabo proyectos conjuntos.

De este modo, estamos presentes en todos los ámbitos de intervención antes definidos. Porque si la empresa es un actor con potencial de contribuir a reducir la pobreza, consideramos que no solo no podemos obviarla de nuestro ámbito de trabajo, sino que debemos proactivamente incorporarla con el fin de promover la mejora de sus prácticas y buscar la maximización de su impacto positivo.

En particular, el papel de los inversores, la responsabilidad económica, el papel de la empresa como proveedor de servicios sociales básicos y la intervención en contextos humanitarios necesitan una consideración especial.

- En relación con los inversores, dueños económicos de la empresa, en Oxfam consideramos que tienen la obligación ética de vigilar y exigir a las empresas en las que invierten la responsabilidad de cuidar sus impactos ambientales y sociales, y demandamos particularmente a los inversores institucionales (fondos de pensiones, etc.) que incorporen, como parte de sus criterios de inversión políticas de inversión socialmente responsables. Por ello, tienen un verdadero potencial transformador, exigiendo a las empresas en las que están presentes la adopción de cambios o contribuyendo en los procesos de consulta públicos sobre marcos regulatorios abiertos.

- Por su parte, la responsabilidad económica implica contribuir a los ingresos públicos de los países en los que la empresa opera, a través del pago de una proporción justa de impuestos, comprometiéndose a reinvertir sus beneficios en el país, sin crear estructuras corporativas que artificialmente deriven parte de éstos hacia paraísos fiscales o utilizar los resquicios legales para aplicar de forma abusiva precios de transferencia no sujetos a condiciones de mercado. Para garantizar una contribución fiscal responsable, en Oxfam defendemos la aplicación de un marco de transparencia más exigente, en el que la empresa proporcione información país por país de los principales indicadores económicos de su actividad.

La transparencia contribuye a desincentivar prácticas abusivas y estructuras basadas en ingenierías financieras que privan a los Estados de los recursos nacionales que les corresponderían y, por lo tanto, de su capacidad para avanzar en la lucha contra la pobreza y la desigualdad con mayor autonomía.

Los fondos que las empresas inyectan al Estado por vía impositiva pueden permitir, entre otras cuestiones, financiar la provisión pública de servicios sociales básicos tales como educación, salud, energía o agua. Pero algunos Estados pueden optar por delegar su suministro al sector empresarial. Si bien es cierto que, bajo determinadas circunstancias, la participación de empresas en este ámbito puede contribuir a financiar estos servicios y a mejorar su innovación y eficiencia, Oxfam defiende que la gestión privada en la provisión de servicios sociales básicos (sobre todo en educación y salud) solo debería producirse cuando previamente exista una política pública bien diseñada y regulada, que garantice el acceso a estos servicios, así como los mecanismos necesarios para que los ciudadanos puedan ejercer un control público de la gestión privada.

- Por último, cabe destacar la cada vez mayor participación de empresas en la provisión de ayuda humanitaria en situaciones de emergencia, tanto desastres naturales como conflictos. Esta participación adopta diferentes formas: proveedores de servicios, subcontratistas, donantes de bienes y servicios, etc.

Las empresas cuentan en muchas ocasiones con los recursos, conocimientos técnicos y estructuras organizativas necesarios para poder contribuir positivamente al alivio de las miles de personas afectadas, por lo que para Oxfam este es, sin duda, un espacio mediante el cual contar con recursos adicionales, técnicos y humanos, complementarios. Esta participación será más fructífera en la medida en que exista una comunicación y colaboración honesta y abierta con las ONG que trabajan en acción humanitaria, y siempre y cuando esté sujeta a dos principios incuestionables de la ayuda humanitaria: a) que el sector empresarial, al igual que las ONG, rindan cuentas de su actuación a todas las partes interesadas, incluidos sus beneficiarios, y que la ayuda responda objetivamente a la evaluación de las necesidades de los damnificados, o a las demandas de las ONG, con el fin de mejorar la efectividad de la operación humanitaria, y b) que el objetivo fundamental y compartido sea lograr un impacto directo y positivo en las necesidades de los beneficiarios de la ayuda humanitaria, con independencia de cualquier

La responsabilidad económica implica, entre otras cosas, contribuir a los ingresos públicos de los países en los que la empresa opera, a través del pago de una proporción justa de impuestos.

Oxfam defiende que la gestión privada en la provisión de servicios sociales básicos (sobre todo en educación y salud) solo debería producirse cuando previamente exista una política pública bien diseñada y regulada.

La participación de empresas en contextos humanitarios no debe nunca causar perjuicio a las estructuras de acceso a mercado locales sino contribuir a restaurarlas.

rentabilidad económica. La participación de empresas en contextos humanitarios no debe nunca causar perjuicio a las estructuras de acceso a mercado locales sino contribuir a restaurarlas.

### 3.2 Recomendaciones para la cooperación española

El mensaje del nuevo Gobierno es claro: la proyección internacional de la imagen de España y de sus empresas es una tarea prioritaria en la que debe involucrarse de forma efectiva todo el Gobierno.<sup>72</sup> La AOD y el papel de España como agente de lucha contra la pobreza caben y encajan en esa proyección internacional que el nuevo Gobierno establece. El papel del sector privado, en ese encuentro con la cooperación, es crítico en desempeñar un papel innovador y de progreso impulsando con sus actuaciones también la lucha contra la pobreza.

Pero, al abordar la adecuada inserción del sector privado en la actuación de la cooperación española, ¿se trata de lograr el apalancamiento de fondos privados para canalizarlos a cooperación, o de derivar fondos de la cooperación a proyectos llevados adelante por empresas, bajo diferentes modalidades y en colaboración con otros agentes? En realidad se trata de realizar ambas cosas a un tiempo: maximizar la contribución del sector privado a acciones de cooperación y buscar mecanismos adecuados de participación cuando haya claramente un valor añadido y un mejor impacto con su contribución. Con una enorme cautela que obliga a avanzar despacio y evaluando los avances, a la vista de las malas experiencias ya citadas y de la tendencia de la cooperación española a realizar sorprendentes golpes de timón con poco respaldo doctrinal y sin dotarse de las capacidades adecuadas.

Pero es necesario contrastar este mensaje con el contexto actual de crisis económica global en que la AOD está sufriendo recortes considerables en un número considerable de países. En España, las limitaciones presupuestarias se han traducido en una reducción de aproximadamente 2.000 millones de euros –cerca de un 40% del presupuesto de AOD entre mayo de 2010 y enero de 2012– y en una necesidad de búsqueda del mayor impacto, racionalización y eficacia en la gestión de los recursos.

En esta lógica, la voluntad de aumentar el papel de la empresa en este escenario podría partir de la convicción de que las empresas son por definición gestores más eficaces que significarán una mejora en la lucha contra la pobreza. Sin embargo, como hemos visto, no existen evidencias suficientes para respaldar este criterio en la práctica de la cooperación.

La política española de cooperación internacional apoya explícitamente el desarrollo del sector privado (considerando principalmente como tal a las empresas) con un “enfoque de crecimiento pro pobre”, acorde con el defendido desde distintos organismos internacionales como el PNUD o la OCDE. El tercer Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 fomenta explícitamente el rol de la empresa en el desarrollo y la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional de España aprobó durante la pasada legislatura la Estrategia de crecimiento económico y promoción del tejido empresarial. Esta estrategia incorpora a muchos y diversos actores en la aplicación de esta estrategia, pero se otorga un papel básico a las empresas en los países en desarrollo, así como al sector empresarial español, y establece diferentes instrumentos para su intervención en materia de desarrollo.

72. Véase <[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/exteriores-industria-fomento-comercio-empresarios-marca-espana/20120124cdscdiemp\\_19/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/exteriores-industria-fomento-comercio-empresarios-marca-espana/20120124cdscdiemp_19/)>.

Aunque se definen muchas líneas de trabajo, algunos instrumentos como las alianzas público-privadas para el desarrollo parecen tener una mayor capacidad para generar un impacto efectivo en el campo de la cooperación al desarrollo.

#### Cuadro 11. Alianzas público-privadas para el desarrollo (APPD)

##### Objeto:

- La colaboración entre actores (Gobierno, empresas y ONG) tiene como objetivo compartido solucionar retos de desarrollo humano, al tiempo que se comparten tareas, riesgos y financiación.

##### Recomendaciones:

- Deben responder a las estrategias de desarrollo y lucha contra la pobreza y ser a la vez coherentes con los objetivos y la lógica del Plan Director de la cooperación internacional española.
- Deben analizarse *ex ante* las diferentes alternativas instrumentales para abordar un problema, para optar por las alianzas únicamente cuando esa opción garantice un mejor resultado, sea por resultar más profundo el impacto combinado o por el apalancamiento de fondos adicionales por parte de los actores privados para aumentar el alcance de la intervención.
- Deben propiciar, cuando sea pertinente, la participación de Gobiernos nacionales o locales, y promover la implicación del tejido empresarial de los países en desarrollo, así como de su sociedad civil.
- Deben asegurar la transparencia y la rendición de cuentas.
- Debe pedirse a las empresas participantes que demuestren previamente su compromiso social y ambiental en las regiones en las que se va a desarrollar la alianza.
- Deben gestionar el proyecto de acuerdo con criterios de responsabilidad social.
- Deben formularse de manera que se especifiquen los motivos que llevan a optar por esta opción, así como el valor añadido que implica frente a otras alternativas de intervención posible.
- Deben llevarse a cabo únicamente en el caso de que, en ausencia de esos fondos, el proyecto carezca del atractivo empresarial suficiente para su puesta en marcha.
- Deben crear mecanismos para el diálogo permanente entre los participantes, y, en su caso, para la resolución de potenciales conflictos.
- Deben establecer objetivos concretos y cuantificables, que serán debidamente monitoreados y evaluados.
- Deben llevar, en la medida de lo posible, a crear acciones conducentes a fortalecer un marco regulatorio y normativo favorable y efectivo en la lucha contra la pobreza en los países en desarrollo.

Fuente: Elaboración propia.

Entre otras cosas, las APPD deben formularse de manera que se especifiquen los motivos que llevan a optar por esta opción, así como el valor añadido que implica frente a otras alternativas de intervención posible.

La cooperación española todavía presenta debilidades para afrontar la integración de la empresa como actor de desarrollo: (i) su limitada experiencia en este campo y, con ello, la carencia de conocimientos y experiencias previas de las que aprender, (ii) la muy baja dotación de expertos en el análisis y en la realización de operaciones de esta naturaleza, y (iii) la falta de unos criterios y protocolos previamente establecidos que permitan dirimir la adecuación de la participación de las empresas en determinados procesos de la cooperación al desarrollo.

A menudo se desvía la atención en el debate sobre los objetivos y el impacto de la ayuda abordando la cuestión desde una “supuesta” mayor efectividad de la empresa frente al sector público o el de las propias ONG en entornos de pobreza; efectividad que no ha sido medida y sometida a las adecuadas comparaciones. La

La cooperación española todavía presenta debilidades para afrontar la integración de la empresa como actor de desarrollo.

Las propuestas para una creciente participación del sector privado en la cooperación al desarrollo requieren de líneas y criterios adaptados y transparentes.

Las contribuciones de empresas a través de acciones de RSC no pueden ni deben sustituir el papel ni la responsabilidad del Gobierno español y los agentes públicos en nuestra contribución a la AOD.

canalización de la ayuda hacia la empresa o hacia proyectos de colaboración mixtos sin los pertinentes controles es inadecuada cuando se realiza sin los recursos necesarios (personal experto, valoraciones adecuadas, evaluación de resultados) y puede llevar a la obtención de resultados pobres. La única razón para canalizar grandes proporciones de ayuda bajo estas modalidades sería, a día de hoy, la de servir a otros intereses, particularmente comerciales. Si el debate, en este momento, tiene como foco esencial nuestro compromiso para lograr el mayor impacto sobre millones de personas pobres, las propuestas para una creciente participación del sector privado requieren de líneas y criterios adaptados y transparentes.

### 3.2.1 Aspectos generales y de modelo

Para alcanzar un impacto significativo de la intervención de la empresa en la cooperación para el desarrollo, recomendamos:

**Establecer una escala y una secuencia de intervención adecuadas:** en el actual contexto de restricciones presupuestarias, una apuesta de incremento de la participación de la empresa en la cooperación debe realizarse con cautela, estableciendo una estrategia previa, la selección de experiencias piloto y una evaluación posterior del impacto efectivo en la lucha contra la pobreza. Por otro lado, las contribuciones de empresas a través de acciones de RSC no pueden ni deben sustituir el papel ni la responsabilidad del Gobierno español y los agentes públicos en nuestra contribución a la AOD.

**Partir de una orientación sectorial adecuada y pertinente:** los servicios sociales básicos, particularmente la salud y la educación básicas, deben quedar excluidos de la prestación de los servicios de las empresas de acuerdo con las evidencias disponibles. La participación de la empresa debe estar esencialmente orientada a proyectos de inversión en sectores como la agricultura, en la que su participación puede suponer una contribución más efectiva, siempre y cuando represente una mejora en las condiciones de vida de los pequeños agricultores y agricultoras. El fomento del tejido industrial y productivo local de los países en desarrollo, facilitando y apoyando un mejor acceso al mercado local, nacional e internacional y creando y mejorando las condiciones para la generación de empleo digno, es otra de las contribuciones críticas desde el sector privado.

**Establecer sistemas creíbles y transparentes de rendición de cuentas:** cualquiera que sea la forma que adopte la participación de la empresa en la cooperación, debe enmarcarse dentro de los Principios de Eficacia de la Ayuda, con especial cuidado de los principios de apropiación democrática y local y de alineación, y estar sujeta a mecanismos de rendición de cuentas similares a los que son exigibles al resto de los actores y beneficiarios. El acompañamiento de estos procesos por parte de organizaciones de la sociedad civil españolas y del Sur puede facilitar la innovación de procesos que garanticen una mejor eficacia para el desarrollo.

**Integrar y tratar de forma detallada este campo de acción dentro del marco programático de la cooperación española:** el próximo Plan Director 2013-2016 tiene que establecer las líneas de actuación adecuadas, la dotación de estructura y de recursos, y las empresas deben tener una consideración específica y acotada dentro de los marcos de asociación con el país. Debe establecerse en el Plan Director una visión de conjunto, en la que la empresa esté integrada en aquellos espacios en los que sus competencias y valor añadido pueden completar, potenciar y actuar de catalizador del conjunto de la política al desarrollo. Esto permitirá que se puedan promover alianzas específicas que respondan a necesidades detectadas, y se evitará la improvisación de buscar con posterioridad que encajen en el contexto local.

**Centrar el esfuerzo en proyectos piloto y aprender de los logros y de los fracasos:** la participación de la empresa, ya sea de forma individual, en consorcios o a través de alianzas, debe realizarse mediante proyectos piloto que sirvan de prueba para evaluar su buen funcionamiento. De esta manera, se avanzará de forma gradual, lo cual permitirá a la Administración dotarse de los recursos y la capacidad de valoración adecuados, a las empresas adaptar sus estructuras a los nuevos marcos de intervención y a las organizaciones sociales vencer los reparos que la actual falta de definición crea.

**Establecer indicadores para medir el impacto:** la cooperación española debe promover la aplicación de un sistema de evaluación *ex ante* y de indicadores de medición de los resultados alcanzados, cuyos productos sean transparentes, públicos y accesibles para los potenciales afectados por estas operaciones. Esta es una consideración general para el sistema de cooperación que resulta más crítica aún en este ámbito en fase exploratoria.

**Promover la homologación internacional y la asociación con otros donantes:** las líneas de intervención de la cooperación española no deben quedar al margen de los modelos promovidos por otras agencias y gobiernos y deben integrar aquellos aprendizajes más significativos. La Administración española debe establecer un modelo de intervención homologable, que encaje con los avances logrados con éxito por otros agentes, y que se trate y valide en los foros internacionales en los que participe. La participación de la empresa en la cooperación no debe responder a intereses ni puramente nacionales ni estrictamente comerciales, sino a una visión compartida de cómo mejorar los resultados de la cooperación y la lucha contra la pobreza en un contexto de austeridad.

### 3.2.2 Aspectos relativos a la acción humanitaria

– Las empresas que participen en contextos de índole humanitaria deben adherirse a los Principios Humanitarios desarrollados por la Cruz Roja y Media Luna Roja internacionales. Esto incluye la no discriminación de la ayuda, independencia frente al control político y militar, respeto a la cultura y hábitos locales, contribución a los recursos locales y a reducir la vulnerabilidad en el futuro, participación de los beneficiarios de la ayuda en la gestión y el respeto a su dignidad y rendición de cuentas de la ayuda prestada tanto a la población afectada como a los donantes.

– Estos compromisos deben hacerse extensivos a las respuestas en caso de desastres naturales, conflictos y emergencias tanto como a la recuperación y reconstrucción posterior a los desastres.

– Las intervenciones de las empresas deben realizarse de forma coordinada y en alianza con actores humanitarios reconocidos, para evitar que la ayuda prestada por esta vía pueda causar o intensificar conflictos locales o nacionales.

### 3.2.3 Criterios y requisitos de entrada a la cooperación pública para las empresas

Basándonos en las experiencias de Oxfam en este campo y en los análisis de otras organizaciones y autores, recomendamos a la cooperación española que desarrolle y haga públicos unos criterios valorativos que establezcan los requisitos que deben cumplir las empresas –en calidad de entidades con ánimo de lucro– para participar bajo cualquier modalidad en actuaciones vinculadas con la cooperación española y den pautas para la priorización. En concreto, deben priorizarse:

Debe establecerse en el Plan Director una visión de conjunto, en la que la empresa esté integrada en aquellos espacios en los que sus competencias y valor añadido pueden completar, potenciar y actuar de catalizador del conjunto de la política para el desarrollo.

Recomendamos a la cooperación española que desarrolle y haga públicos unos criterios valorativos que establezcan los requisitos que deben cumplir las empresas –en calidad de entidades con ánimo de lucro– para participar bajo cualquier modalidad en actuaciones vinculadas con la cooperación española.

El reto está en conseguir modelos de interrelación para lograr que la empresa sea un actor que participe en la cooperación dentro de un modelo “virtuoso” de crecimiento inclusivo y sostenible, e integrando en todos sus enfoques estratégicos estándares de comportamiento social, laboral y ambiental exigentes y responsables.

- Empresas que contribuyan a los objetivos de la cooperación para el desarrollo desde su ámbito de especialización a través de sus propias líneas de negocio (*core business*).
- Empresas y proyectos que permitan desarrollar una relación de largo plazo y estable en el país y con los socios del Sur. Buscando compromisos de medio y largo plazo, generando incentivos para que los agentes económicos locales aborden mejoras productivas, ambientales o sociales acordes con estrategias de inversión responsable.
- Empresas y proyectos que, cuando operen en terceros países, prevean proveerse preferentemente de insumos locales, puedan generar empleo local (en condiciones dignas) y potencien la relación con el tejido productivo local (principalmente de las pyme) y su desarrollo, así como la transferencia de conocimiento y de tecnología.
- Empresas que cumplan con rigor con la realización de estudios previos de impacto social y ambiental sobre su actividad, y que emprendan procesos o tomen medidas encaminadas a prevenir, mitigar y, en su caso, compensar los posibles efectos negativos de sus actuaciones, más allá de la visibilidad pública que logren.
- Empresas (nos referimos particularmente a grandes corporaciones) que cumplan con los estándares internacionales y equivalentes a los de sus países de origen en materia de derechos humanos y medio ambiente, además de la legislación nacional vigente allí donde operen. Por tanto, deben excluirse aquellas compañías que ejerzan o hayan ejercido cualquier tipo de presión al Gobierno del país socio con el fin de flexibilizar por su propio interés económico estándares laborales, ambientales o fiscales, o que eludan el pago de impuestos mediante artificios de ingeniería financiera que les han permitido derivar sus beneficios a otros países y/o empresas, en particular a territorios conocidos como paraísos fiscales.
- Inversores que recogen de forma positiva las prácticas responsables de las empresas en las que participan o pretenden participar y ejercen ese mismo espacio de influencia en los marcos de cooperación global.

El papel de la empresa en la cooperación es hoy un cruce de intereses y oportunidades en el que todos los actores implicados comparten un objetivo común: la lucha contra la pobreza y por una vida digna de las personas en países pobres, y en el que todas las partes implicadas, empresa, Gobierno y sociedad civil, comparten responsabilidad e implicación. Si esa visión compartida no llega a alcanzarse, es poco probable que consigamos un resultado final satisfactorio y que resulte en mejores condiciones de vida para los receptores de la ayuda. El reto, por tanto, está en conseguir modelos de interrelación para lograr que la empresa sea un actor que participe con impacto positivo en la cooperación, dentro de un modelo “virtuoso” de crecimiento inclusivo y sostenible, e integrando en todos sus enfoques estratégicos estándares de comportamiento social, laboral y ambiental exigentes y responsables.

Como premisa indiscutible, se deben considerar exclusivamente proyectos empresariales o con participación de empresas en los que por encima de los criterios lucrativos de rentabilidad económica y comercial, el objetivo sea responder eficazmente a problemas de desarrollo y lucha contra la pobreza en los países socios mediante estrategias y actuaciones coherentes e integradas en el Plan Director 2013- 2016 de la cooperación española.

No desviemos el debate hacia una valoración específica de los distintos instrumentos y su contribución, o no contribución, al desarrollo. Más bien pongamos en marcha un marco de referencia sobre cuál debe ser la contribución de la empresa a los objetivos de desarrollo establecidos dentro del marco general de la cooperación española, considerándola como un actor más, acogido a los mismos principios de responsabilidad, eficacia, consenso y compromiso compartido.