

CORPORACIÓN 2020

TRANSFORMAR LOS NEGOCIOS
PARA EL MUNDO DEL MAÑANA

PAVAN SUKHDEV



ECO
EDICIONES



CEID

Centro de Estudios
para el Desarrollo
Sostenible

Gilberto Rincón González
Carolina García Arbeláez
Traductores



Pavan Sukhdev

Autor

Pavan Sukhdev es fundador y CEO de GIST Advisory (firma de consultoría especializada en la valoración de externalidades). Es profesor visitante de la Universidad de Yale donde fue premiado en 2011 con la McCluskey Fellowship y escribió su libro "Corporación 2020". Con anterioridad, fue el líder académico del proyecto comisionado por el G8+5 "La economía de los ecosistemas y la biodiversidad" (The Economics of Ecosystems and Biodiversity, TEEB). Entregó el informe provisional de TEEB en 2008 mientras trabajaba como director administrativo del Deutsche Bank. Se vinculó al PNUMA para concluir el proyecto TEEB y dirigir la iniciativa Economía verde. Pavan es embajador ad honorem del PNUMA. "Environmental Finance" lo escogió como "el personaje del año" en 2010. El Institute of Ecology and Environmental Management (IEEM) le otorgó su medalla como reconocimiento en 2011. Pavan también es uno de los galardonados con el Gothenburg Award for Sustainable Development, que reconoció su trabajo en el área de los "Servicios de la naturaleza y soluciones ingeniosas" (Nature's services and ingenious solutions) en 2013.

CORPORACIÓN 2020

TRANSFORMAR LOS NEGOCIOS PARA
EL MUNDO DEL MAÑANA

CORPORACIÓN 2020

TRANSFORMAR LOS NEGOCIOS PARA
EL MUNDO DEL MAÑANA

PAVAN SUKHDEV

Gilberto Rincón González
Carolina García Arbeláez
Traductores

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Sukhdev, Pavan

Corporación 2020 : transformar los negocios para el mundo del mañana / Pavan Sukhdev ; Gilberto Rincón Gonzáles, Carolina García Arbeláez, traductores. -- 1a. ed. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2013

284 p. – (Ciencias administrativas. Administración)

ISBN 978-958-771-035-9

1. Desarrollo sostenible 2. Negocios - Aspectos ambientales 3. Mercado verde 4. Corporaciones – Historia I. Rincón González, Gilberto, tr. II. García Arbeláez, Carolina, tr. III. Título IV. Serie

CDD: 658.045 ed. 20

CO-BoBN– a853272

Colección: *Ciencias administrativas*
Área: *Administración*

Publicado inicialmente en 2012, en idioma inglés, por Island Press con el título Corporation 2020. Traducido al español por Gilberto Rincón y Carolina García

Primera edición: Bogotá, octubre de 2013
ISBN: 978-958-771-035-9

- © Pavan Sukhdev
- © Gilberto Rincón
ceidcorp_gr@ceidcolombia.org
- © Carolina García Arbeláez
ceidcorp_ml@ceidcolombia.org
cgarbelaez@gmail.com
- © *Ecoe ediciones*
Correo electrónico: correo@ecoediciones.com
www.ecoediciones.com
Carrera 19 n°. 63C - 32, Pbx. 248 1449

Coordinación editorial: *Andrea del Pilar Sierra*
Diagramación: *Yolanda Madero T.*
Carátula: *Wilson Marulanda*
Impresión: *Imagen Editorial*
imagenimvega@yahoo.com

Contenido

Prólogo	XI
Agradecimientos	XVII
Introducción	XXI
Capítulo 1. La historia legal de la corporación	1
La historia temprana	2
La era de la corporación social	3
Los negocios privados y la corporación.....	5
La estocada final	7
El nacimiento de “la Corporación de 1920”	9
Capítulo 2. La gran alineación: 1945-2000	11
El beneficio de crecer.....	12
La desregulación del comercio y la corporación multinacional	15
Dos revoluciones en la logística	17
El auge del transporte en contenedores.....	18
Las telecomunicaciones como una fuerza multiplicadora	18
La desregulación del mercado de capital	20
El poder de la inversión extranjera directa	22
La innovación financiera: el “mundo feliz” de los mercados europeos, los paraísos fiscales y otros derivados financieros	25
Los mercados de eurodólares.....	25
Los paraísos fiscales.....	27
Derivados financieros.....	28
Los resultados de la “Gran Alineación”	30
Capítulo 3. La Corporación de 1920	33
Lo grande es hermoso	35
La huella que dejó la Ford en 1920.....	36
Las responsabilidades ilimitadas de la corporación con responsabilidad limitada	37
El abuso de Enron del apalancamiento	38
Convertir los deseos en necesidades	39
El mal uso de la publicidad de las compañías tabacaleras	41
Inclinando la balanza a su favor.....	42

El carbón limpio del lobby sucio	43
Las súper ganancias de Australia	43
Las consecuencias que trajo la Corporación de 1920	45
La historia de la gasolina con plomo que engañó a las personas todo el tiempo ³⁶	47
Capítulo 4. A través del espejo de las externalidades corporativas	49
“Porque ahí es donde está el dinero”	50
La externalidades corporativas y el medio ambiente	50
Las externalidades pueden ser positivas	51
Infosys: externalidades positivas en capital humano	53
Natura: externalidades positivas en capital social	54
Las externalidades negativas y “los valores agregados netos”	57
Maleficios económicos y las externalidades negativas	61
“El tiempo ha llegado”, dijo la morsa	64
Un final amargo	68
Capítulo 5. Incorporar las externalidades	73
¿Habrà oro al final del arcoíris?	74
¿Realmente está abandonado el billete de 20 dólares en la acera?	75
Algunos son líderes	75
Algunos líderes tienen en sus hombros la fuerza para liderar con visión ...	77
¿Pueden los contadores salvar el mundo?	79
El gato que rugió	81
Hacia la divulgación voluntaria de la información	82
¿Y qué pasa con los actuarios?	85
Las regulaciones, las subvenciones y los impuestos como condiciones facilitadoras	86
Regulaciones	87
Capítulo 6. Publicidad responsable	93
El truco ilusorio	94
Los bebés son un buen negocio	98
Pequeño pero estridente	100
Publicidad: ¿Un poder en descenso?	102
La publicidad responsable y la Corporación 2020	104
El aumento de poder del consumidor y el cambio de pesos en la balanza ..	105
Recetas para acelerar el cambio	108
Hacia dónde va la publicidad	110
Capítulo 7. Limitar el apalancamiento financiero	115
Los beneficios, riesgos y costos del apalancamiento financiero	117

Las crisis y el apalancamiento son aliados comunes	120
Controlar el apalancamiento	124
Los requerimientos de reservas bancarias.....	125
Índice de adecuación de capital	125
La regulación de las corporaciones no financieras	128
Hacia un nuevo marco de manejo del apalancamiento	134
La eliminación de subsidios perversos: la deducción de los intereses en la tributación.....	138
Hacer que sea más difícil volverse “demasiado grande para quebrar”	139
Fortalecer los requisitos de divulgación	139
Restringir el apalancamiento de adquisiciones	140
Incentivos y sistemas de compensación.....	143
Ir más allá de los mercados	146
Capítulo 8. Los impuestos a los recursos naturales	149
Los subsidios perversos y la extracción de recursos naturales	153
La justificación de los impuestos a los recursos naturales	155
Establecer un precio para la riqueza pública.....	156
El tamaño de la torta	157
Hacia un nuevo modelo económico.....	159
La capital del consumo	160
Los beneficios de gravar lo malo y no lo bueno	163
La creencia australiana de “el que encuentra atesora.....	164
Alemania: conservar, reciclar e innovar.....	167
Reconciliar la eficiencia económica y ecológica	169
Capítulo 9. La Corporación 2020	171
Los cambios no se van a dar por sí solos.....	172
No hay soluciones simples.....	173
Hay una urgencia real	174
El nuevo ADN de los negocios	175
Henry Ford y el objetivo de alinear su empresa con las metas de la sociedad.....	178
Los cuatro elementos de un nuevo ADN corporativo.....	179
La alineación de los objetivos corporativos con los de la sociedad.....	180
La Corporación 2020 es una fábrica de capital.....	181
La Corporación 2020 es una comunidad	183
La Corporación como comunidad: Natura.....	185
La Corporación 2020 es un instituto de aprendizaje.....	185
Los caminos para la Corporación 2020	186
Estructuras de propiedad alternativas	189
La “Teoría del Cambio” de la Corporación 2020	191

Capítulo 10. El mundo de la Corporación 2020	193
La década del gran desenvolvimiento.....	193
Redefinir el éxito económico	195
Permitir que surja el mundo para la Corporación 2020	201
La transparencia, la medición y la divulgación	201
Tributación	202
La inversión del gobierno y las compras públicas	205
Regulación	208
Las implicaciones macroeconómicas.....	210
El hámster de nueve mil millones de toneladas y la mariposa	212
Los costos y los beneficios de la economía verde.....	215
Notas de la Introducción	217
Notas capítulo primero.....	221
Notas capítulo segundo	226
Notas capítulo tercero	228
Notas capítulo cuarto	231
Notas capítulo quinto	235
Notas capítulo sexto	237
Notas capítulo séptimo.....	240
Notas capítulo octavo.....	242
Notas capítulo noveno.....	247
Notas capítulo décimo.....	249

Prólogo

Nuestros océanos están severamente sobreexplotados, la deforestación continúa a un paso acelerado, la biodiversidad está disminuyendo y la concentración de gases de efecto invernadero sigue aumentando rápidamente. La vida y el sustento de los ciudadanos del mundo están cada vez más en riesgo como resultado del daño que nuestras actividades les están haciendo a los ecosistemas y al medio ambiente de nuestro planeta. Los riesgos de ocasionar daños profundos e irreversibles y de llegar a puntos de inflexión están aumentando. En consecuencia, dejar de actuar es peligroso. Sin lugar a dudas, los peligros se intensifican por el deterioro que trae consigo la acumulación de gases de efecto invernadero y del material contaminante de larga vida que queda atrapado en la atmósfera. Las personas más pobres son las que resultan afectadas de la forma más fuerte. Sin embargo, todos nosotros seremos profundamente afectados por la negligencia y por el retraso continuo, así como por los principales desplazamientos de la población y por la tensión y los conflictos que estos probablemente causarán.

Muchos o casi todos nuestros problemas se basan en combinaciones de fallas del mercado y en el comportamiento irresponsable de corto plazo. Está en nuestras manos superar estos problemas a través de políticas apropiadas, un comportamiento colaborativo, una aproximación más a largo plazo de las consecuencias de nuestras acciones y el descubrimiento de diferentes tipos de organizaciones, políticas y tecnología. Estos se refuerzan mutuamente, y pueden traer avances en la calidad de vida material de las personas, particularmente para los pobres: pueden traer más equidad y una mayor inclusión social y económica, así como un medio ambiente más atractivo y hospitalario para todos. En otras palabras, una mayor sostenibilidad, ambiental económica y social. Por supuesto, a menos de que actuemos para que estos tres pilares funcionen armónicamente, probablemente cada uno por si solo se verá debilitado.

Este libro desarrolla estos argumentos de forma clara y contundente. Además muestra los detalles claves que se necesitan para emprender acciones y diseñar políticas. Estas están diseñadas para abordar el corazón del problema y particularmente las fallas del mercado que están involucradas. Muestra cómo el emprendimiento y la creatividad de las empresas, los individuos y las comunidades se pueden alejar del daño causado por los mercados distorsionados y por el comportamiento irresponsable, y emprender acciones y descubrimientos que son económica y socialmente rentables para las empresas, los individuos y las comunidades en el mundo en su conjunto. Fracasar en corregir las grandes distorsiones del mercado es distorsionarlo aún más. Si implementamos estas

políticas vamos a crear una forma mucho más saludable, atractiva y fuerte de producir y consumir: más segura, limpia, discreta, más biodiversa y más equitativa.

Este libro enfatiza que la iniciativa de Economía Verde del PNUMA demuestra que construir una nueva economía, que promueva el desarrollo económico y la equidad social mientras reduce los riesgos ambientales y la escasez ecológica, no solo es posible sino necesario para la sostenibilidad. Llevamos demasiado tiempo discutiendo la necesidad de cambiar de dirección a nivel “macro” sin reconocer que los cambios en la economía global solamente pueden ocurrir si se construyen desde un nivel “micro”. Eso significa que necesitamos una política micro apropiada para lidiar con las fallas del mercado.

Lo anterior nos lleva a pensar en los agentes más grandes de la economía: las corporaciones. ¿Qué podría cambiar la forma en la que las corporaciones operan? Como cualquier especie, su “entorno” tiene que cambiar para que ellas evolucionen, y eso incluye cambios en las instituciones, las políticas y los precios. Pero también requiere una mayor discusión y un compromiso social sobre qué funciona, qué es sostenible y qué es responsable en relación con todas las partes interesadas.

La Corporación 2020 propone cuatro cambios principales que se pueden llamar “condiciones facilitadoras” para el desarrollo de una especie de corporación más responsable. Son las siguientes:

- Divulgación de la externalidades: para brindarles a los inversionistas y a los consumidores más información para tomar decisiones basadas en criterios más relevantes que solo el precio de venta al público o el retorno de la inversión.
- Impuestos a los recursos: gravar lo “malo” en lugar de lo “bueno”
- Publicidad responsable: que brinde información real a los consumidores en vez de solo discursos comerciales
- Apalancamiento limitado: especialmente para las compañías consideradas “demasiado grandes para quebrar” cuyo apalancamiento es esencialmente una externalidad negativa para los contribuyentes.

Actuar ahora es urgente. No podemos esperar hasta el 2050 o 2100 para cambiar nuestro desempeño ambiental. La ciencia nos dice que se tienen que hacer cambios dramáticos en la “forma usual de hacer los negocios” durante la próxima década si queremos mantener la esperanza de construir una economía sostenible.

Mientras actuamos tenemos que reconocer que:

- Las negociaciones internacionales tienden a discutir generalidades a nivel “macro”/estatal, pero nosotros también tenemos que observar el nivel “micro”/empresarial para que un cambio real pueda acontecer.

- La competencia a menudo produce eficiencia si los recursos están valorados adecuadamente, pero nuestro sistema actual subvalora las formas no financieras de capital, al igual que el capital público en general.
- No deberíamos preocuparnos de si las políticas de la Corporación 2020 afectan el crecimiento. A menudo eso es comprender erróneamente el significado de crecimiento y desarrollo. Las políticas descritas son esenciales si queremos mantener los niveles de vida y si queremos que se puedan realizar nuestras aspiraciones de superar la pobreza. Ciertamente, la medición del progreso debe ir más allá del estrecho concepto del PIB, como la mayoría de los expertos en desarrollo y bienestar han manifestado.
- El sector privado, la sociedad civil y los gobiernos deben trabajar en *conjunto* para lograr cambios significativos en las “forma usual de hacer los negocios”. Ninguna institución por sí sola ni ninguna “fórmula mágica” puede resolver los problemas complejos que enfrentamos en el mundo de hoy.

Está en nuestro poder crear un mundo mejor, más justo y más productivo. Vemos lo destructivo que es nuestro camino actual y conocemos sus causas. Este libro expone claramente lo que debemos hacer y particularmente el rol que tienen los mercados y las corporaciones para lograr el cambio. No hay excusa para dejar de actuar.

Nicholas Stern.
Julio 2012.

“Economía Verde”, la iniciativa del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) , muestra que este modelo económico, nuevo e incluyente, es el único camino hacia un verdadero mundo sostenible. Pero una economía verde no se puede desarrollar sin primero pensar profundamente sobre los roles y las responsabilidades de los actores que están involucrados en su construcción. Cambios a nivel macro solo se pueden construir a través de esfuerzos acumulativos de muchas entidades a nivel micro. Si vamos a dar verdaderos pasos hacia una economía verde el sector privado se debe convertir en el principal agente de innovación y de resolución de problemas del que puedan depender los gobiernos y otras partes interesadas

Las corporaciones pueden haber creado la situación en la que estamos hoy en día, pero también son las que están mejor posicionadas para llevar a cabo los cambios significativos que se necesitan para dar soluciones a una escala global. Como empresarios tenemos la responsabilidad de pasar de hacer negocios que causan daños colaterales a negocios que crean beneficios colaterales. Este cambio es crítico porque no sirve de nada ganar la carrera hacia grandes logros financieros, si esta va acompañada por una carrera para tocar fondo en lo social y ambiental.

Hasta ahora, la complejidad de la naturaleza y los “servicios gratuitos” que proporciona, han sido ignorados y degradados porque no tienen un precio asignado y no se comercializan en los mercados. En el desarrollo del modelo de una “economía sostenible” es esencial valorar el capital natural y reflejar el verdadero costo que tiene utilizarlo en la realización de negocios. Medir las externalidades y ponerle valor un económico a los impactos de las empresas en el medio ambiente, no es solamente una cuestión de ser completamente responsables con la naturaleza —y por ende con nuestra calidad de vida y sustento— sino también una cuestión de aversión al riesgo y de búsqueda de innovación y de nuevas oportunidades para el beneficio de la sostenibilidad a largo plazo. Esta aproximación tiene que ser aplicada en todos los negocios —para que sean conscientes y midan los costos que tienen sus acciones en la naturaleza, para que puedan dibujar conclusiones claras y para buscar soluciones apropiadas— y en esta forma podremos movernos hacia un futuro más equitativo y sostenible.

Este enfoque es clave en este libro, que argumenta la necesidad de un nuevo modelo de negocios. Comparto con Pavan Sukdhev la creencia y visión de que las corporaciones deben actuar, ser responsables y liderar el camino. Espero que haya una nueva generación de líderes empresariales en la que ni siquiera se pregunten si los negocios deben ser un “gana-gana” para todas las partes interesadas, incluyendo la naturaleza y la sociedad. Sin lugar a dudas, seguirá habiendo competencia en el mundo de la Corporación 2020 pero las compañías competirán más en innovación, la conservación de recursos y en el servicio

al cliente, en vez de hacerlo en la búsqueda de eludir impuestos, en el *lobby* corporativo y en la externalización de los costos.

Espero hacer negocios en el mundo de la Corporación 2020

Jochen Zeitz
Julio 2020.

Nota del editor: Mientras fue CEO y director de PUMA, Jochen Zeitz concibió y desarrolló el primer estado financiero de pérdidas y ganancias ambientales en el que se atribuía un valor económico a los impactos ambientales que generaba su empresa a lo largo de toda la cadena de suministro.

Agradecimientos:

Después de tres años y medio de escritura frenética (y de dirigir a los otros escritores) para entregar las iniciativas TEEB y Towards a Green Economy a las Naciones Unidas, me parecía extraño pensar que me lanzaría de nuevo a escribir. No soy un escritor profesional y tampoco lo disfruto. Sin embargo, sabía que la “economía verde” seguiría siendo una aspiración a menos que se divulgara y solucionara el mayor “problema organizacional” de nuestros tiempos: que la corporación, el principal agente de nuestra economía actual, no estaba ni persuadida ni incentivada para cambiar su modelo empresarial por uno sostenible. Y podía ver que si eso fracasaba, la iniciativa TEEB, que incluye la caja de herramientas para valorar los beneficios públicos de la naturaleza que aún no han sido calculados, sería algo inútil que tan solo adornaría las estanterías de libros. Pero inclusive esta lógica hubiera fallado en motivarme a escribir un libro si no hubiera sido por dos amigos que me convencieron de lo contrario.

Meenakshi Menon, la CEO de Spatial Access, me hizo ver que yo estaba demasiado comprometido con la iniciativa TEEB, con el proyecto Economía Verde y con los cambios que tenían que suceder, como para no escribir sobre la “Corporación 2020”. Una experta en medios y publicidad me propuso organizar la campaña y la plataforma web que se necesitaría para acompañar el libro. También se ofreció a preparar un capítulo clave para el libro: sobre la responsabilidad publicitaria, un elemento crucial de cambio que puede ayudar a impulsar la transición hacia la “Corporación 2020”. Meenakshi, no puedo agradecerte lo suficiente.

Sanjeev Sanyal, economista del Deutsche Bank, mi compañero en el proyecto de contabilidad verde GIST y el autor del *best-seller The Indian Renaissance: India's Rise after a Thousand Years of Decline*, me incentivó a dar el salto. Sus consejos oportunos sobre “cómo y por qué” escribir fueron invaluable. Sanjeev también formuló y supervisó el capítulo sobre el mundo de la Corporación de 2020. Muchas gracias Sanjeev por estar conmigo a lo largo del camino desde GIST hasta la Corporación 2020.

Había encontrado el propósito pero los medios faltaban. M.K. Gandhi había dicho “Encuentra un propósito y los medios llegarán” y, como si estuviera haciendo fila, apareció la Universidad de Yale. Una reunión con *sir* Peter Crane (decano de la Escuela de ciencias forestales y estudios ambientales de Yale) sobre cómo Yale podía crear valor educativo de los próximos informes TEEB se convirtió en una discusión de reclutamiento. Hace tiempo había aceptado la oferta de la Universidad de Yale de ser su McCluskey Fellow para el 2011. Su

oferta incluía apoyo en la investigación de posgrado para un libro llamado *La Corporación 2020*. Gracias Peter por visualizar este equipo y hacerlo posible.

Mi profundo aprecio a mi equipo de trabajo en Yale, que investigó y escribió un borrador preliminar de muchos de los capítulos de mi libro. Este grupo de excelentes estudiantes de pregrado me da esperanza para el futuro. Bryant Cannon investigó y escribió un *e-book* (recién publicado) sobre la historia legal de la corporación, el cual Michael Parker resumió para el capítulo uno. John D'Agostino investigó la historia económica de la posguerra para el capítulo dos. Namrata Kala investigó y redactó los borradores de los capítulos cuatro y cinco, y merece completamente el epíteto “señorita externalidades”. Brian Marrs vivió y respiró el tema de tributación de los recursos naturales durante muchos meses mientras escribía ese capítulo. Joseph Edgar investigó sobre el *lobby* corporativo, un hilo temático que recorre varios capítulos. Rafael Torres redactó el borrador del capítulo sobre el apalancamiento y al hacerlo, cubrió en profundidad una plataforma crucial de cambio. Michael Parker investigó el capítulo final acerca del mundo de la Corporación 2020. Alisa May nos dio excelentes ilustraciones para nuestras portadas y *e-books* y Star Childs cuidadosamente diseñó todos nuestros diagramas: una tarea meticulosa y muy bien hecha. A este equipo de Yale, muchas gracias.

A Kevin Kromash, otro egresado de Yale, le correspondió la ardua tarea y el gran esfuerzo de organizar la red en la que se ha convertido la Corporación 2020, y hacerlo con un cronograma exigente. Como mi supervisor de investigación del proyecto, Kevin no solo organizó a todas las personas, incluyéndome a mí, para que hiciéramos a tiempo lo que teníamos que hacer, sino que editó y leyó exhaustivamente todos los capítulos e investigó y escribió sobre varios temas que no habían sido considerados. Si *La Corporación 2020* fuera un negocio, él sería el jefe de operaciones. Bien hecho Kevin y muchas gracias.

Les agradezco a Brad Gentry, Stuart DeCew y Amy Badner de CBEY por organizar *La Corporación 2020* y por aconsejar y ayudar en la coordinación de actividades en Yale. También quiero agradecer a George Joseph, Eugenie Gentry, Jeanette Gorgas, Marian Chertow, Susan Welles, Victoria Manders, y Jessica Foote de la Universidad de Yale por su ayuda en varias etapas del proyecto.

Estoy en deuda con varios profesionales por sus reseñas exhaustivas y meditadas de varios capítulos de *La Corporación 2020*. Le agradezco a Ed Barbier por su reseña sobre los dos capítulos sobre las externalidades. Gracias a Allen White por su reseña y por sus comentarios detallados sobre la introducción y los capítulos en los que describes la Corporación de 1920 y a la Corporación 2020 respectivamente. Le agradezco a Camilla Toulmin por su reseña del capítulo “La gran alineación” sobre la economía de la posguerra, y a Gautam Patel y Connie Bagley por sus reseñas sobre el capítulo de la historia legal. Muchas gracias a Tom Lovejoy por reseñar *¿Por qué 2020?*, el razonamiento científico en una

etapa temprana del proyecto que después se convirtió en un libro electrónico que introdujo el tema. Gracias también a Rajiv Sinha y a Sanjeev Sanyal por reseñar varios capítulos.

Por sacar tiempo de sus apretados horarios para ser entrevistados para nuestro sitio web (www.corp2020.com), agradezco a Romesh Sobti, Paul Abraham, Alessandro Carlucci, Mohandas Pai, Jochen Zeitz, Michael Izza, Julie Katzman, Jon Anda, Partha Bhattacharyya, Daniel Esty, Jochen Flasbarth, Stuart Hart, Andrew Kassoy, Tom Lovejoy, Juliet Schor, Peter Seligmann, Erik Solheim, Gus Speth, Rob Walton, Adam Werbach y Allen White. Le agradezco a Michael Parker de Yale por organizar las grabaciones de video, a menudo en lugares remotos. Les doy gracias a Rick Leone, Doug Forbush, Phil Kearney y Lucas Swineford del centro Broadcast and Media de Yale por sus excelentes grabaciones de muchas de estas entrevistas.

Por su motivación y por su apoyo en los eventos de lanzamiento de este libro y por nuestra campaña continua “Corporación 2020”, les agradezco a Camilla Toulmin Steve Bass, Tom Bigg y sus colegas del IIED; Peter Seligman y los equipos de Conservación Internacional en EE.UU. y Brasil; Richard Spencer y sus colegas de la ICAEW; Laurene Powell Jobs y su equipo en el Emerson Collective; Julia Marton-Lefèvre, John Kidd y sus colegas de la IUCN en Cheju; Miriam Lyons y su equipo del CPD en Sidney; y a nuestros colaboradores del programa de Cambridge de Sostenibilidad y Liderazgo.

Por su apoyo investigativo, debo agradecerles a mis amigos y excolegas Anirban Lahiri, Saurabh Sen, Rajesh Tolani, Sunil Rangaiah, Abheet Dwivedi, Mohit Agarwal y otros del Centro CIB del Deutsche Bank en Mumbai (antes llamado GMC Mumbai).

Island Press ha sido una editorial estupendamente servicial en todos los aspectos y en cada etapa de la creación del libro. Chuck Savitt respaldó mi propuesta de poner en marcha una campaña alrededor de varias ideas de este libro y lanzarla antes de su publicación a pesar de correr el riesgo de revelar sus ideas demasiado rápido. David Miller dio críticas constructivas y retroalimentación editorial de alta calidad. Quiero agradecer a Sharis Simonian y a Mike Fleming por la producción y por la corrección de estilo y a Maureen Gately, Denise Schlener, Meredith Harkel, Jaime Jennings y Rebecca Bright por su ayuda durante el proceso.

Por manejar mi horario ajetreteado mientras escribía este libro, le agradezco a mi asistente Gloria D’Souza de GIST Advisory, también a William Walker, Ashley Maignan de Yale, y Cynthia D’Souza de Spatial Access.

Anita Horam, Ruchir Joshi, Nayantara Kotian y otras personas de Via Earth Productions hicieron un excelente trabajo diseñando nuestra página web y editando las entrevistas a los CEO.

El trabajo de Johan Rockstrom y de los colegas del Stockholm Resilience Centre Stockholm me motivó a trabajar con premura, así como lo hizo el trabajo de Tomorrow's Company (Tony Manwaring) y el del Tellus Institute (Marjorie Kelley y Allen White) que enfatizan la importancia de transformar la corporación. Los autores que nosotros citamos son demasiados para agradecerles individualmente, pero su trabajo ha sido referenciado.

Muchas otras personas me ayudaron y me recibieron mientras escribía este libro, incluyendo a Keshav Varma, cuyo balcón en el jardín de su casa cerca de Washington me ayudó a acabar con mi “bloqueo de escritor” y escribir la introducción. Mi familia y mis amigos casi no me han visto durante este tiempo y les agradezco por entenderme.

Introducción

“Fracasar es simplemente la oportunidad para comenzar de nuevo, de una manera más inteligente”

—Henry Ford

Si busca en internet la frase “Quisiera volver atrás”, encontrará un video de Tony Hayward, antiguo CEO de la BP.¹ Sus comentarios —que no son el mejor ejemplo de la diplomacia corporativa— aparecieron en todos los titulares el 30 de mayo de 2010, un mes después del derrame de petróleo de la BP en el golfo de México. Hayward, aparentemente, estaba intentando tranquilizar a los habitantes de Venice, Luisiana, que habían sido afectados por el derrame.

Lo que es llamativo no es el fracaso de Hayward en aplacar a la comunidad, sino el contexto en el que surgieron sus observaciones. Un año antes, Hayward había dicho que “el deber de cuidado” era el principio rector de su vida profesional.² Mientras admitía sin reparos la historia de los desastres ocasionados por la BP en Texas, en la bahía de Prudhoe en Alaska, entre otros, declaraba que desde que había sido nombrado CEO de la compañía en 2006 se había enfocado en mejorar la seguridad. Pero a la vez enfatizaba que su objetivo principal no era salvar el mundo sino alcanzar las expectativas de los accionistas. Tan solo un año después estaba respondiendo por una falla de seguridad de proporciones dramáticas: el mayor derrame de petróleo en la historia.³ Como resultado, el precio de las acciones de la BP había colapsado y la riqueza de sus accionistas disminuyó en 70 billones de dólares en solo mes y medio.⁴

Después del desastre del Deepwater Horizon, Hayward cambió de agenda: se enfocó en controlar el daño. Discrepó de los hallazgos de tres grupos diferentes e independientes de científicos que aseguraban que debajo de la superficie estaba oculta una mancha de petróleo que alcanzaba 22 millas de largo. Declaró que los estudios de la BP no habían encontrado evidencia de ese fenómeno.⁵ También tuvo que responder a todas las preguntas que surgieron días antes de la explosión de petróleo, las cuales sugerían que en el Deepwater Horizon no se había tomado la opción más segura.⁶

¿Falló Hayward como CEO porque su compañía fracasó en cumplir con su prioridad principal, que era la seguridad operacional, o porque debido a esto tuvo que presidir la peor caída en las acciones de su compañía? La BP no incumplió

ninguna ley, tampoco buscó cómo flexibilizar la regulación para perforar en el golfo de México, como lo habían hecho algunas compañías estadounidenses.⁷ Aun así la “huella” de la BP en el golfo de México fue enorme: hubo una gran pérdida de biodiversidad, se destruyeron las playas, se dañaron los cultivos de peces y de ostras, y el turismo y el sustento de la vida local fueron alterados gravemente. Un grupo de investigadores calculó que el costo total ambiental era de 34 a 670 billones de dólares.⁸ El incidente llevó a que la BP estableciera un fondo de reclamos de 20 billones de dólares.⁹ Todos estos son problemas enormes, pero más allá de ellos, el futuro la BP como compañía estuvo en riesgo por la indignación pública que causó el derrame de petróleo. Entonces, el 30 de mayo, Hayward hizo lo que habría hecho cualquier CEO si su compañía ocasiona un problema social: tratar de controlar el daño a la reputación de su compañía y conservar la aprobación social para seguir operando. Sin embargo, incluso en este aspecto, la actuación de la BP interfirió en su camino.

El estudio de impacto ambiental (EIA) que había realizado la BP y que era el prerrequisito para obtener el derecho a perforar en el golfo de México resultó ser una copia mal hecha de otro estudio elaborado anteriormente. Este incluía en su lista de objetivos la conservación de las morsas, un mamífero que solo se encuentra en el Ártico. También sugería al profesor Peter Lutz —un experto en el impacto que tienen los derrames de petróleo en las tortugas marinas— como el contacto a quien acudir en caso de emergencia, aunque este respetado científico había fallecido en 2005.

En el famoso poema de Lewis Carroll “La morsa y el carpintero” del libro *A través del espejo y lo que Alicia encontró allí*, los dos personajes del título lideran a un grupo de ostras en una expedición sin objetivo por la playa para después devorarlas. El estudio mediocre de impacto ambiental presentado por la BP trajo consigo, además de sus dos propios personajes ficticios, playas y cultivos de ostras destruidos a lo largo del golfo de México y una cultura corporativa que no respondió por lo que su propio CEO había declarado en público que era su prioridad principal. También sentó la base para tomar las decisiones de funcionamiento que le costaron a la sociedad billones de dólares y a sus accionistas alrededor de 70 billones de dólares, sin mencionar a un CEO que empeoró las cosas con varios tropiezos en el manejo las relaciones públicas. Todo esto vino de una compañía que se había gastado un estimado de 200 millones de dólares en una campaña global de publicidad sobre cómo la BP estaba “más allá del petróleo”.¹⁰

¿En qué tipo de expedición imaginaria la BP estaba liderando a un mundo indignado? ¿Acaso así eran las megacorporaciones multinacionales de la actualidad?

Un año después...

Un año después, a finales de mayo de 2011, más de veinte laureados del Premio Nobel se reunieron en Estocolmo para poner sus mentes excepcionales al servicio de uno de los más grandes desafíos del mundo y preparar un comunicado para Rio +20, una de las conferencias ambientales más importantes del mundo para la cual solo faltaba un año.¹¹

Para dar inicio a las discusiones, sostuvieron un juicio simulado contra la Humanidad, en el que el demandante era el planeta Tierra y los cargos eran los graves daños ocasionados por el demandado. Durante varias horas, la Humanidad subió al estrado. Su abogado intentó defenderla con valentía, pero no tuvo mucho éxito. Los laureados del Nobel, quienes habían asumido el rol de “jueces”, terminaron el juicio y declararon a la Humanidad culpable en la mayoría de cargos. Ellos propusieron algunas soluciones, incluyendo ¡un periodo de 1.000 años de servicio comunitario! Aunque el juicio simulado fue una forma divertida y agradable de comenzar con un proceso serio, dejó algunas preocupaciones en el aire. ¿Estaba la Humanidad en capacidad de cambiar su forma de actuar o por lo menos dispuesta a cambiarla? En caso de no estarlo, ¿por qué no? ¿Había algo de patológico en la intransigencia suicida de la Humanidad? ¿Ya era muy tarde para siquiera molestarse en discutir este asunto?

Atendí a este evento como un testigo experto en la “economía verde” y en la economía invisible de la naturaleza. Mi única observación formal fue que el proceso había sido infructuoso porque el abogado del demandante no había llamado a juicio al litisconsorte invisible de la humanidad: la Corporación, el principal agente económico durante los sesenta años en los que la humanidad causó los daños por los que estaba siendo acusada. ¿Por qué la *Corporación* fue completamente obviada de este juicio dirigido por veinte laureados del Nobel si tan solo un año antes había ocurrido el impactante derrame de petróleo en el golfo de México, quizás el daño más grande y más conocido contra el planeta Tierra?

El pie invisible y su huella visible

En 1759, el filósofo de la moral Adam Smith describió que los mercados tenían una “mano invisible” que manejaba la economía y procuraba bienestar. Esta era una combinación de las fuerzas del mercado como el interés personal, la competencia, la oferta y la demanda.¹² Una de las principales críticas a la hipótesis de la “mano invisible”, que explica por qué el comportamiento egoísta en el mercado se traduce en beneficios sociales, es que ignora el gran costo social que las empresas le pasan al mundo: sus famosas “externalidades negativas”.¹³ Entonces, si las fuerzas del mercado son la “mano invisible”, la corporación —el agente principal de la economía y el jugador principal del mercado— podría ser

el “pie visible”. Porque ¿cuál sería el impacto de las cuatro fuerzas del mercado de Smith con la ausencia de las corporaciones?

Sin las corporaciones de hoy en día, la mayoría de los bienes no se producirían o su producción sería ineficiente. La mayoría de la demanda, incentivada por la publicidad corporativa, se perdería. La competencia en los mercados, sin sus agentes más agresivos, no crecería y el interés personal estaría opacado por un objetivo social: ¿este cuarto resultado quizá no es un gran problema! Pero la realidad es que las corporaciones, mientras buscan utilidades y se benefician de las externalidades, son la piedra angular de la economía. En efecto, no es nada más ni nada menos que el tamaño de sus externalidades lo que está permitiendo que el “pie invisible” sea reconocido a través de su gran huella visible.

Los costos que asume la sociedad cuando las corporaciones llevan a cabo sus negocios de forma “usual” —generando las famosas externalidades negativas— son bien conocidos. Estos incluyen: daños a la salud y al medio ambiente causados por la contaminación y la descarga de desechos tóxicos; los costos económicos y la pobreza que trae consigo el cambio climático por las emisiones de gases de efecto invernadero. También incluyen otros impactos que no son ambientales, como la pérdida de los medios de subsistencia cuando los negocios locales son gradualmente remplazados por cadenas multinacionales de suministro y sus redes de distribución, o los costos a la salud pública que causa el consumo de cigarrillo.¹⁴ De hecho, entre los impactos más transformadores que causan las corporaciones hay dos enormes e indeseadas categorías de externalidades negativas. La primera es el daño al medio ambiente y a los recursos ecológicos comunes que han sido afectados por la ilimitada emisión de gases de efecto invernadero, la excesiva generación de residuos y el uso indiscriminado de energía, tierras y agua potable. La segunda es el daño a la salud humana por los residuos tóxicos y los desechos no tratados, así como por la elaboración de productos nocivos y la promoción de su uso. Un estudio reciente estimó que las externalidades ecológicas y ambientales de las primeras 3.000 compañías listadas en la bolsa de valores llegan a un valor cercano a 2,15 trillones de dólares y que la actividad económica global tiene costos que no han sido revelados a la sociedad de 6,6 trillones de dólares. En otras palabras, “la forma usual de hacer los negocios” le está costando a la sociedad anualmente un estimado del 11% del PIB global.¹⁵

Mi argumento en este libro es que todas las externalidades materiales merecen medición, divulgación y manejo, así sean negativas o positivas. Ellas son la creciente “huella” visible que están dejando las corporaciones de la actualidad. La huella multibillonaria que dejó la BP en los ecosistemas, las comunidades y la economía del golfo de México es solo un ejemplo, aunque poderoso y evidente, de los billones de dólares que cuestan las externalidades negativas que las corporaciones acumulan anualmente. Por otra parte, algunas corporaciones tam-

bién generan dos enormes externalidades positivas. Las corporaciones ofrecen capacitaciones que crean expectativas de ingreso o “capital humano” para sus empleados. Esto permite la creación de nuevas relaciones y nuevas comunidades que construyen “capital social” entre sus empleados, proveedores y consumidores. Una compañía como Infosys le proporciona habilidades valiosas de trabajo a miles de jóvenes en India. Otra como Natura ayuda a consolidar una seguridad económica y mejora la situación familiar y social de millones de amas de casa que venden sus productos en América Latina.¹⁶

Con una contribución tan significativa y evidente para el desarrollo y el crecimiento económico, y con cuatro grandes y significativos impactos invisibles, la corporación es la institución más importante en la sociedad moderna. Hay buenas preguntas sobre ella y sobre cuál es su rol en el mundo que merecen respuestas. ¿Qué define a la corporación de la actualidad? ¿Cómo y por qué surge? ¿Qué impulsa su éxito extenso y singular? ¿Qué problemas están asociados con ella y cómo la sociedad puede resolverlos?

La Corporación de 1920

La corporación de la actualidad es un poco anacrónica pues es el resultado de una larga historia de desarrollo que inició en la antigua India y Roma, que continuó en la Europa medieval y que culminó en el siglo XIX en Estados Unidos e Inglaterra. Sin embargo, la mayor parte del desarrollo de la corporación de la actualidad tuvo lugar durante un siglo convulsionado, que comenzó en 1820 y duró hasta el comienzo del siglo XX. En esos cien años se consiguió limitar la responsabilidad de los accionistas, se creó la personería jurídica de las corporaciones y las operaciones corporativas se liberaron de las limitaciones de tiempo, lugar y propósito, lo que les permitió iniciar cualquier negocio en cualquier parte del mundo si así lo querían sus accionistas. Estos cien años también liberaron a la corporación de tener un propósito social y se permitió que la sola búsqueda de utilidades fuera su razón de ser. Un caso hito en Estados Unidos (*Dodge v. Ford*, en 1919), afirmó que el propósito de la corporación era su propio interés. Por ende, para el año de 1920, la forma corporativa se había cristalizado en la corporación que reconocemos hoy en día, aquella entidad a la cual me referiré para el propósito de este libro como la “Corporación de 1920”.

Los factores que conducen al éxito de la Corporación de 1920 son la creación y la expansión de la demanda, la innovación de producto y los bajos costos de producción. Esta se caracteriza por su presencia multinacional, su éxito en la contratación laboral a gran escala y su “arbitraje de precios” a nivel internacional en cada aspecto de sus operaciones. La corporación arbitra los costos de la materia prima para abastecerse de forma barata de países en vía de desarrollo, ricos en recursos pero con gobiernos débiles como los de África,

Asia, o Australia. También arbitra los costos laborales al contratar mano de obra barata proveniente de países asiáticos muy poblados en vía de desarrollo, para expandir su capacidad de fabricación. Arbitra los beneficios de la inversión extranjera directa en los países de donde proviene la materia prima, al igual que la inversión en subsidios que existe en los países en vía de desarrollo que están ansiosos por expandir su sector manufacturero y de servicios.¹⁷ Por último, pero no menos importante, arbitra la demanda de los mercados ricos en consumidores (particularmente, la demanda occidental por bienes de marca) al etiquetar y vender sus productos a precios altos que se traducen en sustanciosos márgenes de ganancia.

Como la tecnología está evolucionando siempre, una corporación exitosa necesita que su rotación crezca a un ritmo lo suficientemente rápido para cubrir los costos de aquellos productos que caen en desuso (con innovación tecnológica y el reemplazo constante de productos, como es evidente con los carros, celulares y computadores portátiles). En efecto, los modelos corporativos más exitosos (como lo es Apple) utilizan en sus estrategias de mercado productos que al poco tiempo se vuelven obsoletos. Además, la corporación exitosa necesita aumentar el volumen de producción para contrarrestar pérdidas marginales competitivas (como en los vuelos aéreos y en los microchips, etc.). “Más es mejor” es el mantra fundamental de la Corporación de 1920. Pero, además, la Corporación de 1920 necesita y alimenta a otro mantra central del modelo económico de la actualidad: “Crecimiento del PIB”.

La Corporación de 1920 tiene cuatro características que la definen. La primera es la búsqueda constante de crecer en tamaño y en escala para lograr el control del mercado. La segunda es el *lobby* agresivo que lleva a cabo para lograr ventajas regulatorias y competitivas. La tercera es el uso extensivo de la publicidad, en gran parte sin consideraciones éticas, para así influenciar al consumidor y, a menudo, crear una nueva demanda al jugar con las inseguridades humanas y “al convertir los deseos en necesidades” que solo pueden ser satisfechas con nuevos productos.¹⁸ Finalmente, el uso agresivo de préstamos para apalancar la inversión que los accionistas han hecho en su empresa.

El apalancamiento, la publicidad y el *lobby* suelen combinarse para controlar el tamaño de la corporación y crear ciclos de retroalimentación positiva. Por otra parte, el tamaño crea eficiencia en los costos y economías de escala que permiten dar precios más competitivos, lo cual trae consigo más ventas. No es insignificante el daño colateral que la corporación le inflige a la sociedad en su afán corporativo por crecer, aun sin el exceso, mal uso o el abuso del *lobby*, la publicidad y el apalancamiento. Este daño ocasiona tres exclusiones: la exclusión de pequeñas y medianas compañías por la falta de acceso al apalancamiento; la exclusión de los consumidores pobres de otras alternativas que existen en el mercado de bienes manufacturados; y la exclusión, mediante el dominio de

los medios de información y de las cadenas de distribución, de aquellos que quieren competir con nuevos productos (especialmente aquellos elaborados con tecnologías limpias o alternativas verdes).

En su libro *The Corporation*, Joel Bakan asimila a la corporación de la actualidad con un psicópata: carente de dirección moral, implacable en su búsqueda de poder y utilidades, “una máquina de externalidades”.¹⁹ No todos los comentaristas son tan negativos respecto de la corporación de hoy en día, pero algunos han discrepado del hecho de que la corporación les dé prioridad a los intereses de sus accionistas y excluya los de las otras partes interesadas.²⁰ El creciente y enorme costo de sus externalidades sociales y ambientales, y la tendencia a comportarse de forma poco ética (incluyendo sobornos, incitaciones, *lobby* con las partes involucradas, publicidad engañosa, carencia de representación pública, entre una larga lista de escándalos),²¹ la justifican para obtener ventajas en los negocios y lograr mayores beneficios a corto plazo.

Es irrelevante determinar si una corporación promedio tiene una tendencia mayor a comportarse inmoralmente que una persona promedio. No hay un estudio que demuestre que las corporaciones transijan con base en estándares morales más altos que los de las personas. Por el contrario, hay un sinnúmero de casos que demuestran que las personas se alejan o se someten a sus estándares morales cuando tienen que actuar en nombre de sus empleadores desalmados. En las empresas, las personas que se atreven a denunciar actividades ilícitas han sido efectivas porque precisamente son la excepción y no la norma. Son, sobre todo, personas que en algún punto de su vida laboral han sido incapaces de soportar la desarticulación que existe entre su respuesta personal y su respuesta profesional a situaciones que requieren una posición ética.

Elionor Ostrom, ganadora del Premio Nobel de Economía en 2009 por su trabajo sobre la importancia que tiene el manejo comunitario de los recursos comunes (CPR, por sus siglas en inglés),²² describió a la corporación como una comunidad de accionistas que son propietarios de unos recursos comunes,²³ pero que no parece estar manejada ni siquiera para su beneficio debido a los costos que tienen que asumir a largo plazo por los daños a su reputación, causados por las malas prácticas de la empresa. Por tanto, la Corporación de 1920 puede ser mejor descrita como una comunidad disfuncional de recursos comunes.

Esto es particularmente preocupante cuando uno considera que el arquetipo de la corporación de hoy en día opera a lo largo de docenas de fronteras nacionales, contrata a miles de empleados y a cientos de proveedores, y sirve a quizá millones de personas como sus clientes. ¿Debería existir algún espacio para la disfuncionalidad en el diseño de la corporación?

Inclinando la balanza a su favor

Las corporaciones partidarias de una economía verde, de un crecimiento corporativo bajo en carbono, y de implementar fórmulas económicas que apunten a alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible a menudo se frustran por las barreras que existen para acceder al mercado, las políticas económicas hostiles, las leyes e impuestos que poco ayudan y los subsidios perversos. Las políticas públicas, la inversión pública, los impuestos, los subsidios y las leyes, en su conjunto, hacen referencia a las condiciones que podrían permitir, si se articulan adecuadamente, que exista un terreno fértil donde puedan florecer las estrategias de negocios “verdes”.²⁴ No obstante, estas corporaciones usualmente se enfrentan a barreras del mercado y a la resistencia de los consumidores a los productos más “verdes” y experimentan el frustrante poder que tienen los subsidios enormes que apoyan el modelo económico opuesto: el modelo impuesto de “la forma usual de hacer los negocios”, o la muy llamada “economía marrón”. Por ejemplo, los subsidios a los combustibles fósiles suman un estimado de 650 billones de dólares por año, casi el 1% del PIB mundial.²⁵

Los subsidios para la pesca —en especial para la pesca marina— equivalen a una tercera parte del valor de toda la pesca marina. Los subsidios a la agricultura en todo el mundo superan el valor de una décima parte del total de su producción.²⁶ Por ende, no es sorprendente que a la energía renovable, la pesca sostenible y la agricultura amigable con el medio ambiente les quede difícil competir con sus alternativas respectivas de la economía marrón. País tras país nos muestran ejemplos de exenciones tributarias, impuestos a las importaciones, incentivos a las exportaciones y exceso de subsidios que favorecen el *statu quo* de la economía marrón. ¿Cómo fue que el campo de juego en tantos sectores de la economía se volvió tan desigual y cómo fue que las corporaciones lograron obtener semejantes resultados? Esta pregunta pide a gritos una respuesta.

Un campo de juego globalmente desigual en el que se invierte aproximadamente un trillón de dólares al año en subsidios que favorecen “la forma usual de hacer los negocios” sobre sus alternativas más verdes es, por antonomasia, todo menos un mercado libre. No obstante, irónicamente, un fervor casi religioso por el libre mercado se ha vuelto la piedra angular del discurso de las corporaciones, que ha sido amplificado por las campañas de publicidad, las firmas de relaciones públicas, los *lobbyists* e inclusive los accionistas. Por ejemplo, las corporaciones estadounidenses hacen que sus accionistas, a lo largo de todas las circunscripciones electorales, inunden con llamadas las oficinas de los congresistas para denunciar la “legislación contra el libre mercado”.

Pero el libre mercado que ellos buscan preservar es casi siempre el *statu quo* del mercado, y sus grandes gastos en el *lobby* político es fundamentalmente

un reflejo del valor que el *statu quo* representa en sus utilidades. De hecho, manejar el campo regulatorio es una de las formas más costo-eficientes mediante las cuales la corporación puede sostener su dominio. El *lobby* corporativo es una herramienta penetrante y potente que permite interferir en el proceso legislativo, ya sea para que el campo de juego se incline aún más a su favor, o alternativamente, para evitar cambios al *statu quo*. A menudo tales cambios pudieron haber ayudado a promover un balance más saludable entre los riesgos privados, las ganancias privadas, los riesgos públicos y los intereses públicos.

Aunque el *lobby* hace parte de la caja de herramientas de la mayoría de las grandes compañías, es particularmente importante para aquellas que operan en el ámbito de la confianza pública, incluidas las industrias extractivas de petróleo, gas, carbón, entre otras. De hecho, estas corporaciones están entre los monstruos corporativos del mundo: de las diez compañías más rentables del mundo, cuatro venden productos energéticos y tres tienen su base de operacionales globales en Estados Unidos.²⁷

No es difícil ver por qué el *lobby* es una opción atractiva para las corporaciones que buscan ganancias y dominio en el mercado, ya sea a través de nuevas ventajas corporativas o a través de la preservación del *statu quo*. Pero ¿por qué el *lobby* pega tan fácilmente en el mundo político? No hay duda de que su éxito tiene que ver con la financiación de los partidos políticos y (en algunos países más que en otros) con la corrupción y las prebendas políticas. Pero este no es el caso de todas las naciones. En la mayoría de las democracias, los pesos y contrapesos son fuertes y los riesgos que corren los políticos de ser expuestos públicamente son reales y costosos. Y aun así, en todas las ciudades capitales, desde Washington hasta Wellington, la influencia del *lobby* corporativo es visible y exitosa.

La razón principal por la cual el *lobby* corporativo influye con tanta facilidad la toma de decisiones políticas es que hoy en día la corporación es la institución más importante y dominante en la economía política. El sector privado produce el 60% del PIB mundial²⁸ y emplea al 70% de los trabajadores del mundo.²⁹ Los impuestos a las corporaciones representan una porción significativa de los ingresos del gobierno.³⁰ En otras palabras, “las notas” que obtienen los políticos de hoy en día por sus méritos en las asignaturas de crecimiento del PIB, trabajo y manejo del déficit, son establecidas por las corporaciones. Por ende, no es sorprendente que los políticos se sientan en deuda con las corporaciones o que constantemente estén mirando de reojo para verificar si tal cambio de política puede afectar la rentabilidad de algún sector industrial. Lo último que quieren es que sus votantes vean que han “reprobado” sus asignaturas, lo cual impediría que fueran reelegidos. Tampoco causa asombro que en el “capitalismo clientelista” sea tan común,³¹ que entre los funcionarios públicos y los empresarios exista una estrecha relación en la que se deben favores, no importa si estamos mirando a

América Latina antes de la crisis de 1970, o a Asia antes de la de 1997, o a Estados Unidos antes de la de 2007.³² La puerta giratoria entre el tesoro de los Estados Unidos y Wall Street fue la máxima sofisticación de ese capitalismo clientelista, la cual tuvo un impacto profundo en la historia financiera y económica de nuestra época, especialmente en la crisis financiera de 2008 y la recesión económica que le siguió.³³

La Corporación 2020

La “Corporación 20/20” del Instituto Tellus es una iniciativa internacional de múltiples partes interesadas que busca desarrollar y divulgar una visión y un camino para la corporación del siglo XXI en la que el propósito social se mueve de la periferia al corazón de la organización.³⁴ En el artículo académico “Corporate Design: The Missing Business and Public Policy Issue of our Times”, publicado en 2007, los autores resaltan que “actualmente los líderes empresariales operan dentro de un diseño corporativo heredado del siglo XIX, con unas estructuras de propiedad y de gobierno que se desarrollaron en la era anterior al automóvil”.³⁵ El artículo académico percibe el reto de crear un nuevo tipo de corporación como el “desafío de diseño del siglo XXI”.

Este libro refleja muchas de las inquietudes que surgieron en el proyecto de la Corporación 20/20 y propone una solución integral al problema del diseño corporativo. *La Corporación 2020* sostiene que a pesar del liderazgo excepcional de algunas corporaciones los cambios endógenos no serán suficientes y que los cambios exógenos con la colaboración de los gobiernos, las empresas, los medios, y la sociedad civil serán necesarios para lograr que un nuevo diseño surja a partir del anterior. Afirma que un plazo de diez años es un término prudente para que estos cambios (las reformas a los impuestos, límites al apalancamiento, divulgación de externalidades y la regulación a la publicidad) sean introducidos en el marco de las políticas públicas, en lugar de un plazo de cincuenta o cien años.³⁶ La presencia del nuevo ADN de las corporaciones debe empezar a sentirse en la economía mundial para 2020, momento en el cual vamos a estar peligrosamente cerca de sobrepasar muchos límites del planeta o de hecho los habremos sobrepasado. Los escenarios de 2050 o de 2100 que se plantean en las negociaciones de cambio climático de la ONU y en la literatura económica sobre el tema, son demasiado lejanos para ser relevantes. Esta es la razón por la cual en este libro la nueva corporación se denomina “Corporación 2020”. Hay una creciente tendencia en la opinión de que la visión, los cronogramas y las acciones deben convergir. Por ende, “20/20” y “2020” son dos caras de la misma moneda.

El nuevo ADN que necesitan las empresas

Este libro plantea que la Corporación de 1920 ya pasó a la historia. ¿Qué atributos necesita desarrollar la corporación de la actualidad para asegurar no solo la figura corporativa sino el futuro de la humanidad en nuestro único hogar, el planeta Tierra? En otras palabras, ¿qué tipo de agente corporativo necesitan la sociedad y la economía para forjar una “economía sostenible”,³⁷ también llamada economía limpia³⁸ o sostenibilidad económica,³⁹ la cual incrementa el bienestar humano, aumenta la equidad social, disminuye los riesgos ambientales y disminuye la escasez de los recursos naturales?

Un nuevo ADN para las corporaciones tiene que tener muchos elementos, pero nosotros nos enfocaremos en los cuatro aspectos claves, aquellos que probablemente pueden hacer la mayor diferencia: la alineación de las metas corporativas con las de la sociedad, la corporación como comunidad, la corporación como instituto y la corporación como una fábrica de capital. A comienzos de 1900, Henry Ford ya *estaba alineando las metas de su compañía con las de la sociedad*: quería que cada campesino norteamericano y su esposa tuvieran movilidad y quería que ellos mismos produjeran su propio combustible de etanol a partir del maíz, la fruta, o cualquier biomasa. Natura en Brasil se enorgullece de tener una comunidad anclada a la compañía a través de más de un millón de mujeres amas de casa que venden la “historia” de Natura y con ella sus cosméticos y sus productos de aseo personal. Infosys en la India construyó la universidad corporativa más grande del mundo y entrena anualmente a alrededor de treinta mil jóvenes profesionales en software. De hecho, Infosys es tanto un instituto de formación como una corporación. Crear capital social (como Natura) y capital humano (como Infosys) es una actividad valiosa para la sociedad en su conjunto, no solo para la corporación. En Japón, más de cincuenta grandes compañías contribuyen a la sociedad conservando los bosques naturales de la región en la que operan. La tesis de este libro es que son ese tipo de actividades las que harán que en el futuro la corporación sea una verdadera “fábrica de capital”. Pero no una que solo produce un solo tipo capital (utilidades económicas) sino toda una serie de capitales (físico, social, humano y natural), y no solo para sí misma, sino también (en forma de externalidades positivas) para la sociedad en su conjunto. Este comportamiento en el nivel “micro” abrirá el camino para un mundo muy diferente a nivel “macro”: el mundo de la Corporación 2020.

No estamos obligados a vivir con los riesgos y costos de la Corporación de 1920 como el agente principal de nuestra economía y como la institución más importante de nuestro tiempo. Podemos colaborar en la creación de un entorno en el que sea exitosa una nueva especie de corporación. Las empresas, al igual que las especies biológicas, viven en un ambiente dinámico y responden a los estímulos externos que, en este caso, incluyen políticas y precios. Se adaptan y

evolucionan, y con el tiempo sobreviven las más aptas y las más fuertes. Cambiar las condiciones externas de forma tal que los costos de los recursos sociales y naturales converjan con su verdadero valor para la sociedad, permitiría que se diera un proceso de selección natural en el que sobrevivirían las corporaciones con mayor capacidad para adaptarse en un entorno eficiente, y esto facilitaría la creación de más negocios similares. Por ende, a largo plazo, los beneficios y costos sociales de la corporación se verían reflejados en su contabilidad y de este modo se alinearían las utilidades de la corporación con las ganancias para la sociedad.

El mundo de la Corporación 2020

Las condiciones que existen hoy en día favorecen el ADN de la Corporación de 1920 y engendran una economía marrón. Para nuestra supervivencia y éxito en la biosfera de la Tierra, las condiciones del mañana tienen que ser por lo menos neutrales en caso de no estar explícitamente al servicio de la Corporación 2020, que se convertirá en el agente dominante de la economía verde a nivel global. Entonces, ¿cómo se verá ese “mundo feliz”, tanto para las empresas como para las economías que ellas dominarían?

El entorno operativo de las corporaciones habría cambiado. Los subsidios perversos habrían sido reducidos, los impuestos serían reformados, se crearían nuevos incentivos, la compra de bienes y servicios por las autoridades públicas sería “más verde” y la inversión pública estaría enfocada en los bienes públicos: especialmente en la infraestructura ecológica. La propiedad privada y el libre mercado ya no serían considerados la panacea que cura todos los males. La propiedad de los bienes comunes y la propiedad comunitaria de los recursos comunes se entendería como una realidad económica, y no sería despreciada como una “falla del mercado”. El sector privado se beneficiaría de este acuerdo mejorado. Así como hoy en día las compañías son contratadas para prestar servicios públicos, tales como el manejo de los residuos o el mantenimiento de las vías, también les adjudicarían contratos para manejar los recursos comunes y las reservas públicas como los bosques, los humedales o los arrecifes de coral, todo esto en nombre y de acuerdo con los preceptos que rijan a las sociedades y comunidades.

El apalancamiento financiero se vería limitado por las regulaciones, que alinearían de una mejor forma los intereses corporativos con objetivos de la sociedad como la estabilidad económica. En la actualidad, esta tarea se la dejan a los inversionistas y los que administran los fondos de inversión se vuelven los guardianes de la conciencia de la sociedad. Para construir la Corporación 2020 los requisitos de estructuración del capital se exigirían para las empresas que excedan cierto tamaño: en la actualidad solo se exigen para los bancos e

instituciones financieras. La idea de que las compañías de servicios públicos, las compañías de automóviles, las aseguradoras y los prestamistas con garantía hipotecaria son “demasiado grandes para quebrar” iría acompañada de su corolario lógico: que el capital público o está siendo invertido o está puesto en riesgo por estas corporaciones. Entonces las corporaciones deben acordar estándares para manejar el capital prudentemente, así como los bancos están obligados a hacerlo.

“Vender bien, no hacer una buena venta” se convertiría en la norma y no en la excepción. La situación jurídica de la publicidad ya no sería ambigua. Hoy en día, un anuncio publicitario es una inducción que no se puede hacer exigible (o una “invitación” en el *Common Law*), y no una oferta real, debido a que en la ley no hay un recurso automático para atacar a la publicidad engañosa, y las leyes específicas de producto o las leyes o normas sectoriales se aplican caso a caso, como ha sucedido con la publicidad del cigarrillo.

Las lecciones aprendidas en el contexto de la industria del tabaco se utilizarían para esquematizar soluciones más amplias. La publicidad se haría exigible y la ética a la hora de publicitar ya no sería opcional.

Un nuevo capitalismo prevalecería en el mundo de las Corporaciones 2020: uno que reconozca y recompense la creación de capital natural, social y humano, así como el capital financiero y el material tradicional. Crecer de forma integral —no solo en tamaño— sería un principio fundamental de la nueva economía verde emergente. La innovación sería clave para el crecimiento y el empleo. Solo podemos manejar aquello que podemos medir, así que el capital social de la nación (no solo el volumen del valor agregado) se volvería central para medir el desempeño de la economía nacional. Los proyectos internacionales tales como Beyond GPD⁴⁰ y WAVES⁴¹ habrían proporcionado la plataforma para lanzar un sistema de contabilidad nacional que reconozca y responda por el capital natural: su flujo invisible de beneficios así como su degradación y pérdidas no contabilizadas. El manejo de la brecha fiscal no sería afectado por un cambio en la tributación a las industrias extractivas. Por el contrario, esto motivaría una mayor eficiencia en el uso de los recursos. Igualmente, para las industrias no extractivas pero sí emisoras de gases de efecto invernadero, gravar estos “males” gradualmente reemplazaría los impuestos corporativos. El pronóstico a corto plazo de la economía verde es que se perderían empleos; sin embargo, con una transición bien administrada en tan solo una década habría muchos más (y más satisfactorios) empleos verdes.⁴² La economía y la política finalmente se alinearían. La Corporación 2020 gradualmente construiría una macroeconomía verde exitosa en todos los aspectos: innovación, empleo digno, riqueza, riesgos sistémicos y distribución de ingresos.

Es el momento de empezar.

Capítulo 1

La historia legal de la corporación

“Si usted quiere entender algo, observe su comienzo y su desarrollo”.

—Aristóteles

Contar la historia de la corporación es contar la historia de un modelo de negocios que perdió su rumbo.

A través de la historia, los gobiernos les han concedido a las corporaciones privilegios especiales como la personería jurídica y la responsabilidad limitada con la expectativa de que estas estarían al servicio de los intereses del Estado y del público en general. Sin embargo, la historia legislativa y la supremacía del capitalismo de libre mercado se han asegurado de que la mayoría de las corporaciones modernas únicamente busquen avanzar para su propio interés. Anualmente las corporaciones y las asociaciones de comercio se gastan billones de dólares en lobby para inclinar el campo de las oportunidades comerciales hacia la maximización del capital financiero privado. La responsabilidad de mantener el capital público es ignorada, en particular el capital natural y el capital social, a pesar de que estos son, respectivamente, la base ecológica y el soporte institucional de cualquier economía exitosa. Obtener resultados es apremiante para que prevalezca el bien público y la confianza en la institución corporativa.

Constantemente las civilizaciones han reconocido el valor de las corporaciones. Henry Ford nunca visitó Stora Kopparberg, la mina de la gran montaña de cobre de Falun, Suecia (que fue constituida en 1347 y que es la corporación más antigua que ha operado de forma continua), pero si lo hubiera

hecho, habría reconocido su genialidad. La *societates publicanorum* de la antigua Roma y el *sreni* del Imperio maurya en India llegaron a una forma sorprendentemente similar de acumular el capital y de reducir el riesgo. La historia sugiere que la corporación es uno de los inventos más útiles de la humanidad, tan esencial para la continuidad y el éxito en el comercio como lo fue la aparición del lenguaje escrito para el desarrollo de las ideas.

Al mismo tiempo, las corporaciones siempre han traído consigo riesgos y están seriamente implicadas en muchos de los problemas de la actualidad. Aunque la historia de las corporaciones reafirma su valor, también está repleta de ejemplos de gobiernos que luchan por contener el poder corporativo y sus externalidades negativas. Este capítulo narra la historia de las innovaciones legales que hicieron surgir a la corporación de hoy en día.

La historia temprana

Los primeros intentos de compartir el riesgo y acumular el capital ocurrieron en la antigua Mesopotamia. No obstante, no fue sino hasta la aparición del Imperio maurya en India y el ascenso de la República romana que surgieron los conceptos de responsabilidad limitada y personería jurídica. En este contexto, se debe aclarar que el primer reconocimiento oficial de la corporación en la sociedad civil ocurrió sin ningún control societario diseñado para proteger a aquellos que no hacían parte de ella. La noción de “influencia corporativa indebida” no surgiría sino hasta comienzos del siglo XVIII. Las primeras corporaciones carecían completamente de introspección.

De 800 a.C. hasta 1000 d.C. India experimentó con una herramienta poderosa: el *sreni*. Como otras corporaciones que surgieron más adelante, el *sreni* tenía estructuras desconcentradas de propiedad, con acciones que podían ser vendidas. A diferencia de las corporaciones modernas, el *sreni* operaba bajo un sistema de prorrata en el que los accionistas eran responsables por las deudas del *sreni* en proporción a su inversión.¹ Cuando emprendían empresas costosas y riesgosas, como el comercio internacional, los mercaderes podían crear una entidad que tuviera en cabeza los activos en forma separada de sus propietarios.²

Los *sreni* fueron el motor del crecimiento económico de la antigua India. Debido a su poder eran altamente regulados.³ Aunque la seguridad provista por la dinastía maurya fomentó el desarrollo de los *sreni*, fue la caída de su imperio en el siglo II a.C. y el surgimiento de nuevos estados más pequeños y menos centralizados lo que les permitió a los *sreni* expandir substancialmente su influencia, control y riqueza durante los siguientes 1.200 años.

Aunque el *sreni* probó que no es cierto que la invención de las compañías pertenezca “exclusivamente a los romanos”,⁴ Roma sí jugó un papel crucial en

el desarrollo de la idea de que la corporación puede tener una identidad separada de las personas que la integran.⁵ Las *societates publicanorum* fueron constituidas para cumplir con los objetivos del Estado como la construcción de obras públicas, la producción de armas de guerra y la recolección de impuestos.⁶ A comienzos del siglo III a.C., un grupo de inversionistas (los *publicani*) le ofrecían al Estado ejecutar contratos considerados vitales para el progreso de la República. Aunque para los negocios que se hacían en el sector privado Roma no garantizaba ninguna limitación a la responsabilidad, para los negocios que se hacían en el sector público la limitación a la responsabilidad que concedía el gobierno permitía que los inversionistas compraran acciones sin asumir responsabilidad personal. No más de dos siglos después de la formación de la estructura de negocio, la más grande *societates publicanorum* se parecía a las compañías modernas, con cientos de socios con responsabilidad limitada que comercializaban sus acciones en la bolsa de valores.⁷ Estos intercambios vigorosos eran promovidos por los inversionistas con responsabilidad limitada. A cambio de esto la negociabilidad de las acciones estimulaba la formación de capital y el crecimiento corporativo.⁸

En la antigua Roma las corporaciones solo le prestaban servicios al Estado y no a los particulares. Por esta razón, el Estado estaba interesado en asegurarse de que la compañía era administrada con honestidad y eficiencia y de que podría tomar acciones inmediatas contra cualquier trasgresión corporativa. Sin embargo, en los negocios del sector privado no había prácticamente ninguna posibilidad de proteger a la entidad de la responsabilidad, aunque los romanos sí crearon estructuras corporativas que podían ser utilizadas para propósitos generales. Ellos desarrollaron e hicieron uso extensivo de un modelo corporativo que era sorprendentemente similar al de la corporación pública moderna, el cual habría podido ser fácilmente utilizado para proyectos empresariales de todo tipo. Es posible que esto no haya sucedido porque los costos de transacción para asegurar que hubiera suficientes estructuras de gobernanza que protegieran al público y a los inversionistas era demasiado alto. Después de la transición de Roma de una República a un Imperio en el siglo I d.C., los emperadores vieron con cautela la influencia de los *publicani*, por lo que el Estado comenzó a tomar control de los trabajos públicos.⁹ El rol de los *publicani* fue limitado a recolectar impuestos, pero los excluyeron de esta actividad al final del siglo II d.C., cuando Roma comenzaba su lenta decadencia.¹⁰ Para la caída del Imperio romano en el año 476 d.C., las *societates publicanorum* se habían disuelto en los hilos de la historia.

La era de la corporación social

Se tardaría casi un milenio para que en Europa los gobiernos y las empresas comerciales desarrollaran una estructura corporativa fuerte. La Edad Media presenció la constitución de instituciones sociales sin ánimo de lucro de Europa,

como las iglesias y las universidades.¹¹ En el caso de las corporaciones con ánimo de lucro, estas tenían una limitación importante: su constitución solo era posible si se hacía mediante una carta real.¹² En la actualidad, se hace referencia en forma frecuente a la “licencia social” que tiene una corporación para operar o a la aceptación implícita que le da la sociedad en general, pero la carta real era en esencia una forma temprana, legal y explícita “de licencia para operar”, un contrato entre la sociedad y la corporación.

La corporación comercial más antigua que ha operado en forma continua — Stora Kopparberg— obtuvo la carta real del rey Magnus Eriksson en 1347 y todavía mantiene una fuerte presencia en el norte de Europa bajo el nombre Stora Enso.¹³ La evolución de las cartas reales alcanzó un punto de inflexión en Inglaterra en 1600 con la creación de la East Indian Company, que se volvió la primera verdadera corporación multinacional.¹⁴ Poco tiempo después, en 1602, la carta constitutiva de la Dutch East Indian Company siguió este modelo multinacional y eventualmente se convirtió en quizá la corporación más poderosa que haya sido creada.¹⁵ Las cartas constitutivas de estas dos corporaciones gigantes, como resultado de los riesgos asociados al comercio global, les concedieron a sus accionistas responsabilidad limitada en los negocios relacionados con sus respectivas inversiones. Más significativamente, estas corporaciones representaron dos de los ejemplos más tempranos del rol de la influencia corporativa en la formación de la política. Como lo atestiguan en los anales de ambos gobiernos, el británico y el alemán, estas compañías moldearon la política exterior de sus respectivos países durante dos siglos.¹⁶

A comienzos del siglo XVIII, las corporaciones eran cada vez más comunes y se estaban alejando del sistema basado en la carta real. Sin embargo, en Inglaterra una ley de 1720 —conocida históricamente como The Bubble Act— prohibió la existencia de todas las corporaciones que no hubieran sido autorizadas por una carta real, lo que trabó la evolución corporativa británica. Una respuesta posible a la serie de especulaciones frenéticas es que el Bubble Act provino de la South Sea Company, que buscaba proteger su monopolio. Lo que comenzó como un intento cínico de manipular los patrones de inversión se convirtió en la condena “de todas las empresas que suponían actuar como un cuerpo corporativo”.¹⁷ Su nombre oficial da una pista de la cruel y amarga crítica hacia la forma corporativa: se titulaba “Un acto para restringir la extravagante no autorizada práctica de recolectar dinero por medio de suscripciones voluntarias, para llevar a cabo proyectos peligrosos para el comercio y súbditos de este reino”.¹⁸ La promulgación del Bubble Act implicó que la revolución industrial de Inglaterra, quizá el punto de inflexión más determinante de nuestra historia escrita, tuviera lugar por fuera del modelo corporativo.¹⁹

Debido a esto, el próximo gran cambio en el modelo corporativo ocurriría en Estados Unidos. Ahí, cada Estado podía expedir actas constitutivas de

corporaciones. En 1832 los autores Joseph Kinnicut y Samuel Ames Angell se quejaron de “que existía un número infinito de conjuntos corporativos que no tenían ninguna relación con los asuntos de naturaleza municipal”.²⁰ La proliferación de las corporaciones revivió el debate sobre la relación entre los accionistas y el Estado, la cual el juez John Marshall trajo a colación en el caso *Trustess of Dartmouth College v. Woodward* de 1819. En este caso, el Estado de Nueva Hampshire había intentado modificar el acta de constitución de Dartmouth College.²¹ En su decisión final, Marshall se preguntó si el hecho de que la corporación se constituyera mediante autorización del Estado le daba la posibilidad de asumir el control de la compañía. En una cita frecuentemente referenciada Marshall sostuvo que “[una] corporación es un ser artificial, invisible, intangible y solo existe porque la ley así lo contempla”.²² Al crear la corporación, el Estado no podía simplemente tratarla como una extensión de sí mismo.²³

La decisión de Marshall estableció el principio jurídico de que las corporaciones privadas pueden existir con independencia del Estado. Aunque típicamente seguían “imbuidas de un propósito público”, las corporaciones estaban evolucionando en entidades más independientes: una tendencia que se aceleraría dramáticamente en las próximas décadas.

Los negocios privados y la corporación

En la época medieval los comerciantes, los mercaderes, los artesanos y sus asociaciones fueron la base del comercio. Sin embargo, el siglo XIX presenció cómo los negocios privados descubrieron y aprovecharon rápidamente los beneficios de la personería jurídica y de la responsabilidad limitada que traía la constitución de la corporación. En 1800 había tan solo 355 corporaciones constituidas en Estados Unidos. Para 1890 había casi 500.000.²⁴ Dos desarrollos legales están detrás de esta explosión: el advenimiento de los estatutos generales de constitución y la adopción de la responsabilidad limitada.

A comienzos de 1830, en Estados Unidos se empezó a permitir a nivel estatal que los individuos formaran corporaciones sin el permiso especial de la legislatura.²⁵ En 1844 la Corte Suprema estableció que la corporación “parece ser una persona, pero una artificial [...] y por ende tiene derecho a ser considerada como un ciudadano, con el propósito de que pueda demandar y ser demandada”.²⁶

El aumento generalizado de las actas de constitución y de su creciente popularidad entre los negociantes emprendedores y sus inversionistas se vio reflejado con un incremento de actos de responsabilidad limitada. Como estaban protegidos del riesgo, los accionistas compraban más y más acciones como mecanismo de inversión.²⁷ El crecimiento de las corporaciones produjo un cambio en el impacto que estas tenían en las partes interesadas. En contraposición a los accionistas, las partes interesadas son aquellas que no tienen un rol de propietario

en la corporación, pero aun así son afectadas por sus acciones. Históricamente, las partes interesadas en la corporación se limitaban a los clientes, pero en el siglo XIX el crecimiento de las corporaciones expandió su esfera. En particular, la construcción de las líneas férreas causó externalidades negativas que afectaron cada vez a más personas.²⁸ Debido a la responsabilidad limitada, las partes interesadas que habían sido defraudadas se convirtieron involuntariamente en los acreedores de la corporación, sin poder obtener compensación.²⁹ Esta consecuencia no intencional que trajo consigo la responsabilidad limitada sigue siendo uno de los principales efectos negativos de la forma corporativa de la actualidad.

Al mismo tiempo, en Gran Bretaña se estaba entablando un debate acerca de la responsabilidad limitada, aunque las preocupaciones de clase le dieron un giro que no hubiera sido familiar para un norteamericano.³⁰ Con los *lords* y las damas de la nobleza desdeñando la industria, el comercio era visto como una actividad de la clase media y baja. Parcialmente porque no fue sino hasta 1850 que la Cámara de los Comunes nombró un comité encargado de “indagar en el tema de la inversión de la clase media y la clase trabajadora”.³¹ En 1855, el Parlamento inglés aprobó una ley que les confería responsabilidad limitada a la mayoría de las sociedades anónimas.³² Aunque este evento tendría eventualmente efectos profundos en la forma en la que las corporaciones fueron estructuradas, es interesante mencionar que en un comienzo los *bancos* fueron renuentes a adoptar esta forma corporativa, ya que la responsabilidad ilimitada de sus dueños era vista como una “insignia de prudencia”.³³ Los bancos sopesaron los beneficios que los dos sistemas les aportaban: la nueva ley de responsabilidad les ofrecía el valor de la protección a los inversionistas, mientras el sistema anterior de responsabilidad ilimitada de los accionistas hacía que el negocio funcionara al darle confianza a los depositantes de que sus fondos estaban seguros. No fue sino dos décadas después, con la quiebra del banco de la ciudad de Glasgow en 1878, que causó la quiebra del 80% de sus accionistas, que los bancos se dieron cuenta del valor de la responsabilidad limitada y rápidamente adoptaron esta figura. Para 1889 solo quedaban dos bancos ingleses con responsabilidad ilimitada.³⁴ Una extensión reciente del concepto de responsabilidad limitada es el surgimiento en el Reino Unido de las “sociedades de responsabilidad limitada”.³⁵ Esto muestra que incluso la limitación a la responsabilidad se ha desplazado sigilosamente hacia la forma asociativa la cual, hasta entonces, no había asegurado a sus accionistas por pérdidas más allá del capital invertido.

Después de la rápida evolución del derecho corporativo en Estados Unidos, vino la competencia entre los diferentes estados por atraer a las corporaciones. Esta competencia produjo grandes innovaciones legales a comienzos de 1870. El primer desarrollo importante, a pesar de su efecto limitado, fue el intento del Congreso en 1876 de controlar la influencia del *lobby* corporativo exigiendo que

los *lobbyists* se registraran con el secretario de la Cámara de Representantes.³⁶ El segundo fue la aparición de la regla de “discrecionalidad de los miembros de la junta directiva”, que establece que la junta directiva tiene poderes que no han sido delegados por los accionistas. Para 1905 este principio estaba tan bien establecido que una corte podía escribir “es la decisión de la [junta directiva] y no de los accionistas que no hacen parte de ella [...] la que debe determinar la política de [la corporación]. Este principio no es controvertible y es innecesario hacer uso de precedentes judiciales para respaldarlo”.³⁷

Igualmente importante fue la entrada en desuso de la doctrina *ultra vires*, que sostenía que una corporación no podía actuar de forma contraria a los poderes que le había conferido el Estado. La doctrina fue una respuesta al abuso potencial de la responsabilidad limitada.³⁸ Sin embargo, la competencia por el comercio ahora le ofrecía a los estados un incentivo para flexibilizar las regulaciones corporativas. En 1896, Nueva Jersey eliminó la prohibición de que las corporaciones tuvieran acciones en otras corporaciones.³⁹ La difusión de leyes comerciales que permitían la constitución de una corporación para el desarrollo de cualquier “actividad lícita” dio por terminado el uso de la doctrina *ultra vires*.⁴⁰

Sin la doctrina *ultra vires*, las corporaciones no estaban obligadas a satisfacer las necesidades de la sociedad. Desde 1865 hasta comienzos de 1890 la constitución de grandes empresas corporativas se volvió la forma de hacer negocios en Estados Unidos.⁴¹ Después de una ola de consolidación las corporaciones crecieron aún más y los norteamericanos tuvieron su primera degustación de los barones ladrones, también conocidos como los delincuentes de cuello blanco. Nombres como John D. Rockefeller y J.P Morgan se volvieron símbolos tanto del peligro como de la promesa del crecimiento corporativo. Ciertamente, el reino de estos influyentes barones corporativos ocurrió prácticamente sin ningún esfuerzo del gobierno por controlar cómo su influencia estaba siendo utilizada. A pesar de la aplicación que le dio el presidente Theodore Roosevelt al Sherman Antitrust Act (el cual no fue aplicado durante quince años),⁴² no sería sino hasta 1936 que el gobierno adoptaría una posición coherente de cómo limitar la influencia corporativa en el proceso político.⁴³

La estocada final

El caso de la Corte Suprema de Michigan *Dodge v. Ford* en 1919 les dio el tiro de gracia a las corporaciones sociales. Antes de este caso, que el objetivo principal de la corporación fuera únicamente obtener ganancias era como una leyenda urbana: repetida muchas veces pero jamás comprobada. Después de *Dodge v. Ford*, la corporación podía existir solo para transferirle ganancias a sus accionistas.

El acusado en este caso, Henry Ford, quería “emplear a más hombres para repartir los beneficios de su industria entre el mayor número de personas

posibles”.⁴⁴ El razonamiento de Ford se basaba en que era mejor vender más carros y obtener una ganancia pequeña que vender pocos carros y obtener una ganancia mayor, porque “esto le permitía a un mayor número de personas comprar un carro y disfrutarlo, y porque le daba empleo y un buen salario a un mayor número de personas”.⁴⁵ Los demandantes en este caso, los hermanos Dodge, eran de los primeros y mayores inversionistas en la Ford y querían mayores dividendos. Cuando Ford planeó reinvertir los activos corrientes en una expansión de la planta, los hermanos Dodge entablaron una acción judicial. La decisión de la Corte de Michigan no alteró la ley de la nación, pero sí moldeó de manera significativa la percepción legal y popular de lo que significaba hacer negocios en la Norteamérica moderna. La Corte dictó

No debe haber confusión [...] de la responsabilidad que el Señor Ford concibe que él y sus accionistas tienen con el público en general [...] Un negocio corporativo se organiza y se ejecuta principalmente para que sus accionistas obtengan ganancias. Los poderes de los miembros directivos deben ser empleados para alcanzar ese fin.⁴⁶

La apelación de Ford al bienestar social no volvería a ser mencionada de forma tan insistente durante varias décadas. Ford enfatizaba que su compañía “era un instrumento para servir en vez de una máquina para hacer dinero”. Pero la corporación del siglo XX ciertamente se caracterizaría por ser una máquina de hacer dinero.

Mientras los hermanos Dodge y Henry Ford se disputaban el futuro del control corporativo, un cambio paralelo en el derecho corporativo estaba en camino. Las corporaciones siempre habían presentado una paradoja. En términos legales, tenían atributos humanos. Sin embargo, muchos de los atributos que definían a la corporación, como la responsabilidad limitada, eran distintivamente inhumanos. A medida que progresaba el siglo XX, las cortes resolvían con mayor frecuencia la paradoja legal de las corporaciones al otorgarles más derechos de los que históricamente se habían reservado a las personas naturales.

El caso que le dio origen al concepto de personería jurídica para las corporaciones fue el de *Santa Clara County v. Southern Pacific Railroad Co.* (1886),⁴⁷ que llegó hasta la Corte Suprema de Estados Unidos y resultó en una sentencia que indicaba que “tanto las corporaciones como las personas eran titulares del derecho a deducir las hipotecas del impuesto a la propiedad”.⁴⁸ Una avalancha de casos lo siguieron, y propagaron de forma ininterrumpida el concepto de personería jurídica.⁴⁹ Volviendo a 1949, el juez William O. Douglas escribió que “el caso Santa Clara se convierte en uno de los mayores hitos de todas nuestras decisiones [...] las corporaciones entonces estaban armadas con prerrogativas constitucionales”.⁵⁰

El nacimiento de “la Corporación de 1920”

Es evidente, a partir de lo anterior, que los cien años que transcurrieron de 1820 a 1920 fueron una verdadera prueba de fuego en la historia legal de la corporación. Su llama se acrecentaba con el fuego emprendedor de las primeras décadas de libertad en Norteamérica, con el combustible de la economía del vasto imperio colonial británico, que aún seguía en expansión, y con producción creativa, aunque disruptiva, de invenciones e innovaciones: nuevas fábricas y molinos gigantes, líneas férreas en expansión, líneas transatlánticas, automóviles, el telégrafo, etcétera.

Durante este periodo la corporación se convirtió en el agente preferido del mercado para el rápido crecimiento en la manufactura y el comercio. Se liberó gradualmente de la sujeción a la comunidad y de las cadenas de la obligación histórica de tenerse que constituir mediante la autorización del Estado. Dejó de tener restricciones de tiempo, lugar y objeto social. Su identidad independiente se estableció legalmente con la “personería jurídica”, que se volvió un atributo aceptado en los negocios diarios. Se definió su propósito y se aceptó formalmente que lo que la impulsaba era generar ganancias para sus accionistas y no bienestar para la sociedad. Esta corporación se volvió el agente principal de las economías modernas del siglo XX enfocadas en el mercado, la representación del invencible capitalismo de libre mercado.

La corporación que surgió de esta “prueba de fuego” se constituyó con una mezcla paradójica de atributos humanos y no humanos, lo cual ha hecho que sea difícil manejar sus externalidades. Las sanciones como las multas y las condenas, efectivas para controlar el comportamiento humano, se extendieron a las corporaciones. Sin embargo las limitaciones de esta forma de tratar a las corporaciones se pueden ver en el comentario de Baron Thurlows que dice que éstas no tienen “un alma que condenar” ni “un cuerpo al que golpear”. La mayoría de las corporaciones modernas, casi humanas a los ojos de la ley pero inhumanas en sus prácticas, asumen las sanciones y multas como el simple “costo de hacer los negocios”.⁵¹

Esta nueva corporación se fortaleció poco a poco en el siglo XX. La ayudaron y la asistieron los gobiernos entusiasmados por utilizar la energía emprendedora, la eficiencia y el tamaño de las corporaciones para encarrilar sus economías en el camino del crecimiento y de la prosperidad del cual se habían descarrilado —primero con el golpe de la Gran Depresión (1929-1930) y luego con la disrupción de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945)—.

Para los gobiernos, perder el control de las corporaciones fue un gran acto de fe pues ya se había establecido que el objetivo de estas era su beneficio propio (*Dodge v. Ford, 1919*) y no el mejoramiento social. Por medio de este caso que marcó un hito, para 1920 ya se había establecido el escenario para la corporación que conocemos hoy en día. La Corporación de 1920 había nacido.

Capítulo 2

La gran alineación: 1945-2000

La convergencia de la desregulación y la innovación en el comercio global y en los mercados de capital, y sus impactos en la Corporación.

“Uno de los compromisos más significativos que ha tenido la humanidad en la segunda mitad del siglo XX ha sido el crecimiento económico y la expansión del comercio, y hemos sido espectacularmente exitosos en lograrlo”.

—David Korten

El periodo comprendido entre 1820-1919 fue, por muchas razones, una prueba de fuego para la corporación de hoy en día. En este periodo la corporación obtuvo una identidad independiente a la de sus accionistas, se empoderó con derechos y capacidades iguales a las de las personas naturales y limitó la responsabilidad de sus accionistas al monto del capital invertido. Después de la Segunda Guerra Mundial, el poder de todos estos privilegios se multiplicó con creces gracias a dos fenómenos que ocurrieron de forma simultánea: la innovación y la desregulación, tanto en el comercio mundial como en el mercado de capitales. Esta gran alineación de fuerzas proporcionó la base económica fértil sobre la cual creció la corporación para convertirse en su más exitoso avatar, el multinacional y multibillonario monstruo corporativo que domina la economía y permea la sociedad.

La historia de la economía de la posguerra es, en gran medida, la historia del surgimiento del capitalismo de libre mercado y de sus democracias cómplices. Este modelo económico reemplazó gradualmente a las otras formas de administración económica en el resto del mundo: el comando y control del comunismo del bloque soviético; la Sociedad Fabiana en la India; “los puestos de mando” del sector público; la revolución comunista y manufacturera en China y su posterior “capitalismo de Estado”; y las muchas economías malditas por la abundancia de sus recursos naturales de las dictaduras electorales y militares de África. Varias historias sobre el éxito nacional, algunas reales y otras maquilladas,

son presentadas como iconos del éxito que tuvo la expansión de este paradigma económico.¹ En la mayoría de naciones con modelos políticos diferentes una democratización del tejido político acompañó y aceleró el establecimiento del capitalismo de libre mercado. Principalmente, a través de la flexibilidad legislativa que les permitió a estas economías acceder al creciente comercio global desregulado y a los mercados de capital, lo que a su vez, inevitablemente, aumentó el poder que los intereses corporativos ejercían en el mercado global.

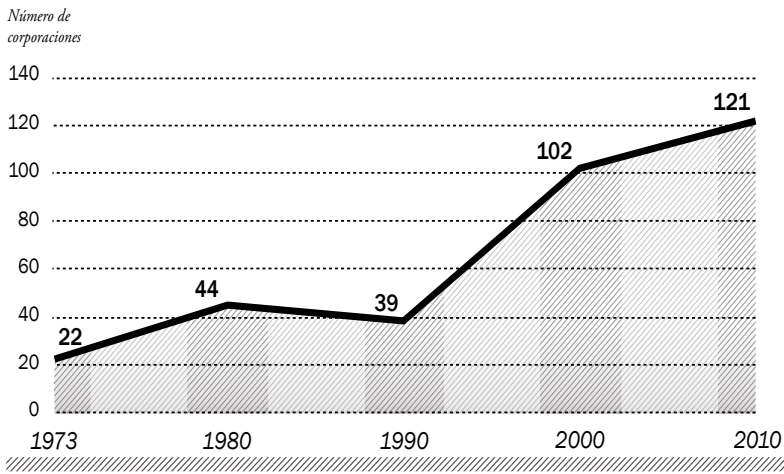
El dominio creciente del capitalismo de libre mercado ha tenido diferentes motores: desde los incisivos cambios políticos e institucionales que se dieron a nivel internacional (como la introducción del GATT y la OMC, y el desmantelamiento de los acuerdos de Bretton Woods, entre otros) hasta las innovaciones en el comercio mundial (incluyendo dos revoluciones en logística y múltiples innovaciones en los mercados de capitales). Sin embargo, el motor invisible que condujo esta transformación económica y que más se benefició de los fenómenos de desregulación e innovación, fue la corporación de hoy en día. El libre mercado capitalista, la “economía marrón” y la externalización de los costos —que son los elementos constitutivos del ADN de la Corporación de 1920— respondieron a la condiciones benignas de la posguerra y florecieron como nunca antes, volviéndose crecientemente extensivos y poderosos.

El beneficio de crecer

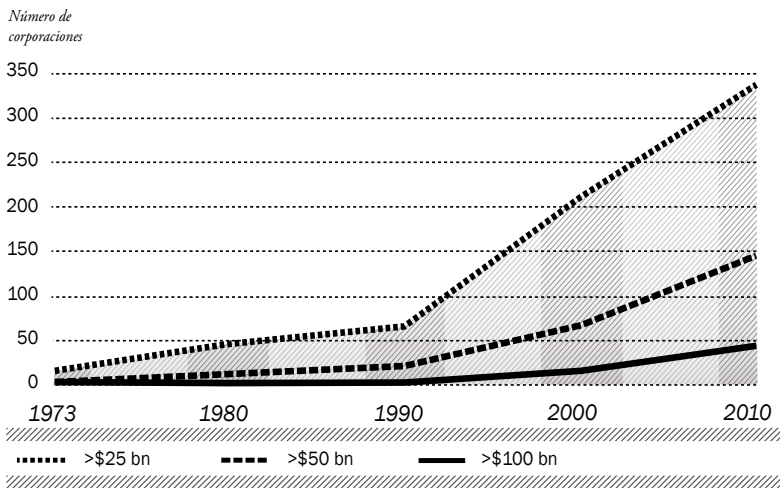
Peter Drucker observó que hace un siglo “la tendencia hacia la creación de una sociedad en la que grandes organizaciones empleaban a un gran número de personas adquirió mucha fuerza [...] especialmente, después de la Segunda Guerra Mundial”.² Esta tendencia se puede evidenciar de muchas maneras, pero quizá lo más sencillo es observar el número de corporaciones cuyos ingresos excedieron una décima parte del 1% del producto interno bruto global: pasó de menos de 20 en 1970 a más de 120 en 2010 (ver gráfica 2.1).

Esto claramente es relativo, pero si vemos el tamaño absoluto, la tendencia es aún más sorprendente: el número de corporaciones cuya facturación de ventas excedió los 25 billones de dólares (con el ajuste de la inflación de dólares en 2010) aumentó de menos de 20 en 1970 a la impactante cifra de 320 en 2010 (ver gráfica 2.2).

También es importante establecer que la tendencia de las corporaciones de “aumentar en tamaño” no fue un resultado de que el sector privado en su conjunto creciera en forma significativa en comparación con la economía mundial, ya que este indicador tiende a mantenerse estable entre 55% y 60% (ver gráfica 2.3).



Gráfica 2-1 Número de corporaciones a nivel mundial, con ingresos > 0.1% del PIB Global
Fuente: Revista Fortune

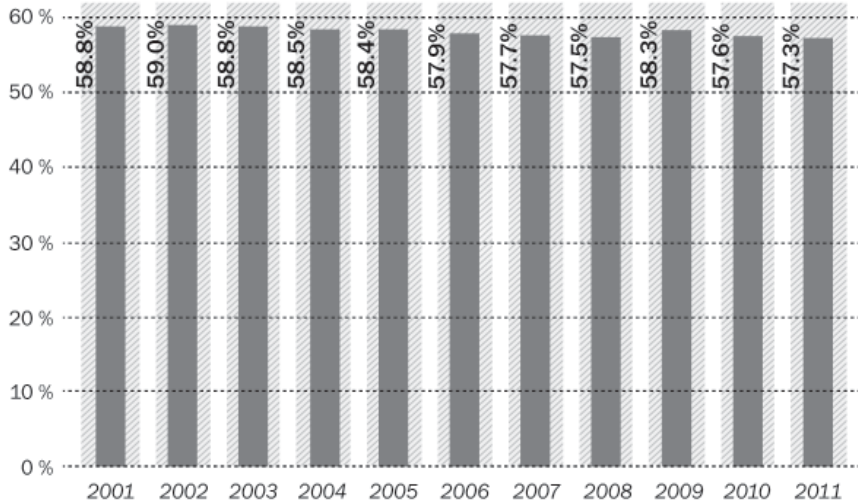


Gráfica 2-2 Número de corporaciones con facturación superior a US\$25 billones (2010 US\$)
Fuente: Revista Fortune

La desregulación en el comercio y en los controles de capital que ocurrieron de manera ininterrumpida en gran parte de la historia económica de la posguerra estuvo estrechamente alineada con los objetivos de la corporación: la búsqueda de ganancias privadas en la forma más ventajosa posible. La desregulación en el comercio y en el mercado de capital le dio a la corporación de hoy en día la oportunidad de crecer. Se convirtió en “la determinadora del precio” por excelencia, debido a su creciente acceso sin restricciones a recursos naturales baratos, a

la mano de obra de bajo costo, a la capacidad de manufactura subvencionada y, quizá lo más importante de todo, a los mercados de consumidores ricos en Europa, Norteamérica y Japón.

Porcentaje
mundial del PIB



Gráfica 2-3 Contribución del sector privado al PIB mundial.
Fuente: IHS Global y OECD

Esta nueva era de acceso motivó a la corporación a que promoviera sus intereses agresivamente al interior del tejido político de estos florecientes mercados de consumidores con el fin de asegurar su crecimiento continuo. La creación del Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT por sus siglas en inglés) y su subsiguiente implementación por la Organización Mundial del Comercio (OMC) han, en teoría, minimizado el impacto de la influencia corporativa en la liberalización del comercio, al tiempo que han disminuido las tarifas comerciales a nivel mundial.³ Sin embargo, en la práctica, esto no ha sucedido. Una de las críticas más severas contra la OMC es su falta de transparencia durante las rondas de negociación, en las cuales las naciones parte discutieron directamente los asuntos comerciales que afectaban los intereses corporativos de sus respectivos países.

Es difícil cuantificar el número de personas encargadas de hacer *lobby* corporativo que pululan en la sede principal de la OMC en Ginebra, Suiza, pero el número es grande (no se requiere que los *lobbyists* se registren, a diferencia de lo que ocurre en el Capitolio de Estados Unidos). Dada la naturaleza informal de las operaciones cotidianas, muchos grupos industriales mantienen oficinas de *lobby* permanentes en Ginebra y viajan con frecuencia a las reuniones ministeriales de la OMC que tienen lugar por todo el mundo.⁴ Aunque hubo una disminución

significativa del *lobby* corporativo durante la reciente Ronda de Doha de la OMC,⁵ esto se le atribuye, en gran medida, al tema tratado en las negociaciones y puede que no siga así en el futuro.⁶ El estancamiento de las negociaciones multilaterales y el correspondiente aumento de las negociaciones comerciales bilaterales sugiere que el *lobby* comercial no ha desaparecido, sino que simplemente ha redireccionado sus esfuerzos.

La desregulación del comercio y la corporación multinacional

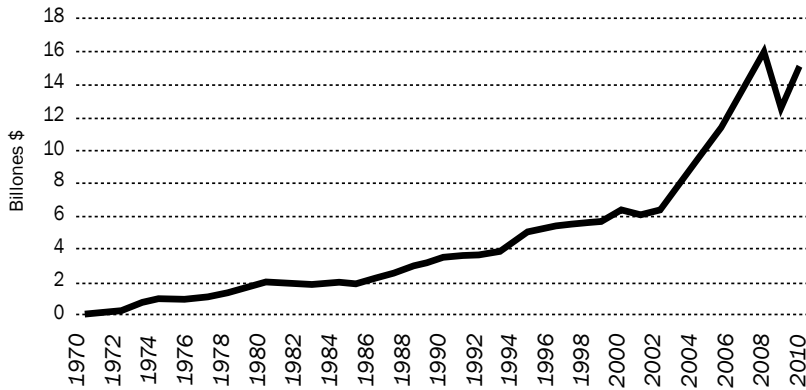
En el periodo entre 1913 y 1950, en el que el PIB mundial prácticamente se había duplicado a pesar de las dos guerras mundiales, el volumen de las exportaciones mundiales se triplicó: pasó de 19,5 a 60,9 billones de dólares. Sin embargo, este crecimiento en el comercio fue menor en comparación con lo que se desarrollaría en los años siguientes. Solo una década después, las exportaciones mundiales otra vez se habían duplicado a 127,3 billones de dólares. Para el 2010, esta cifra aumentaría más de trescientas veces el valor que tenía en 1950: subió a 18,8 trillones de dólares.⁷

Los orígenes de la economía corporativa, intensa en el intercambio comercial, global y multinacional, se pueden encontrar en un informe del Departamento de Estado elaborado en 1945: *Proposals for the Expansion of Trade and Employment*. Este informe buscaba catalogar y caracterizar la mediocre toma de decisiones de los líderes políticos que había llevado a que el comercio internacional se marchitara desde su cúspide a comienzos de la década de 1880. Al hacerlo, el informe se convirtió en un esbozo para resolver la preponderancia del proteccionismo global que había surgido después del Fordney-McCumber Act y del Smoot-Hawley Act y para establecer a los Estados Unidos como el líder indiscutible de la economía global.

Al utilizar el informe como un marco de referencia, en 1947 las autoridades de comercio de 22 grandes naciones se reunieron en Ginebra para construir un marco de políticas que sería conocido como el GATT, ratificado el 18 de noviembre de 1947. Tres días después, funcionarios de 56 naciones comenzaron a negociar en La Habana, Cuba, la formación de la Organización Internacional del Comercio (OIC), una institución cuyo propósito era actuar como coordinador y director de las subsiguientes rondas de negociación del GATT. Aunque la OIC fue disuelta poco después de su creación, para la tercera ronda de negociaciones del GATT, en 1951, las tarifas de la preguerra y las restricciones al comercio de productos industriales habían sido disueltas por unanimidad.

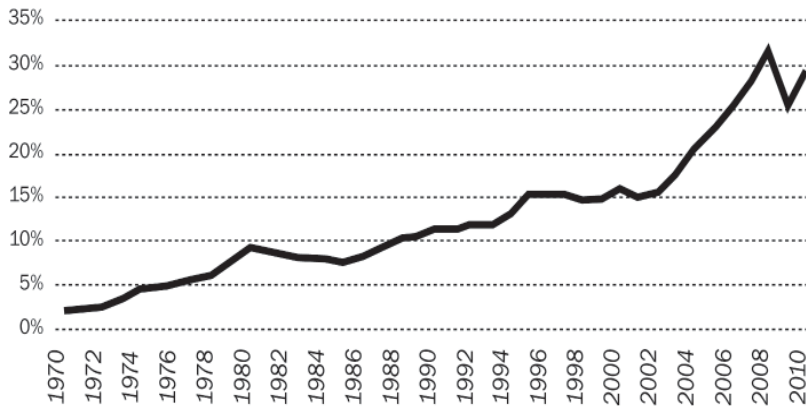
De 1945 hasta 1998 la flexibilización de las leyes de comercio internacional por el GATT produjo aumentos anuales en el valor real del comercio mundial de

un 6,4%, y casi se duplicó en cada década por cinco décadas consecutivas. Este periodo también presenció el incremento del volumen de la producción: de 5% a 15% del PIB mundial (ver gráficas 2.5 y 2.6).⁸



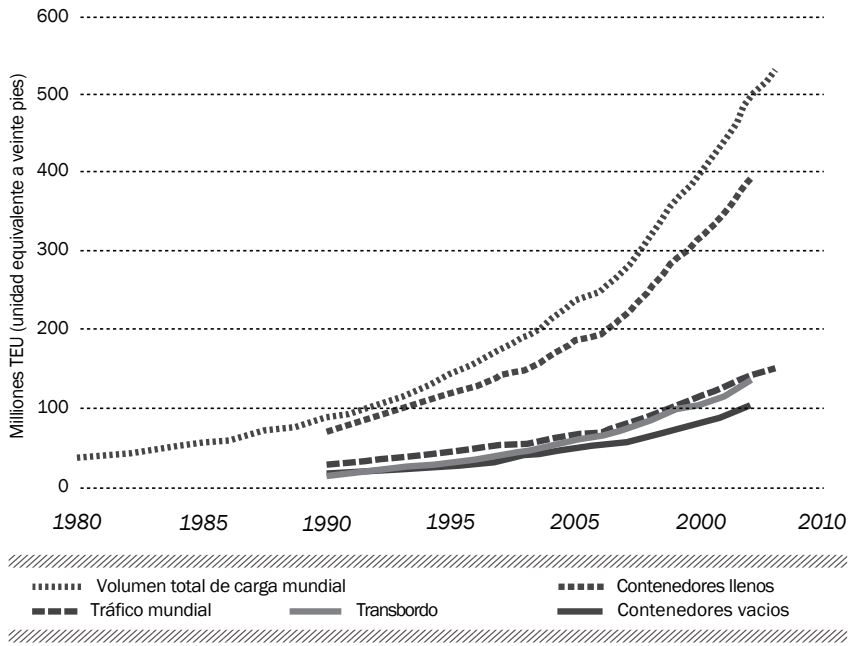
Gráfica 2-4

Valor del comercio mundial (2010 US\$)
Fuente: Organización Mundial del Comercio



Gráfica 2-5

Valor del comercio mundial como porcentaje del PIB mundial
Fuente: Organización Mundial del Comercio, Banco Mundial.



Gráfica 2-6

Crecimiento de envíos en contenedor

Fuente: Jean-Paul Rodrigue, Claude Comtois, y Brian Slack, *The Geography of Transport Systems*, 2da ed. (Londres, Nueva York: Routledge, 2009).

Dos revoluciones en la logística

El comercio mundial no solo creció tras la desregulación; también lo hizo tras dos grandes innovaciones en la logística: en el transporte marítimo y en la tecnología de las telecomunicaciones. El transporte marítimo tuvo un auge sin precedentes con la invención del contenedor de carga y con la reconfiguración de los puertos para manejar rápidamente el paso de los contenedores de carga del barco a la barcaza, al ferrocarril y al camión.

Una segunda era de innovación, aún más poderosa, vino con la revolución de las telecomunicaciones y con la llegada del código de barras, el internet y el comercio electrónico, que hicieron no solo que fuera práctico sino costo-eficiente operar a través de cadenas mundiales de suministro que eran controladas y manejadas electrónicamente como parte de una maquinaria operacional, cada vez más global y armónica, de las corporaciones multinacionales.

El auge del transporte en contenedores

Desde 1800, los mercaderes han buscado un dispositivo intermodal de transporte marítimo que se pueda cargar y descargar fácilmente en la embarcación, en el tren y en el camión. Aunque a lo largo del siglo XIX y a comienzos del siglo XX se habían desarrollado un gran número de innovaciones, ninguna había sido capaz de salir librada del ámbito de control y rechazo de la Comisión Interestatal de Comercio (ICC) de los Estados Unidos.⁹

La inercia del Congreso que permitió la expansión de la política de la ICC y el rechazo a la tecnología del transporte en contenedores ocurrió en gran medida porque la Comisión cayó presa de los intereses corporativos particulares que buscaban bloquear un avance tecnológico que permitiera que la logística fuera más rápida y barata.¹⁰

Sin embargo, el rápido desarrollo de la logística no ocurrió únicamente bajo la influencia corporativa generalizada: se obtuvo de una forma más estructurada.

En 1940 y 1942, la jurisdicción de la ICC se expandió para cobijar el transporte fluvial interestatal y los fletes de carga, lo que dejó a la ICC encargada de coordinar todos los diferentes medios de transporte. No obstante, en 1956 una sentencia de una corte federal eliminó los contenedores intermodales del ámbito de competencia de la ICC. Aunque los contenedores intermodales especializados para la carga habían sido utilizados por algunas compañías ferroviarias antes de 1926, fue la insistencia del Ejército de Estados Unidos desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta la Guerra de Corea lo que puso en evidencia la necesidad de tener un contenedor estandarizado y reutilizable para optimizar la eficiencia y la integridad del transporte a larga distancia.

Para 1970, la era del transporte en contenedores había comenzado. El volumen creció a pasos agigantados. El número de contenedores de carga que manejaban anualmente los puertos a nivel mundial aumentó de 6,3 a 163,7 millones de 1972 a 1997.¹¹

Al mismo tiempo, los proveedores de transporte se convirtieron en “firmas de logística” capaces de manejar el movimiento de los productos y de la información. El resultado principal de esta transformación fue que el costo del transporte como un porcentaje del costo total de los bienes bajó, entre 1961 y 1999, aproximadamente del 10% y 12% al 1%¹² (ver gráfica 2.6).

Las telecomunicaciones como una fuerza multiplicadora

Las innovaciones en el campo de las telecomunicaciones durante la época de la posguerra mejoraron significativamente la capacidad de monitorear los negocios a nivel mundial. La invención de los códigos de barras, los escáneres electrónicos,

las bases de datos, el software de monitoreo, las redes de comunicación de alta velocidad y los dispositivos portátiles inalámbricos cimentó el camino para que la corporación multinacional se volviera la unidad ideal para hacer negocios. La conectividad, la uniformidad y la digitalización aumentaron la facilidad con la que se entregaban las mercancías desde la fábrica hasta el consumidor con una facilidad y eficiencia sin precedentes a lo largo de países y continentes. La corporación multinacional fue la beneficiaria natural de esta nueva habilidad para aumentar el tamaño y la escala de producción.

Los desarrollos tecnológicos que han contribuido de manera más significativa al surgimiento de las corporaciones multinacionales en el siglo XX han venido de la industria de las telecomunicaciones. A nivel macro, una serie de teléfonos transatlánticos empezaron a asentar las bases de las telecomunicaciones internacionales modernas, en el siglo posterior al primer asentamiento del cable transatlántico del telégrafo. Los primeros cables transatlánticos eran galvanizados, pero a partir de 1988 fueron reemplazados por un material más avanzado de fibra óptica que mejoró la velocidad y la claridad de las comunicaciones. A nivel micro, la evolución de los sistemas de telefonía celular en la época de la posguerra contribuyó enormemente a la construcción de comunidades eficientes dentro de las redes corporativas de las multinacionales. En Estados Unidos la primera generación de redes análogas de telefonía celular comenzó a dar frutos a partir de 1947, cuando AT&T le solicitó por primera vez a la Comisión Federal de Comunicaciones la autorización para usar el espectro y brindar el servicio de telefonía celular, aunque no fue sino hasta 1982 cuando finalmente le otorgaron el permiso.¹³ Después de estos retrasos iniciales, las telecomunicaciones celulares crecieron a pasos agigantados. A comienzos de 1990, las nuevas compañías de comunicaciones de alta tecnología comenzaron a usurpar el mercado de capital de las industrias más antiguas que estaban bien estructuradas. El paso hacia una segunda generación de transmisión digital trajo una mejoría significativa en el costo, la velocidad y la eficiencia de la comunicación celular.

La capacidad de monitorear cadenas de suministros cambió dramáticamente a mediados del siglo XX con la invención de los códigos de barras y de sus respectivos lectores. En 1970, cuatro años después de su primera aplicación comercial, el Universal Grocery Products Identification Code estableció el primer código de barras estandarizado para la industria. Pronto evolucionaría para convertirse en el Universal Product Code (UPC) que le dio origen a los lectores comerciales de códigos de barras, los cuales se podían usar para evaluar, monitorear y comunicar con rapidez las ventas de los productos y la ubicación de las cadenas de suministro, que antes necesitaban una inspección física. El creciente número de corporaciones multinacionales reconoció que este era un medio que mejoraba el monitoreo y el control del inventario de los productos. Pronto los códigos de barras UPC se encontraban en cualquier lugar, desde las

bodegas de depósito hasta las tiendas de descuento, desde los grandes almacenes de la metrópoli hasta las tiendas de los pueblos remotos, del mundo desarrollado y del mundo en desarrollo. Este distintivo inofensivo de los productores y distribuidores modernos se empezó a utilizar prácticamente en cualquier lugar en el que algo se vendía o se compraba.

Los efectos de la desregulación del comercio y de la innovación en los negocios de las corporaciones multinacionales en la época de la posguerra eran palpables. En 1938, en la víspera de la Segunda Guerra Mundial, el valor de la producción de las empresas que coordinaban sus operaciones a nivel global (i.e., las primeras corporaciones multinacionales) correspondía a una tercera parte del valor total del comercio internacional. La liberalización de los mercados comerciales impulsó con fuerza el crecimiento durante la época de la posguerra, al punto que para 1976 el valor de la producción global multinacional había excedido la del comercio global.¹⁴ Esto fue una señal del crecimiento meteórico de la corporación multinacional en los mercados domésticos, así como en los mercados de exportación, especialmente al considerar lo rápido que se había expandido el comercio en ese mismo periodo.

Durante la conocida era de Bretton Woods, las tasas de cambio fijas en las décadas de los cincuenta y los sesenta, la desregulación y la innovación en el comercio fueron las fuerzas dominantes que condujeron al surgimiento de la corporación multinacional como el modelo del éxito corporativo. Un ejemplo de la “gran alineación” de fuerzas durante esta era fue que estas estaban siendo respaldadas por una tasa de cambio estable y predecible: un telón de fondo para promover el crecimiento de la productividad de la corporación multinacional y de las estrategias de exportación enfocadas en la eficiencia. Sin embargo, al final de este periodo los acuerdos financieros que habían sido establecidos después de la Segunda Guerra Mundial empezaron a derrumbarse. Las fuerzas de la desregulación y de la innovación encontraron un nuevo campo de juego: los mercados mundiales de capital.

La desregulación del mercado de capital

En el periodo de 1914 hasta 1945, la economía mundial estaba devastada por la sucesión de dos guerras mundiales, la Gran Depresión y el ascenso del nacionalismo y la elaboración de políticas económicas no cooperativas. Para la Primera Guerra Mundial, el patrón oro fue ampliamente abandonado como política monetaria y se volvió un mero agente de los objetivos de la política doméstica: primero como un medio para financiar los déficits de los tiempos de guerra y después como una herramienta para diseñar devaluaciones que empobrecieran a los países vecinos con el uso de tasas de cambio flotantes.¹⁵ Como resultado, en el periodo anterior

a la guerra los controles de capital proliferaron como un esfuerzo para protegerse de crisis de divisas y en consecuencia la inversión internacional disminuyó.

Inclusive antes del final de la Segunda Guerra Mundial, en julio de 1944 en Bretton Woods, delegados de las naciones aliadas forjaron lo que se conocería como el sistema monetario Bretton Woods, el cual buscaba establecer un marco para las relaciones comerciales y financieras entre los estados industriales más grandes del mundo. En esta reunión se crearon el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD) y el Fondo Monetario Internacional (FMI). El acuerdo de Bretton Woods estableció un sistema de paridades cambiarias fijas que podían ser ajustadas periódicamente. La responsabilidad principal del entonces recién formado Fondo Monetario Internacional (FMI) era ser una fuente de préstamos en moneda fuerte para los gobiernos que tenían la posibilidad de entrar en recesión, para así mantener la tasa de cambio estándar fija. Inicialmente, el FMI permitió el control de capitales como mecanismo para prevenir las crisis cambiarias y el pánico financiero, dando así autonomía a los gobiernos al darles más poder a las políticas monetarias activistas. Sin embargo, para la década de los sesenta los flujos de capital ya no podían ser restringidos. En 1971, el presidente Nixon desligó el dólar del precio del oro, lo que hizo que el dólar americano fluctuara y necesitara una tasa de cambio flexible. Entonces, el sistema Bretton Woods fue desmantelado. El control que ejercía el FMI sobre el cambio de divisas y el flujo de capital les había abierto el paso al comercio y a los flujos de capital en el sector privado, con tasas de cambio determinadas por las fuerzas del mercado manejadas por estos mismos flujos de comercio y de capital. La combinación entre las tasas de cambio flexibles y las reformas a las reglas de inversión extranjera permitió que existiera un sistema económico internacional con una mayor capacidad de reducir costos de transacción, acomodar los desarrollos del mercado y estimular la inversión del capital neto. En el proceso, la corporación multinacional se volvió el agente principal del éxito creciente del capitalismo de libre mercado.

El surgimiento de la plena convertibilidad de la cuenta de capital en los años setenta, la creación de los “mercados europeos” *offshore* desde 1960 y la invención y el uso en aumento de una familia entera de derivados financieros a finales de los ochenta y comienzos de los noventa hicieron que el capital financiero estuviera fácilmente disponible y que el apalancamiento fuera cada vez más fácil de obtener y cada vez más difícil de controlar. Todas estas tendencias de mercados de capital convergieron para favorecer el éxito de la corporación moderna como un ente grande, internacional y sin restricciones que buscaba el acceso y el arbitraje de los consumidores, el capital, los recursos y el trabajo.

Posterior a Bretton Woods, se descubrió que las tasas de cambio flotantes normalmente a regulaban el desarrollo de los mercados, y esto promovió el flujo de capital internacional. En muchos países en vía de desarrollo las reformas

económicas redujeron los costos de transacción y los riesgos de la inversión extranjera, lo que conllevó a una explosión en la inversión extranjera directa. De hecho, esta tendencia fue un sello distintivo del surgimiento exitoso de la corporación multinacional y del aumento del uso del apalancamiento financiero.

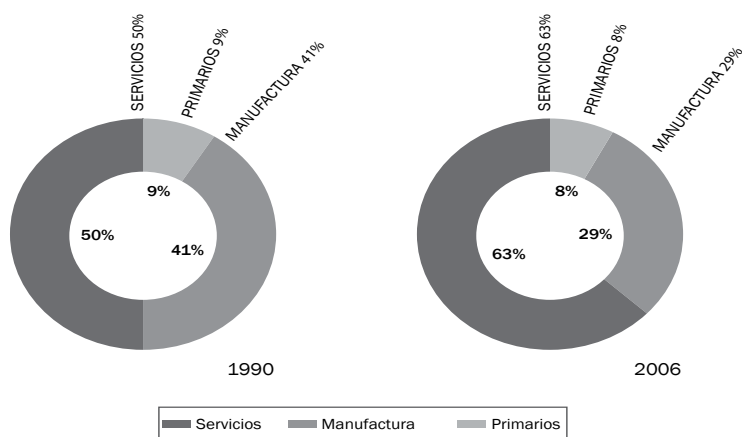
El poder de la inversión extranjera directa

Mientras la desregulación crecía, las corporaciones que antes estaban restringidas a sus mercados domésticos fueron capaces de dejar su huella a nivel internacional. Las oportunidades para llevar a cabo los proyectos de inversión extranjera directa (IED) eran de dos tipos: la inversión *greenfield* y las fusiones y adquisiciones. La inversión *greenfield* resultaba en una operación completamente nueva en el país extranjero y estaba sujeta a conocer la cultura política y de negocios del país receptor y a tener familiaridad con su ambiente de inversión. Aunque para las fusiones y adquisiciones se necesitaba un conocimiento similar, este modo de inversión tenía una mayor ventaja pues les permitía a las empresas extranjeras adquirir experiencia al operar dentro de las prácticas internacionales de los negocios a través de un intermediario extranjero. Como estrategia de inversión, las fusiones y adquisiciones eran más sencillas, más expeditas y menos riesgosas de ejecutar que llevar a cabo una inversión *greenfield* desde cero. Estas también brindaban un mecanismo operacional para importar capital, tecnología y habilidades de manejo, que podían ser utilizados como activos estratégicos para mejorar la eficiencia de las empresas extranjeras.

La inversión extranjera fue impulsada por diferentes factores, entre ellos: la aversión de los negocios a las amenazas proteccionistas de los importantes mercados de exportación en el mundo en desarrollo; el cambio hacia instituciones democráticas y economías de libre mercado; y el surgimiento gradual de un mercado mundial que hizo que fuera importante para las empresas tener una presencia significativa global. Otro factor que condujo a la IED fue la acelerada demanda global por energía y minerales, lo cual no solo alimentó el mal gobierno sino que en algunos casos llevó a la “desindustrialización” de las economías de África y América Latina, en las que predominaban los recursos naturales. A medida que la liberalización del comercio fue creciendo bajo el GATT, se promovió cada vez más la IED a través del establecimiento de: aseguradoras del gobierno que cubrían la mayoría de los riesgos de la inversión, la eliminación de la doble tributación del ingreso y la flexibilización de las restricciones a la remisión del capital y a las utilidades de la inversión extranjera.

En la década de los cincuenta la IED se limitaba a los sectores primarios y a la industria manufacturera ya que las empresas estaban motivadas por el acceso a grandes mercados nacionales o regionales y por la oportunidad de disponer de la producción extranjera de bajo precio y de los recursos naturales.

La IED tuvo su mayor crecimiento a mediados de los ochenta, sobre todo desde que la Organización Mundial del Comercio estableció un conjunto de reglas para promover su liberalización. Con el surgimiento de las telecomunicaciones modernas y a medida que las economías de los países desarrollados evolucionan, la IED se orienta cada vez más hacia el sector de servicios. De hecho, aunque aumentó en casi todos los sectores en la década pasada, creció notablemente en sectores no tradicionales asociados a ella.



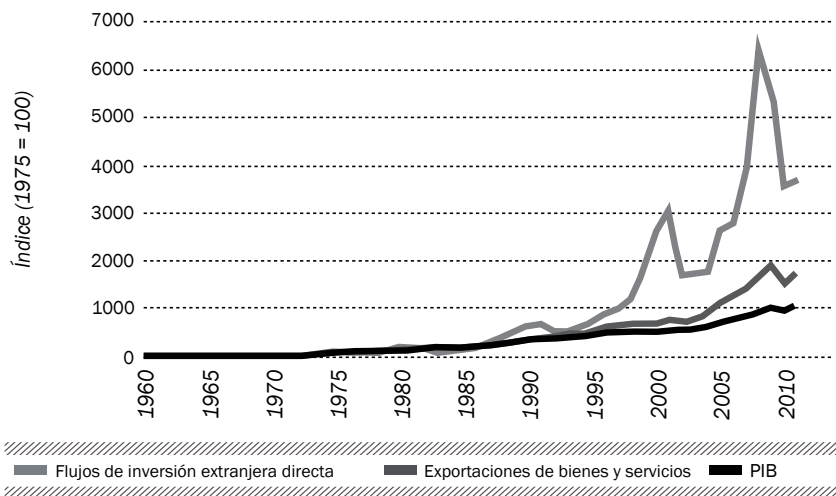
Gráfica 2-7 Composición sectorial global recibida de IED
 Fuente: Zbigniew Zimmi "Foreign Direct Investment in the World and in Africa: Long-term Trends and Current Patterns" UNCTAD Virtual Institute Training Package on Economic and Legal Aspects of International Investment Agreements (IIAs).

Entre 1990 y 2006, la inversión extranjera directa aumentó más de dos veces y media en la “agricultura, la caza, la silvicultura y la pesca”, a comparación con la industria extractiva y manufacturera,¹⁶ en la que aproximadamente se quintuplicó.

Durante el periodo de la posguerra, el origen de la IED también cambió significativamente. Mientras su origen fue dominado por Estados Unidos, Reino Unido, Holanda y Francia durante las dos décadas que le siguieron a la Segunda Guerra Mundial, el surgimiento de otras economías desarrolladas como las de Corea, Taiwán, Singapur, Hong Kong y China han redistribuido significativamente el flujo de capital transfronterizo en los últimos años.

La visión capitalista de libre mercado sería que la producción internacional debería estar distribuida entre los países de acuerdo con la teoría de las ventajas comparativas, que al tener la capacidad de explotarlas aumentaría la eficiencia de la economía global. En teoría, la IED estimula el crecimiento económico doméstico al liberar los recursos empleados en actividades que obtienen menores

ganancias y hacerlos disponibles para actividades en las que puedan ser utilizados para mantener o construir una ventaja comparativa.



Gráfica 2-8

Índices de flujo de IED, PIB y exportaciones (Año Base 1975:100)
Fuente: Indicadores de Desarrollo Mundial del Banco Mundial

Sin embargo, en países en desarrollo la sostenibilidad a largo plazo de la explotación de las ventajas comparativas promovida por la IED no está exenta de dificultades. En estos mercados en crecimiento, una falta relativa de medidas de protección contra el *lobby* ilícito (en la forma de soborno) y contra la corrupción de los gobiernos obliga a la corporación a usar la IED de manera responsable.¹⁷ Mientras las corporaciones han creado mecanismos de inversión como las Alianzas Público Privadas o el Power Purchase Agreement para proteger sus inversiones extranjeras directas, no tienen mucho que mostrar en el campo de la innovación institucional (más allá de la contabilidad propia) para proteger al país receptor y a sus ciudadanos de los efectos negativos de la IED.¹⁸ Después de dos décadas de fortalecimiento de la IED, en las que esta se ha más que quintuplicado a nivel global, el activismo de la sociedad civil (en pocos países) y el litigio de interés público son, a menudo, las únicas respuestas del país receptor que se pueden interpretar como “frenos y contrapesos”. Esto de ninguna manera es el resultado que satisface siquiera los principios básicos de equidad y responsabilidad social, y aun así, tal falta de gobernanza es típica entre las corporaciones multinacionales en los países receptores del mundo en desarrollo.

Otra faceta de la IED que vale la pena señalar es la conexión que tiene con el crecimiento del apalancamiento empresarial y con la búsqueda persistente de

obtener capital más barato y en mayores cantidades de las que el sistema bancario tradicional permite.¹⁹ Estudios empíricos han indicado que la adquisición de filiales en el extranjero tiende a resultar en un incremento en la cantidad de apalancamiento que utilizan las corporaciones multinacionales.²⁰

Ese punto nos lleva a analizar los mercados de capital y cómo las fuerzas de la innovación y la desregulación proporcionaron, en los años de la posguerra, el combustible necesario para que la corporación evolucionara en esa multinacional que utiliza el apalancamiento, que está en constante expansión, que arbitra recursos, trabajo, capital y mercados de consumidores, y que es tan exitosa en la actualidad.

La innovación financiera: el “mundo feliz” de los mercados europeos, los paraísos fiscales y otros derivados financieros

Las innovaciones tecnológicas han cambiado dramáticamente la forma en que las empresas se desarrollan, producen y distribuyen la mayoría de bienes y servicios en la economía en cualquier periodo de tiempo objeto de análisis. De manera similar, los emprendedores en la industria financiera —motivados por el prospecto de un incremento en sus ganancias— han tenido continuamente la idea de crear nuevas estructuras financieras que puedan redistribuir el riesgo o amplificar los retornos. Estas instituciones han desarrollado nuevos productos financieros para satisfacer las expectativas de crecimiento de la misma manera en que diferentes tipos de transacciones viejas se estaban volviendo improductivas o saturándose en el mercado. Con cada nueva generación de productos financieros, la complejidad del sistema creció y los intentos para regular estos instrumentos fueron confrontados para así poder conservar ante todo las ganancias. Tres de los ejemplos más prominentes de las innovaciones financieras que vinieron con efectos negativos son la evolución de los mercados de moneda *offshore*, los paraísos fiscales y los derivados financieros. Los tres están interrelacionados y cada uno ha jugado un rol para permitir que las corporaciones de hoy externalicen sus costos.

Los mercados de eurodólares

La primera de estas innovaciones financieras fue el nacimiento y crecimiento de los mercados de dinero *offshore*, también conocidos como mercados de eurodólares o de eurodivisas. Los mercados de eurodivisas inicialmente se desarrollaron por los bancos británicos a finales de la década de los cincuenta para evitar que el banco central restringiera la utilización de la libra esterlina para préstamos externos

cuando se llevaban a cabo las transacciones en dólares americanos.²¹ Bajo estos acuerdos, los bancos podrían ofrecer intereses más altos para atraer depósitos y hacer préstamos en dólares. Durante la década de los sesenta hubo varios factores que contribuyeron al crecimiento de los mercados de eurodólares, incluyendo: la demanda significativa de dólares *offshore* por parte de Rusia; las restricciones al crédito y los controles de capital que intentó imponer Estados Unidos y otros centros financieros; y la regulación diferencial entre las operaciones bancarias *offshore* y *onshore*. De estos tres factores, la regulación diferencial es la que ha estado detrás del crecimiento de los mercados de eurodólares, ya que los bancos usaban esta herramienta para poder realizar arbitraje regulatorio, sacando provecho de los centros financieros alrededor del mundo que estaban cada vez más interrelacionados, para beneficiarse del margen favorable de crédito. El mercado de depósito de eurodivisas pasó de ser virtualmente inexistente en 1960 a sobrepasar 4,5 trillones brutos (2,2 trillones netos) en marzo de 1988, con un tasa de crecimiento anual compuesto de aproximadamente 20%; estas cifras se comparan con el acervo de dinero de los Estados Unidos (M2) que era de 2,9 trillones en marzo de 1988.²²

En un principio, las autoridades nacionales intentaron regular este mercado pero eventualmente se rindieron y estructuraron reglas que se acomodaban a él, con el objetivo de atraer la movilidad del capital bancario. Con la eurodivisa sin ninguna atadura a la regulación, las instituciones financieras eran libres de utilizar estos fondos para experimentar con la creación de nuevos productos y esquemas de comercio que no estaban atados a ninguna regulación financiera doméstica. Eventualmente, la evolución de este mercado contribuyó a la disolución del sistema Bretton Woods de una tasa de cambio fija y se convirtió en una fuente de liquidez bancaria a corto plazo, lo que contribuyó al desarrollo de instrumentos de cambio flotantes (incluyendo aquellos relacionados con el London InterBank Offered Rate, o LIBOR). Se crearon instrumentos con un propósito específico para almacenar muchas de estas transacciones y ocultarlas de los ojos escrutadores de los reguladores y demás partes interesadas. Hubo más innovación a medida que los instrumentos de cambio flexible permitieron que surgiera el primer *swap* de tasa de interés. Entre el IBM y el Banco Mundial en 1981 instalaron un escenario para que el mercado *swap* alcanzara un valor nominal total de 866 billones de dólares en 1987 y después creciera a 250 trillones de dólares a mediados de 2006, lo que representó una facturación cinco veces mayor que la del PIB mundial.²³ Otras formas de contratos derivativos florecieron por todo el sistema financiero, e instrumentos como el eurodólar de tres meses y el Chicago Mercantile Exchange (CME) se volvieron los pioneros de los contratos de intercambio mercantil. Esto ligó aún más la eurodivisa con los mercados derivativos.

Los paraísos fiscales

La segunda de las innovaciones fue la creación de los paraísos fiscales, la cual ganó importancia al ser una extensión natural de las mismas actividades e incentivos que le dieron surgimiento a los mercados de eurodivisas: el arbitraje regulatorio, que en este caso estaba más relacionado con los regímenes tributarios que con la regulación bancaria. La evasión de impuestos es una práctica tan vieja como la tributación, y la idea detrás de los paraísos fiscales —de que los gobiernos establezcan tasas de retorno e impuestos bajos para atraer el capital extranjero—, aunque no era tan nueva en los sesenta y los setenta, sí resurgió con un nuevo vigor. La historia de los paraísos fiscales parece ser una historia de la evolución de la innovación financiera transfronteriza. En ese entonces se creaba un modelo de tributación favorable y después otro lo “mejoraba”. Los regímenes que permitían una constitución corporativa sencilla en Nueva Jersey y en Delaware en la década de 1880 fueron los precursores de los paraísos fiscales más modernos.²⁴ Después, a comienzos de siglo XX, las cortes inglesas legitimaron el concepto de residencias “virtuales”, lo que permitió que las corporaciones con pocas operaciones físicas pudieran constituirse en Inglaterra sin tener que pagar impuestos.²⁵ Otras innovaciones surgieron en los años veinte, cuando los suizos fortalecieron el secreto bancario y las leyes de protección y cuando Luxemburgo otorgó a las sociedades matriz una exención al impuesto a la renta. La siguiente ola de innovación llegó con el nacimiento del mercado de eurodivisas, que resultó en la acumulación de una suficiente masa crítica de capital golondrina. Esto generó una competencia en los regímenes tributarios y, paralelamente, una disminución en los estándares bancarios. Los paraísos fiscales se expandieron por Europa y por docenas de estados en el Caribe y en Asia. Al utilizar información registrada por el Banco de Pagos Internacionales, el FMI calculó que los activos transfronterizos en los centros financieros en el exterior (paraísos fiscales) dieron un total de 4,6 trillones de dólares en junio de 1999, cerca de un 50% de todos los activos transfronterizos, y eso ni siquiera incluía información no registrada.²⁶

Por consiguiente, la innovación financiera resultó en el esparcimiento de regímenes tributarios preferenciales que solo buscaban satisfacer a las corporaciones que ya habían demostrado que su único interés era maximizar las ganancias al evadir su justa contribución tributaria (aunque explotaran a los trabajadores y agotaran el capital natural de los países). En algunos casos, estos paraísos fiscales podían ser utilizados para lavar dinero obtenido a través de actividades ilícitas como el narcotráfico. Al reconocer el peligro de permitir el abuso rampante del arbitraje tributario, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), al mismo tiempo que otras instituciones internacionales de gobierno, estudió el problema y en el 2000 presentó un informe titulado *Hacia la cooperación global: el progreso en identificar y*

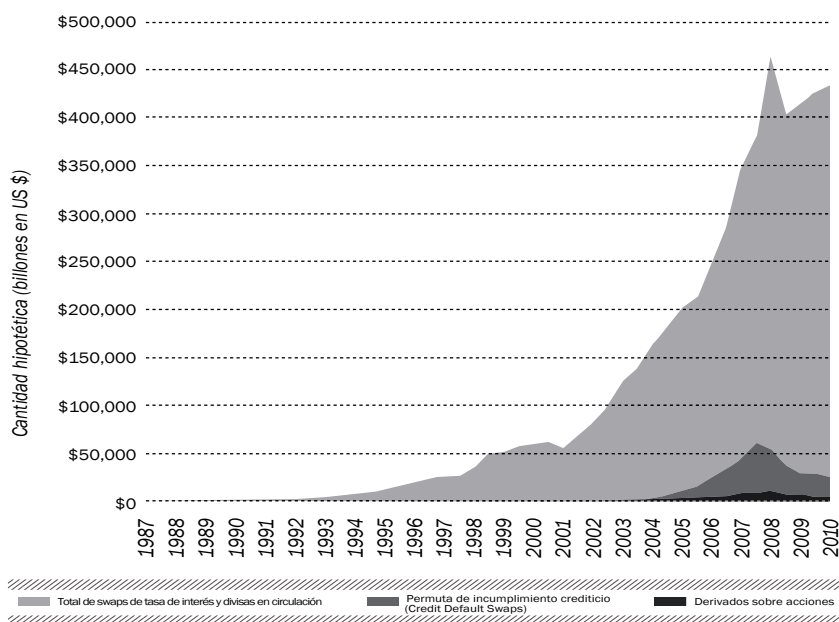
*eliminar practicas tributarias nocivas.*²⁷ En este, la OCDE trató de infundir medidas temporales en los países considerados paraísos fiscales al recomendar que usaran sanciones económicas como método de disuasión. Pero como nunca se diseñaron sanciones concretas por la OCDE y porque la imposición de esas sanciones probablemente hubiera entrado en conflicto con la OMC, los esfuerzos de la OCDE nunca obtuvieron frutos. Sin embargo, fue importante que la OCDE reconociera el poder que tienen las corporaciones al excluir los intereses corporativos de sus procesos de decisión interna mientras intentaba limitar el impacto nocivo que tienen los paraísos fiscales en el mundo en desarrollo.²⁸

Derivados financieros

La tercera innovación financiera significativa fue el derivado financiero, un tipo de instrumento financiero que puede ser utilizado por las instituciones para cubrirse financieramente, invertir y especular. Los derivados son títulos valores cuyo valor o flujo de caja depende o es derivado de uno o de varios índices o activos subyacentes. Entonces, el valor del derivado está determinado por las fluctuaciones en el “activo subyacente”, como es llamado a menudo, el cual incluye acciones, bonos, *commodities*, divisas, tasas de interés, índices de mercado e inclusive el clima. Principalmente, los derivados financieros se caracterizan por tener poca o ninguna inversión inicial, lo cual les permite a las partes del contrato hacer apuestas altas para que las pérdidas o las ganancias puedan multiplicar con creces el dinero con el que se comenzó (sobre todo, si no hubo ni siquiera una inversión inicial).²⁹

Los instrumentos derivados no se constituyeron recientemente. De hecho, uno puede rastrear sus usos tempranos en el siglo XVII, cuando los mercados de futuros sobre *commodities* surgieron en Japón con el arroz y en Holanda con los tulipanes durante la tulipomanía de 1630. Futuros de otros tipos de *commodities* florecieron durante el siglo XVIII y XIX, aunque la especie de derivados financieros (es decir, aquellos que no están basados en bienes corporales) tuvieron su génesis cuando la bolsa de Chicago permitió el intercambio de futuros de divisas. La ola de la innovación financiera produjo varios instrumentos como la tasa de interés de futuros, futuros de bonos del tesoro, *swaps* de todos los tipos, opciones sobre casi cualquier instrumento, *swaptions* (opciones sobre *swaps*) y eventualmente la muy conocida permuta de incumplimiento crediticio (*credit default swap*), una característica distintiva de la crisis financiera de 2008.

Paralelamente al intercambio de derivados, el mercado extrabursátil (OTC) de derivados creció en los lugares en los que las instituciones contrataban entre sí para realizar transacciones de acuerdo con sus necesidades. La gráfica 2.9 muestra el crecimiento explosivo del mercado extrabursátil de derivados.



Gráfica 2-9

Cantidad hipotética de derivados mercado extrabursátil (OTC)

Fuente: International Swaps and Derivatives Association

(www.isda.org/statistics/historical.html)

Los reguladores lucharon para seguirles el ritmo a las innovaciones financieras, pero a menudo fueron atacados por otras instituciones o persuadidos de que la intervención era innecesaria. A menudo, las estructuras regulatorias dejaban huecos que los innovadores financieros podían explotar. La Commodity Future Trading Commission (CFTC) de Estados Unidos, creada en 1974 para regular transacciones de derivados que afectaban los *commodities*, emitió su famosa exención del *swap* en 1992, y con esto confirmó la legalidad de los *swaps* de los mercados extrabursátiles (OTC) en Estados Unidos. Es decir, no los trató como apuestas ilegales y los declaró por fuera del control regulatorio. Otros reguladores en Europa y en Estados Unidos se negaron a imponer regulaciones en varios tipos de derivados financieros al creer que sus mercados estaban lo suficientemente armados para controlar sus riesgos. En 1998, Brooksley Born, presidente de la CFTC, emitió una propuesta para regular los instrumentos derivados y señaló sus riesgos inherentes, pero Larry Summers, secretario general del Tesoro de Estados Unidos, Allan Greenspan, presidente de la Reserva Federal, y Arthur Levitt, presidente del SEC, la frenaron en seco y emitieron una declaración conjunta ese mismo año en la que condenaban la regulación de los derivados. Los derivados permanecieron prácticamente en un mercado sin restricciones.

La década de los noventa evidenció un gran número de pérdidas impresionantes, quiebras y colapsos corporativos, todos relacionados con los derivados.

Metalgesellschaft AG, una corporación alemana grande y respetable, perdió entre 1,3 y 2,1 billones de dólares en 1993 por comercializar futuros de petróleo.³⁰ Barings PLC, el banco de inversión más antiguo del Reino Unido, colapsó en 1995 debido a la falta de control del intercambio de opciones y derivados que perdieron su curso en Nikkei, la bolsa de Japón. Long Term Capital Management (LTMC) estuvo cerca de llegar a la insolvencia y a la eventual generación de 4,6 billones de dólares de pérdidas en 1998, algunas que provenían de mercados de divisas emergentes y de la tasa de interés de derivados.³¹ Bankers Trust, un gigante de Wall Street, vio cómo el valor de sus acciones bajó de 120,63 dólares a 49,19 entre julio 14 y octubre 7 de 1998. Debido a los rumores sobre sus pérdidas, terminó por perder 448 millones de dólares en el trimestre.³² Solamente en Rusia, las pérdidas de la CSFB fueron estimadas en más de un billón de dólares después del colapso de la LTCM.³³ Escasamente cinco años después de la avalancha de infortunios del colapso de la LTMC y de las crisis por la deuda asiática, las permutas de incumplimiento crediticio (mediante una serie de operaciones y de periodos de control) causaron un caos para muchos fondos de alto riesgo y sus equivalentes bancarios a mediados de 2000. Estas también fueron responsables del fracaso que casi tuvo que afrontar la aseguradora gigante AIG durante la crisis financiera de 2008. AIG sobrevivió únicamente como resultado de un auxilio financiero de parte del gobierno federal de Estados Unidos de 182 billones de dólares, lo que le atribuyó a AIG la reputación de ser la primera compañía aseguradora “demasiado grande para fracasar”. La explotación de las corporaciones de los derivados financieros para magnificar sus rendimientos muestra, una vez más, cómo la innovación financiera puede ser utilizada para esquivar medidas para el manejo seguro del riesgo y pueden llevar a un apalancamiento excesivo con sus consecuencias esperadas.

Los resultados de la “Gran Alineación”

El surgimiento de la desregulación y la innovación tecnológica —tanto en la logística como en el mundo financiero— aumentaron la capacidad de las empresas para adquirir autonomía relativa y, en el proceso, establecer un mayor control sobre su cadena de valor sin tener que recurrir a la integración formal (también conocida como “la integración a distancia”). Las empresas eliminaron las antiguas formas jerárquicas y se comprometieron con seriedad en procesos de innovación del negocio. Esto se volvió una prioridad y no simplemente un lujo para los gerentes que disponían de tiempo para encargarse de todos los procesos de innovación. Los negocios a nivel mundial crecieron al obtener ganancias mediante el arbitraje de precios al momento de la producción y al momento del consumo. Para que el arbitraje fuera posible, y para que su explotación creara ventajas en los negocios, tenía que obstaculizarse el flujo de precios entre la

producción y el consumo: ya fuera mediante la regulación del gobierno y las fronteras, el costo del transporte, los problemas de coordinación y comunicación, etcétera. La estrategia de la corporación multinacional se convirtió en arbitrar estos “espacios de circulación”.³⁴ Los bienes que se podían transportar a bajo costo vendrían de lugares de fácil acceso y con bajos costos laborales, y los bienes más pesados vendrían de los lugares más cercanos al mercado. Por supuesto, el capital circula más fácilmente que los bienes y el trabajo, y la combinación entre la innovación financiera y la desregulación hizo que esto fuera aún más fácil.

Hoy en día, en lugar de mover dinero para contrarrestar las tasas de cambio desfavorable (el significado original y el contexto original del “arbitraje”), cadenas enteras de suministro pueden ser reconfiguradas para mover la producción misma a otras regiones del mundo. Las empresas buscan equilibrar las variables como el trabajo, los costos de inventario, el transporte, la calidad, la concentración de conocimiento valioso, la cercanía a los consumidores, etcétera. Las empresas en diferentes sectores de negocios tienen múltiples “combinaciones provechosas” de estos diversos factores. Se debe señalar que la reubicación está restringida a las capacidades de la fuerza laboral. El diseño, la investigación y desarrollo, y el marketing permanecen en ubicaciones tradicionales, mientras que la manufactura sí se ha reubicado. Sin embargo, recientemente, las empresas han deslocalizado las divisiones de producción del negocio. Los servicios financieros en general y la banca de inversión en particular han demostrado la rentabilidad de esta tendencia, pero aún falta por ver lo sostenible que es. Aumentar los costos y disminuir la disponibilidad de habilidades de trabajo en grandes centros de deslocalización como India pueden cambiar el panorama. El punto clave que se debe señalar es que aumentar los factores que regulan el diseño y la producción —y la creciente globalización de los mercados, la producción, la propiedad y los productos— crea un campo en constante evolución. Sin embargo, la constante ha sido el mecanismo de distribución, es decir, el modelo corporativo multinacional dominante hoy en día, al que nos referimos en este libro como la “Corporación de 1920”.

¡Parecería ser una propuesta de ganancia global! La innovación facilita la reducción de las fricciones del comercio y los costos de transacción. La desregulación reduce el costo de la logística, baja el precio de los productos y aumenta la demanda de bienes y servicios producidos por unas cadenas globales de suministro cada vez más complejas y cada vez más eficientes. El acceso sin restricciones al capital global le permite a la corporación que está dispuesta a invertir en un futuro exitoso acceder al apalancamiento y al mejor precio disponible. La creciente consolidación y la IED liberan la capacidad de inversión del país y pueden adicionar más sectores competitivos, mientras que la producción tercerizada incrementa los salarios y la demanda en los países receptores. Economías boyantes parecerían surgir de los dos lados, ambos nutriendo ese motor que lo permitió todo al volverse cada vez más internacional,

al estar cada vez más en expansión y al ser cada vez más eficiente. Un motor que se llama la Corporación de 1920.

Pero ¿en realidad es todo tan simple? Primero, ya hemos visto que estos factores se dieron por una notable congruencia, una “Gran Alineación” de fuerzas exógenas en los años de la posguerra, 1945 a 2000. Esto consistió en el desarrollo armónico de una época marcada por el comercio, la desregulación del mercado de capital, las innovaciones en la facilitación del comercio, en el manejo en las cadenas de suministro y en la desintermediación del mercado de capitales. ¿Qué tanto de esta Gran Alineación fue inevitable o natural y qué tanto se le puede atribuir a las decisiones políticas y al *lobby* del sector privado, debido a que los bancos y las corporaciones buscaban satisfacer su interés personal mediante el crecimiento sin restricciones? ¿Qué tanto de este éxito y crecimiento es repetible y por cuánto tiempo? ¿Acaso el deseo de crecer no fue también la génesis del apalancamiento en aumento, que sembró las semillas de las mayores crisis y recesiones desde los años ochenta?

¿Cuál fue el resultado principal de esta Gran Alineación y de este nuevo modelo del éxito en los negocios sino la gran corporación multinacional de 1920?

¿Hasta qué punto este modelo del éxito corporativo no fue también un modelo del acceso preferencial a los recursos, que institucionalizó la corrupción en los países en desarrollo, que instauró el arbitraje laboral, que generó profundos costos sociales, que trajo consigo los subsidios a la IED que les costaron tanto a los contribuyentes del país emisor como a los del receptor, que propagó una epidemia del consumismo en constante esparcimiento en la que los deseos se convirtieron en necesidades? Todo esto sin pensar en que los recursos son limitados y haciendo caso omiso a las consecuencias ambientales. ¿Acaso el crecimiento de ese bebé del siglo XX, como un cucú que lo engordaron en su nido, ocurrió al precio de tirar a los demás polluelos de su hogar? ¿Qué pérdidas en el acceso al mercado, la diversidad económica, la inclusión financiera, los productos alternativos y la estabilidad económica oculta la historia del pajarito cucú en su nebuloso despertar?

La respuesta a estas preguntas es la historia de la Corporación de 1920, la cual será tratada en el capítulo siguiente.

Capítulo 3

La Corporación de 1920

“Durante muchos años pensé que aquello que era bueno para el país era bueno para General Motors y viceversa”

—Charles Erwin Wilson, exsecretario de Defensa de Estados Unidos y ex-CEO de GM.

“¿Quién se encarga del *pan* en Londres?” se preguntó un impresionado pero perplejo burócrata soviético que visitaba Londres a finales de la década de los sesenta.¹ Vio que los supermercados e inclusive las tiendas pequeñas tenían las repisas llenas de pan y que difícilmente se formaba una fila para comprarlo: muy diferente a la situación que se vivía en Moscú. ¿Quién organizó esto? Qué asombroso que la respuesta de su amigo inglés fuera: ¡nadie! Claro, esto no era estrictamente correcto. Muchas corporaciones invisibles para el consumidor lo habían organizado: estaban encargadas de la producción y la distribución, trabajaban de forma colaboradora en una sofisticada cadena de suministro desde la granja al molino, a la panadería, al transporte y al supermercado.

Cualquier cosa que usted usa o consume, incluyendo este libro, tiene una cadena de suministro semejante detrás, y cada uno de los aspectos de la producción y distribución a lo largo de esta cadena está manejado por una corporación y comercializado a precios determinados por el mercado en cada punto a lo largo de ella. Mucho de lo que se da por hecho es el resultado del éxito de un sistema de mercado que produce y satisface nuestras necesidades a través del trabajo de las corporaciones de la actualidad: especialmente las grandes corporaciones multinacionales.

El hecho de que las corporaciones de hoy en día distribuyan una amplia variedad de productos y servicios a lo largo de complejas cadenas de suministro globales, a lo largo de países y continentes, de sociedades en diferentes etapas de desarrollo, es una prueba suficiente de su éxito en hacer estos bienes disponibles a un precio accesible. El hecho de que nombres como Unilever, Ikea, Sony, IBM y Nokia sean nombres familiares alrededor del mundo demuestra el poder, el alcance y el valor de estas organizaciones.

Como ya hemos visto, la Corporación de 1920 se caracteriza por su habilidad y su éxito en emplear un “arbitraje de precios” a gran escala en cada aspecto de su operación. Sin embargo, todo esto tiene un costo. En un artículo académico escrito por Kelly y White, cofundadores de la iniciativa Corporación 20/20, se describen los cuatro problemas principales de las corporaciones de hoy en día:²

- El cortoplacismo: el cual se refleja en una “interminable búsqueda de ganancias a corto plazo, indiferente del costo social a largo plazo”, la cual es “prácticamente un piloto automático”. El escrutinio constante de los analistas financieros, las opciones sobre las acciones de la compañía para los empleados y los intereses especulativos de los fondos de libre inversión resultan en presiones enormes sobre los directivos para producir ganancias rápidamente.
- La transitoriedad de la compañía: la búsqueda de los lugares más baratos para la producción y el rápido ritmo de las fusiones y adquisiciones han llevado a que la corporación se desapegue de las comunidades locales y que no le guarde lealtad a ninguna nación.
- Disparidad en la riqueza: se ejemplifica con la enorme brecha entre los salarios de los CEO y de los empleados menores, una diferencia que se representa en múltiplos tan altos como de 500 a 1.000.
- La carencia de exigibilidad: la diversidad de propietarios y la universalidad de la “regla de discrecionalidad de los miembros de la junta directiva” (establecida desde finales del siglo XIX, la cual le garantiza el poder de decidir sobre la política corporativa a los miembros de la junta directiva y no a los accionistas) trae como resultado que los accionistas tengan muy poco poder para influenciar las decisiones de la compañía.

Tres de estos cuatro problemas son parte de la naturaleza de la Corporación de 1920 y de su modelo de “economía marrón” capitalista de libre mercado, que necesita y alimenta. El cortoplacismo, la transitoriedad de la compañía, la disparidad en la riqueza y la carencia de exigibilidad son el resultado del modelo de libre mercado, de búsqueda de utilidades de la corporación moderna, y hacen parte de la historia legal de la corporación, la que estableció que su propósito era su propio interés. El cuarto problema es un problema organizacional en el que los verdaderos propietarios están distanciados de lo que poseen. Esto también

está entrelazado con la historia legal de la corporación y con la introducción de la responsabilidad limitada, ya que promovió la corporación con una amplia base accionaria, con pequeños accionistas de la clase trabajadora (la expresión “tener unos centavos en acciones” nació de una inversión apócrifa hecha por un minero de carbón, de solamente medio centavo en la Inglaterra industrial). Todos estos problemas reflejan el hecho de que, como resultado de su historia legal o de su ascendencia del capitalismo de libre mercado, la corporación de hoy en día, consciente y legalmente, ha cesado de tener “un propósito social” *de facto* o *de jure*, y lo reemplazó con el foco selectivo de optimizar el valor de las acciones.

Si los principales problemas inherentes al modelo corporativo de hoy en día tienen su génesis en su historia legal, ¿qué hace que estas fallas de diseño históricamente arraigadas traigan consigo masivos costos sociales hoy en día? ¿Cuáles son las características que definen el éxito de la Corporación de 1920 y que contribuyen a que su diseño legal se traduzca en costos sociales? La respuesta es: *el tamaño, el apalancamiento, la publicidad y el lobby*. Estas cuatro características crean una poderosa caja de herramientas para llevar a cabo lo que ha sido descrito acertadamente como una “implacable búsqueda de ganancias” al construir o influenciar la demanda, al incrementar la distribución de los productos, al reducir los costos del producto, al crear oportunidades de producto y ventajas comparativas, al financiar el crecimiento del negocio y al crear círculos de retroalimentación positiva entre los demás motores del desempeño tradicional de la corporación.³

Lo grande es hermoso

Tradicionalmente, el paso hacia un tamaño mayor ha sido justificado como un medio para obtener economías de escala de producción, pero existen otras razones. El tamaño es tanto una aspiración como una medida del éxito para la corporación multinacional.

El tamaño y el éxito no están siempre correlacionados de manera positiva. En efecto, el economista Ronald Coase presenta una perspectiva matizada sobre el tamaño como una forma de falla del mercado. Su argumento, en términos sencillos, es que la producción es posible sin ninguna institución que la organice, así que en teoría, si los mercados son eficientes, aquellos que son mejores en proveer un bien o servicio más económico ya lo están haciendo y por eso siempre debe ser más barato tercerizar que contratar.⁴

Las empresas (según afirma Coase en su artículo hito “La naturaleza de la empresa”) solo pueden surgir cuando un empresario emprendedor comienza a contratar a un gran número de personas, lo que lleva Coase a preguntarse por qué y bajo qué circunstancias podemos esperar que surja una empresa. Coase explica que existen costos de transacción al utilizar un mercado “eficiente” (p.e.,

el costo de obtener un buen servicio a través del mercado es mucho más que solo el precio del bien). Otros costos incluyen el costo de búsqueda, el de información, los costos de negociación, el del secreto comercial y el de las políticas y su cumplimiento, todos los cuales se suman al costo de procurar algo del mercado. Estos costos sugieren que las grandes empresas van a surgir cuando se las puedan arreglar para producir lo que necesitan internamente y cuando puedan encontrar una ventaja comercial al evitar estos costos de transacción.⁵

En esencia, Coase vio a la corporación como una forma para eludir las ineficiencias del mercado y los costos de transacción, al argumentar que las grandes corporaciones son más el resultado de una falla del mercado que de su éxito.⁶ Hay dos implicaciones interesantes para el tamaño potencial tanto para la Corporación de 1920 como para la Corporación 2020. En primer lugar, un sistema legal mejorado y la exigibilidad de los contratos les permitieron a un gran número de pequeñas compañías contratar entre sí en vez de hacer las cosas independientemente. En segundo lugar, las comunicaciones mejoradas permiten a las grandes organizaciones extender su administración alrededor del mundo mientras pueden incentivar la tercerización. Apple Inc. es un excelente ejemplo de un especialista en marca y diseño que se volvió un gigante mundial sin siquiera tener la infraestructura pesada de un gigante mundial. Sin embargo, el modelo más común de la búsqueda del tamaño está ilustrado con un ejemplo de hace un siglo: el modelo de la Ford Motor Company.

La huella que dejó La Ford en 1920

Aunque la Ford Motor Company desde su comienzo era avanzada para su tiempo en varios aspectos, la historia de sus primeros años fue sobre todo la de una búsqueda de crecer y de desarrollar economías de escala, una característica de la Corporación de 1920. Esto también demuestra el apetito monstruoso que tenían las corporaciones por la materia prima incluso hace un siglo. Observar de cerca un recurso —la madera— ayuda a contar la historia.⁷ El modelo T original usó una cantidad sorprendente de madera (sobre todo arce, olmo y fresno) en su construcción: aproximadamente 250 pies, o un árbol completo para cada carro. Esto generó una necesidad de 25.000 acres de bosque al año. Ford era consciente de los costos que se podía ahorrar y de los beneficios para la imagen de la marca que podía obtener si minimizaba su impacto en los recursos forestales. La compañía utilizó técnicas innovadoras y económicas para minimizar el desperdicio de madera para así “utilizar cada parte del árbol excepto su sombra”. Ford también alardeaba de sus técnicas selectivas de extracción de madera, en la que no cortaba ningún árbol más pequeño de diez pulgadas de diámetro; sin embargo, el verdadero alcance de esta práctica parece ser limitado. De esta manera, podemos ver que, al igual que la mayoría de corporaciones de hoy en

día, Ford a comienzos del siglo XX abordó los impactos de sus operaciones en el medio ambiente, en parte a través de verdaderos procesos de cambio y en parte a través de campañas de relaciones públicas.⁸

Esta gigante huella era inevitable porque el modelo de producción a gran escala de la Ford trajo consigo las economías de escala y la producción masiva, que sufragaron los costos fijos de las fábricas y de la maquinaria, y que rompieron el proceso de producción en pequeñas tareas para que los aportes laborales fueran simples y reemplazables. El carro mecanizado de la Ford hizo que fuera cada vez menos posible reducir la mano de obra. Al mismo tiempo, Ford lideró el mercado en salarios altos, estimulando a los empleados a comprar el modelo T. Este sistema de tanto producción masiva como de consumo masivo vino a ser conocido como “fordismo” y fue ejemplificado de la mejor manera desde la década de los cuarenta hasta la década de los sesenta, en la que Estados Unidos se benefició de un crecimiento económico sostenido.⁹

Las responsabilidades ilimitadas de la corporación con responsabilidad limitada

El apalancamiento es esencial para las corporaciones que necesitan financiar su crecimiento y complementar el capital de los accionistas con crédito, para así asegurar que la disponibilidad del capital de los accionistas no se vuelva una limitación al crecimiento. La responsabilidad limitada no hubiera sido suficiente por sí sola para potenciar el crecimiento económico que tuvo lugar hace un siglo y medio si no fuera por el poder del apalancamiento, que fue provisto de forma competitiva a las corporaciones por un sector financiero de gran profundidad y sofisticación.

Por otra parte, el apalancamiento financiero también impulsó todas las cuatro crisis económicas más importantes que ha habido en el mundo, incluyendo la crisis de la deuda latinoamericana, la crisis de ahorros y préstamos en Estados Unidos, la crisis de la deuda asiática y la reciente crisis financiera mundial de las hipotecas subprime. También ha servido para multiplicar “la economía marrón” e incrementar la vulnerabilidad de las economías hacia las burbujas financieras.¹⁰ Cuando es utilizado apropiadamente, el apalancamiento puede balancear los riesgos financieros y puede respaldar el crecimiento regular de las empresas y de las economías. Cuando se utiliza de forma nociva, una característica central del cercano colapso financiero mundial que tuvo lugar de 2008 a 2009, el apalancamiento sobreexpone a las organizaciones a riesgos inconvenientes y crea o magnifica los retornos negativos para las partes interesadas en la corporación y para la sociedad en general.

Una pregunta clave para seguir adelante es la siguiente: ¿Deberían el sector público y las compañías no financieras que son consideradas “demasiado grandes para quebrar” (DGPQ) estar libres de los límites del apalancamiento (una norma mundial para el sector privado), a pesar del riesgo sistémico que representa para la economía y para la cartera pública a la que recurren *de facto*?

Un alto nivel de apalancamiento les permite a las instituciones alcanzar un tamaño en el que pueden ser consideradas “demasiado grandes para quebrar”. Una institución DGPQ usualmente hace referencia a un banco o a una institución financiera que los reguladores federales determinan que es demasiado importante como para permitirle fracasar de manera desorganizada sin siquiera proteger algunos acreedores. Algunos factores que contribuyen al estatus de DGPQ son el tamaño, la interconectividad y el grado de visibilidad pública.¹¹ Sin embargo, en la práctica, instituciones de cualquier sector industrial pueden crecer para convertirse en DGPQ: otorgantes de créditos hipotecarios (Fannie Mae), compañías de seguros (AIG), compañías de automóviles (General Motors), bancos (Citigroup), bancas de inversión (Goldman Sachs), aerolíneas (la industria aérea en el 2001) e inclusive los fondos de inversión de alto riesgo (Long-Term Capital Management en 1998). Más allá de presentar un riesgo para el sistema económico, el estatus implícito de DGPQ de las grandes instituciones también crea un problema de peligro moral. Los que manejan esas instituciones han incrementado los incentivos para tomar los riesgos relacionados con el apalancamiento cuando saben que los peores escenarios de pérdidas van a ser socializados.

Adicionalmente, las expectativas de acceder a auxilios financieros del gobierno disminuyen el costo para la empresa de acceder a un préstamo y estimulan más un comportamiento de toma de riesgo. El apalancamiento por los bancos hace parte de su negocio —ellos después de todo existen para crear créditos— y está controlado por los reguladores bancarios. Sin embargo, hay una suposición insostenible detrás del modelo actual del apalancamiento y es que controlar la “fuente” de creación del apalancamiento es suficiente para controlar el mal uso del apalancamiento por las corporaciones y los consumidores al final de la cadena. Recesión tras recesión han probado que esa suposición es falsa. El alcance del apalancamiento sin control puede alimentar el mal comportamiento de las corporaciones y esto lo ilustra perfectamente el icónico caso de Enron, la compañía de energía.

El abuso de Enron del apalancamiento

Enron emprendió inversiones riesgosas en estructuras con altos niveles de apalancamiento, buscando ganancias a corto plazo sin fijarse en la viabilidad a largo plazo de estos negocios. Los directivos de Enron reservaron ese tipo de negocios en sociedades instrumentales cuyas cuentas eran confidenciales para evitar el escrutinio público.¹² Cuando la compañía comenzó a apalancarse creció

al punto de ser la séptima compañía más grande en el *ranking* de la Fortune 500,¹³ y el total de sus ingresos pasaron de 31 billones de dólares en 1998 a 101 billones de dólares en 2000.¹⁴

Durante el 2001 el juego engañoso del apalancamiento de Enron se desenmarañó espectacularmente. Al comienzo de la primavera de ese año, los analistas se volvieron cada vez más escépticos de la transparencia de la compañía. En agosto de 2001, el CEO de Enron renunció abruptamente y poco tiempo después la compañía anunció las pérdidas del trimestre. La Security and Exchange Commission inició sus investigaciones y para fin de año Enron pidió que la declararan en bancarrota.¹⁵

Convertir los deseos en necesidades

Una tercera característica que define a la Corporación de 1920 es la publicidad, que como industria es un negocio pequeño a nivel global aunque captura una porción desproporcionada de la atención mundial. Para 2012, la facturación de la publicidad global fue estimada en 500 billones de dólares, menos que la facturación de la suma de solo dos cadenas gigantes de supermercados: ¡Walmart y Carrefour!¹⁶ Estados Unidos (responsable por el 25% del consumo global) contribuye con un monto significativo de 180 billones a la facturación de la publicidad mundial, equivalente al 37% del total global. Por consiguiente, gran parte de la discusión que se dará a continuación, es en realidad sobre la publicidad en Estados Unidos.

El poder de la investigación del mercado y de la publicidad es el mejor motor para el crecimiento del negocio. Convierte los deseos en necesidades y algunas veces crea nuevas necesidades que no son más que deseos de marca sin ninguna funcionalidad.¹⁷ Usted puede *necesitar* una cartera y tal vez puede *querer* una cartera de marca, pero el mercadeo y la publicidad lo van a convencer de que lo que usted realmente necesita es una cartera Prada. Lo que usted necesita es un transporte diario a la oficina, pero un mercadeo ingenioso lo convence de que lo que usted realmente necesita es un Toyota Lexus porque ese carro les dice a sus colegas algo positivo suyo. De esta forma, la publicidad ha creado la necesidad de una cartera Prada o de una Toyota Lexus, una demanda del mercado de bienes de marca.

La forma legal de un anuncio publicitario no es una oferta sino una “invitación a interesarse”, una sutil, inclusive inusual, pero descriptiva frase. Alguien que actúa después de ver el anuncio publicitario no está aceptando una oferta y por tanto no existe un contrato entre las partes. Sin responsabilidad contractual, el que crea la publicidad puede estar equivocado o en lo correcto, puede informar o engañar, pero en general no es responsable por lo que en efecto es solo una opinión. A menos que haya una regulación contra la publicidad engañosa, un anuncio publicitario

puede decir prácticamente cualquier cosa sin que pueda ser demandado por una persona agraviada o engañada. Por ejemplo, las bebidas carbonatadas normalmente son publicitadas por “saciar la sed”, aunque esto no es una pretensión objetiva. Es interesante, incluso académico, preguntarse cómo reaccionaría Pepsi o Coca Cola si una regulación propusiera eliminar el concepto de “saciar la sed” de sus anuncios publicitarios. Mientras estaba escribiendo, la Comisión de la Unión Europea estaba en el proceso de introducir una “regulación de las aseveraciones” de la publicidad para que las compañías que producen comida solo puedan hacer aseveraciones publicitarias que tengan un soporte científico. Los impactos de esta regulación tendrían un gran alcance.

Las corporaciones hacen *lobby* de manera extensiva para evitar que regulen o constriñan su publicidad, y el surgimiento de unas regulaciones eficaces en las economías desarrolladas (en particular, de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos, FTC) son en parte una reacción hacia esa tendencia. La FTC ha tenido una variedad de resultados en su intento por regular la publicidad, pero empecemos por mirar uno de sus resultados exitosos.

En 2003, la FTC estableció un registro nacional de “llamadas indeseadas” para constreñir las llamadas indeseadas del telemarketing, que registraban más de 16 billones de llamadas al año y que se habían vuelto una molestia y una perturbación frecuente en la vida cotidiana.¹⁸ El registro nacional de “llamadas indeseadas” les dio a los consumidores de Estados Unidos un medio simple para reducirlas significativamente. Al hacerlo, *cambió el balance de poder de las compañías a los consumidores* y generó un impacto profundo e inmediato.¹⁹ Tan solo tres días después de lanzar el registro, más de 10 millones de números fueron registrados y un año después los registros crecieron a 62 millones.²⁰

El *lobby* corporativo contribuyó en algunas de las fallas más notorias de la FTC. En 1978, la FTC propuso prohibir los anuncios publicitarios de la televisión de la comida con altas concentraciones de azúcar (que exponía a los niños a riesgos severos de deterioro dental) en los momentos en los que la audiencia televisiva estaba compuesta sobre todo por niños mayores (que están entre los 8 y 12 años).²¹ También propusieron una prohibición a todos los anuncios publicitarios de la televisión cuando la audiencia estaba compuesta principalmente por niños “muy jóvenes para entender el propósito de venta de la publicidad” (i.e., niños menores de ocho años). El fracaso de internalizar el potencial daño a la salud proveniente de la comida azucarada fue de hecho un clásico ejemplo de una “falla del mercado”; sin embargo, las corporaciones hicieron *lobby* contra la propuesta de la FTC alegando que era “antimercado”, y su argumento completamente ilógico fue amplificado por los detractores de los medios.

No obstante, las personas que llevaron a cabo el *lobby* corporativo triunfaron en prevenir que se aprobara esa legislación alegando que limitaba a los adultos al libre acceso a la información, que no era factible identificar los espacios temporales

para la prohibición, que a cualquier hora la audiencia televisiva es mixta, que la educación de los padres debía ser respetada, etcétera. Aunque se intentaron estándares voluntarios, no fueron exitosos y la FTC se rindió en esta batalla.²² Sin embargo, una guerra mucho más seria y larga se había ganado recientemente: la prohibición de la publicidad del cigarrillo en la televisión y en la radio.

¿O no fue de esta forma?

El mal uso de la publicidad de las compañías tabacaleras

El clima de liberación social de las décadas de los veinte y los treinta les dio a las compañías tabacaleras la oportunidad de explotar sus ideas de emancipación para poder reclutar al inexplorado mercado femenino. En un primer momento se consideró que los cigarrillos tenían responsabilidad social, pero estos después se convirtieron en un producto deseable por las mujeres para darse un gusto abiertamente como una expresión de la libertad y de la igualdad de género. La American Tobacco Company, en la década de los veinte, vio un potencial adicional en vender los cigarrillos como supresores del apetito ya que la figura delgada hacía parte de la sensualidad del modelo emergente de la mujer moderna. La campaña de Lucky Strike —“Alcanza un Lucky en vez de un dulce”— fue exitosa al lograr que las mujeres consideraran que fumar era una forma de controlar su peso, un posicionamiento que llevó a que se triplicaran las ventas de esa marca en el primer año de la campaña publicitaria. Un “deseo” se convirtió en una “necesidad” al apelar a una inseguridad humana, y la publicidad había logrado exitosamente influenciar las mentes de un amplio y nuevo segmento de consumidores: las mujeres.

La publicidad del tabaco había estado en el radar de la FTC desde los años treinta, cuando intentó evitar que las compañías reivindicaran los beneficios a la salud por el consumo de cigarrillo, pero la regulación que efectivamente restringió su consumo solo llegaría cuarenta años después. En 1964 la FTC anunció que cualquier anuncio publicitario del cigarrillo que no hiciera públicos los riesgos a la salud era “injusto y engañoso”. Esta emblemática conclusión llevó a que eventualmente prohibieran publicitar el cigarrillo en la televisión y en la radio en 1971. Mientras la reacción de la sociedad estaba en movimiento, en 1968 la compañía Philip Morris se tomó el mercado femenino y lo llevó a otras dimensiones con la ayuda de Leo Burnett, una agencia de publicidad de Chicago. Ellos lanzaron los Virginia Slims, los primeros cigarrillos diseñados específicamente para las mujeres. La compañía se había demorado cerca de un año y se había gastado millones de dólares para desarrollar la nueva marca “para la mujer independiente de la actualidad”. La compañía explotó aún más el deseo de las mujeres de independencia con el *slogan* “Has recorrido un largo camino, nena”.

El cáncer relacionado con el tabaquismo, su tragedia y los costos que le genera a la salud pública ahora ocupan las mentes de la sociedad, pero los riesgos a la salud ocasionados por el cigarrillo eran conocidos en esos días. ¿Fue ético que Philip Morris y su agencia, Leo Burnett, lanzaran los Virginia Slims? ¿Qué tipo de publicidad de cigarrillos, lanzada en medio de un movimiento legislativo nacional en contra de la publicidad tabacalera, habría sido considerada publicidad responsable?

Inclinando la balanza a su favor

La naturaleza y el uso del *lobby* corporativo es la cuarta característica de la Corporación de 1920 y está asociada con sus costos sociales. La palabra “*lobby*” necesita una definición en el contexto de este libro. Acá se refiere al acto de persuadir al gobierno, a los reguladores de la industria o a los legisladores para crear ventajas a través de las leyes, las regulaciones, los impuestos y la inversión pública, que promuevan ganancias privadas. El hecho de que el *lobby* tenga el objetivo de crear ventajas privadas implica que por su naturaleza es desigual. El reto para los legisladores es crear frenos y contrapesos para evitar que haya un trato desigual.

El *lobby* está tan presente en los negocios como la búsqueda de ganancias. El tiempo que le invierten al *lobby* los ejecutivos *senior* se ve compensando con grandes beneficios. Manejar el panorama regulatorio está dentro de las formas más costo-eficientes para que una corporación pueda buscar un trato preferencial, o mantener exclusiones que entorpezcan el progreso de la competencia y por ende permitan mantener el dominio. El *lobby* corporativo es una herramienta penetrante y potente para interactuar con el proceso regulatorio de una manera que incline la balanza aún más a su favor, o alternativamente, de prevenir cualquier cambio en el *statu quo*. A menudo, una propuesta de cambio puede contribuir a fomentar un mayor equilibrio entre los riesgos y las ganancias privadas y los riesgos e intereses públicos.

A pesar de que el *lobby* hace parte de la caja de herramientas de las operaciones de casi todas las grandes corporaciones, es sobre todo de particular interés para aquellas que operan dentro de la esfera de la confianza pública, incluyendo el petróleo, el gas, el carbón y otras industrias extractivas. Estas corporaciones también están entre los monstruos globales: entre las diez compañías más rentables del mundo, cuatro venden productos energéticos y tres tienen sus bases operacionales en Estados Unidos.²³ Por ejemplo, las utilidades de las compañías de servicios públicos de electricidad de Estados Unidos tienen más de 600 billones de dólares en activos y generan ventas anuales de aproximadamente 260 a 300 billones de dólares.²⁴

El carbón limpio del lobby sucio

No debería ser una sorpresa que el poder económico se traduzca en influencia. El proceso legislativo para pasar el Waxman-Merkey Bill presentó 770 grupos de lobby corporativo en Capitol Hill.²⁵ Mientras en Estados Unidos se debatía esta ley en 2008, las industrias energéticas se gastaron alrededor de 100 millones de dólares en servicios de relaciones públicas y contrataron a 2.340 personas registradas como lobbyists para proteger sus intereses de la legislación ambiental que se estaba discutiendo.²⁶ Además, la *American Coalition for Clean Coal Electricity* (ACCCE) gastó 38 millones de dólares en anuncios públicos para convencer a la sociedad de Estados Unidos de que el carbón era confiable, una fuente segura de energía demasiado importante como para permitir que la legislación ambiental impactara su industria.²⁷ La ACCCE también contrató una pequeña agencia de relaciones públicas para que falsificaran cartas de la comunidad dirigidas a miembros del Congreso de Estados Unidos que representaban los votos claves para que pasara la ley Waxman-Markey. A pesar de que habían sido advertidos del engaño mucho antes de la votación, ni la ACCCE ni el gerente de la empresa poco ética llamaron a los miembros del Congreso a quienes se les habían enviado estas cartas falsificadas sino hasta después de la votación.²⁸ Mientras esto ocurría, este escándalo en particular fue investigado por las ONG y expuesto por los medios. No obstante, tácticas similares son comunes alrededor del mundo. No todas las naciones tienen organizaciones de la sociedad civil lo suficientemente proactivas o una prensa lo suficientemente valiente para investigar y publicar estas historias. Sin embargo, después del caso *Citizens United v. Federal Election Commission* de la Corte Suprema de Justicia en 2010, los esfuerzos para limitar la influencia política en Estados Unidos van a ser aún más difíciles en los años que vendrán. La Corte dijo que en este caso la primera enmienda a la constitución permitía que las corporaciones y los sindicatos recaudaran fondos ilimitados para las campañas políticas, siempre y cuando mantuvieran su “independencia” al no contribuir directamente con los candidatos.

Las súper ganancias de Australia

Por su propia naturaleza, el *lobby* despierta muchas preguntas éticas. La ética es particularmente relevante cuando el *lobby* se lleva a cabo a favor de las industrias extractivas, porque son negocios que extraen recursos que hacían parte de la “riqueza pública” antes de que fueran concesionados, autorizados o restringidos por los gobiernos a favor de estas corporaciones que practican *lobby*. Entonces, ¿cuál es el “precio justo” para semejante carga? ¿Deben ser ignorados los riesgos públicos y los costos típicos de las industrias extractivas cuando se establecen estos precios? ¿Y el precio debe ser una regalía establecida a largo plazo,

indiferente a la inflación, la escasez de las reservas y los precios del mercado, o debe ser una regalía variable basada en estos factores que determinan las ganancias mineras? ¿Pueden los “mercados libres” realmente determinar “precios justos” que satisfagan los principios de ética y de equidad social? Finalmente, ¿puede el *lobby* corporativo agresivo de las industrias extractivas aumentar o disminuir las posibilidades de que los principios de la ética y de la equidad sean aplicados al tomar estas decisiones ejecutivas?

Cualquier influencia que distorsione el precio a favor del interés privado y en detrimento del interés público merece ser un foco de *mayor* en vez de *menor* control regulatorio y escrutinio público. Sin embargo, es raro que ese sea el caso. Hay que observar las acrobacias que hacen las corporaciones cuando un gobierno trata de revertir una inequidad histórica.

A mediados de 2010, Kevin Rudd, el nuevo primer ministro del partido laborista en Australia, propuso poner un impuesto adicional a las ganancias de las mineras, debido al aumento en la escala de precios de materias primas, especialmente del carbón. Su raciocinio fue expuesto de manera clara y directa: devolverles las ganancias a los australianos que se causan al extraer la riqueza pública de su país y hacerlo cobrándole impuestos a estas industrias extractivas que tienen ganancias exorbitantes y bajando un poco el porcentaje de los impuestos a las corporaciones.²⁹ ¿Acaso esto no era perfectamente razonable?

No mucho, dijeron las compañías mineras. Ellas iniciaron un bombardeo de *lobby* y publicidad que apelaba a los sentimientos de la sociedad. Ellos dijeron que el gobierno de Rudd “estaba matando al ganso que ponía los huevos de oro en Australia”.³⁰ (¿Acaso las compañías de carbón y de oro de Australia habían puesto las riquezas del subsuelo en el país, o tan solo habían obtenido la licencia para *explotarlas*?). Ellos aseguraban que el gobierno estaba destruyendo los trabajos (incluso cuando el empleo en las compañías mineras estaba alejando a la fuerza laboral australiana de la oportunidad de adquirir mayores destrezas: un obstáculo para el crecimiento según el Departamento del Tesoro de Australia). Ellos alegaban que “¡las exportaciones de Australia se diezmarían!” (¿Acaso Australia no debería aspirar a exportar algo más que minerales, una esperanza que inclusive los países más malditos por sus recursos naturales, menos desarrollados, considerarían parte de su dignidad y destino?).

La cosa más extraordinaria de semejante retórica falsa y abiertamente descarada fue que la mayoría de australianos la creyeron. Kevin Rudd se volvió políticamente vulnerable y pagó su precio. Tuvo que renunciar a su partido y a su cargo de primer ministro porque los australianos habían heredado la creencia según la cual “quien encuentra atesora”, un legado de los días de disturbios de oro en el siglo XIX cuando los mineros de oro se negaron a pagar el impuesto a la renta porque veían el oro que extraían como “suyo”. O tal vez tuvo que ver con los mensajes ingeniosos que se propagaron a través de las efectivas campañas publicitarias lideradas por las compañías mineras. O tal vez fue una combinación

de estos factores. El hecho sigue siendo que una reforma tributaria apropiada fue impedida por una combinación del *lobby* y de la publicidad de parte de intereses protegidos, especialmente de los gigantes de la industria del carbón en Australia.

Uno puede ver por qué el *lobby* es una alternativa tan atractiva para las corporaciones que buscan dominio y ganancias. Pero ¿por qué el *lobby* ha sido capaz de llegar a esas alturas en el mundo político? La recolección de fondos para las campañas de los partidos políticos claramente tiene un rol significativo, y en algunos países la corrupción magnifica el éxito del *lobby*. Pero el sistema de pesos y contrapesos es muy fuerte en la mayoría de democracias y el riesgo de exposición pública es políticamente costoso; sin embargo, el *lobby* corporativo y su influencia existen en todas las capitales de mundo. ¿Por qué sucede esto?

Sencillamente, la razón principal por la que *lobby* corporativo tiene tanta influencia en la toma de decisiones políticas es que la corporación es la institución más importante en la economía política. El sector privado genera cerca del 60% del PIB mundial³¹ y emplea al 70% de los trabajadores del mundo;³² además, los impuestos a las corporaciones representan una porción significativa de los ingresos del gobierno.³³ Entonces no debería sorprender mucho que las corporaciones tengan semejante poder sobre los políticos y los burócratas que toman las decisiones que impactan su comportamiento y su desempeño.

Las consecuencias que trajo la Corporación de 1920

Este capítulo identifica y resume las cuatro características que definen el éxito de la Corporación de 1920 (*tamaño, apalancamiento, publicidad y lobby*), que contribuyen en convertir su historia legal y su diseño en costos sociales. Los ejemplos que se dieron anteriormente demuestran que los costos sociales son de varios tipos: daño ambiental (p.e., la huella que dejó en el bosque la Ford en los años veinte, la promoción de los combustibles fósiles de la ACCCE durante el comienzo del siglo XXI), daños a la salud (p.e., la publicidad del cigarrillo, y la publicidad de la comida con altas concentraciones de azúcar para niños) y las ganancias privadas a expensas de las pérdidas públicas (las ganancias exorbitantes de las compañías mineras de Australia vs. las regalías poco razonables para los fondos públicos australianos).

Además de estas formas de costo social, podemos observar estos cuatro tipos adicionales de “exclusiones” que resultan de la búsqueda de tamaño y de la utilización del apalancamiento, la publicidad y el *lobby*:

1. La exclusión de consumidores pobres de los “bienes públicos naturales” alternativos a los productos del mercado.
2. La exclusión de las pequeñas y medianas empresas (pymes) por la falta de acceso al apalancamiento

3. La exclusión de productos competitivos por un dominio del mercado y de las redes de distribución así como de la infraestructura pública.
4. La exclusión de productos competitivos por los intereses que se protegen con el *lobby*.

Un ejemplo de esta primera categoría es la exclusión de aquellos que no tienen la capacidad económica para comprar bienes del mercado y se sirven de la alternativa de acceder a los bienes públicos naturales. Este efecto se ve dolorosamente en la agricultura a menor escala. La agricultura para la subsistencia, que tiene lugar en contextos tradicionales, se beneficia de los nutrientes y de las fuentes de agua que nacen en aéreas naturales como los bosques y los humedales. Adicionalmente, una investigación demostró que las cosechas de 286 proyectos de agricultura sostenible distribuidos en millones de fincas en 50 países en desarrollo incrementaron en un 79% gracias a la utilización de técnicas agrarias amigables con el medio ambiente.³⁴ Sin embargo, la mayor parte de la agricultura está bajo la amenaza de convertirse al modelo convencional de la utilización pesada de fertilizantes y pesticidas, que son usualmente subsidiados por los gobiernos. Las corporaciones que están en el negocio de vender semillas, fertilizantes y pesticidas se benefician de la venta de sus productos a los campesinos pobres, pero la pregunta que nos debemos hacer es hasta dónde se benefician los campesinos. En efecto, ellos pueden mejorar sus modelos tradicionales de siembra de una forma más sencilla si tienen acceso a la información, con el entrenamiento y con la confianza de lo que provee la naturaleza: el ciclo del agua, la recuperación de la tierra, la polinización, el control de plagas y otros “servicios de los ecosistemas” presentes donde ellos viven y siembran. Por supuesto, si la agricultura sostenible fuera premiada y la agricultura extensiva penalizada, con base en las respectivas ganancias y pérdidas económicas que sus modelos agrícolas le causan a los valiosos ecosistemas, la economía invisible pero indispensable de las pequeñas fincas sostenibles sería más apreciada.

La exclusión de pequeñas y mediana empresas (pymes) del acceso a equitativo a la financiación se ha vuelto una seria preocupación alrededor del mundo. Esto ocurre no solo en países en desarrollo, como India, donde bancos de desarrollo tienen divisiones dedicadas a promover esta forma de financiación y donde se les entrega a todos los bancos un portafolio obligatorio que tiene como objetivo otorgarles préstamos a las “industrias de pequeña escala”. También aplica en el mundo desarrollado; por ejemplo, el gobierno británico está considerando crear un nuevo banco del Estado especializado en financiar a las pymes porque estas son normalmente excluidas de recibir el suficiente apalancamiento por parte de los bancos tradicionales. Instituciones como la *US Small Business Administration* mitigan parcialmente el sesgo que tienen las grandes instituciones financieras hacia las grandes compañías, pero en tiempos de recesión son las pequeñas compañías las que sufren de la forma más dramática el congelamiento de créditos y el aumento del costo de capital, debido a la percepción de que tienen un riesgo mayor.

La tercera exclusión —de los medios de comunicación, de la distribución y otras infraestructuras— tiene muchos ejemplos. Los productos y la tecnología que ya están establecidos, usualmente tienen prioridad, desde su acomodación en los estantes de los supermercados hasta en la infraestructura pública. En el caso de los alimentos orgánicos, durante años ha habido un constante debate acerca de si estos deberían ser puestos en un lugar separado en el mercado, específicamente para los consumidores que han sido llamados despectivamente como los “consumidores verdes”, o si deberían ser situados con productos alimenticios comparables (pero quizá más baratos). La venta de los carros eléctricos sufre en todas partes de la falta de inversión en infraestructura para recargar o intercambiar su batería en las ciudades, mientras que al mismo tiempo los gobiernos continúan invirtiendo millones de dólares en construir carreteras y autopistas, que son de hecho el mayor subsidio invisible para el transporte que utiliza combustibles fósiles.

Quizá los ejemplos más poderosos de las exclusiones están relacionados con la cuarta categoría: aquellos causados por el *lobby*, y esto se debe a que crear exclusiones es en esencia el objetivo principal del *lobby* corporativo.³⁵ El caso del tetraetilo de plomo (TEL), cuyo uso en la gasolina fue descubierto por la General Motors (GM), explica esto vívidamente (ejemplificando las exclusiones 3 y 4 señaladas anteriormente). No importa qué tan en contra se esté de los estándares éticos de la GM, se debe admitir la gran destreza con la que la compañía manejó el asunto TEL a través del uso de la información, la mala información y la desinformación para asegurarse de que la solución del “picado de bielas” del motor fuera la más rentable para el titular de la patente, GM, aunque no fuera la más barata para la salud humana (ni siquiera si lo quisiéramos imaginar), ni tampoco la única solución tecnológica disponible en ese tiempo. El comportamiento de la Corporación de 1920 ya estaba bien establecido a mitad de los años veinte.

La historia de la gasolina con plomo que engañó a las personas todo el tiempo³⁶

La juventud de la actualidad puede no estar al tanto de que la gasolina tenía plomo, porque después de 20 años de lucha política la venta de la gasolina con plomo terminó oficialmente en Estados Unidos en 1995.³⁷ Era obvio que retirar el plomo de la gasolina era la decisión más inteligente, ya que el plomo puede deteriorar el sistema nervioso (especialmente en niños pequeños) y ya que los vehículos actuales no necesitan el impulso del octanaje que le proporcionaba el plomo. Pero incluso aquellos que recuerdan la pelea para retirar el plomo de la gasolina durante las décadas de los setenta y de los ochenta pueden ignorar que la saga política en realidad comenzó seis décadas atrás.

En 1921, investigadores de la General Motors descubrieron que el químico conocido como el “tetraetilo de plomo” (TEL) podía ser agregado a la gasolina para incrementar los índices de octanaje, que prevenían el “picado de bielas” que se daba cuando había una mala combustión de gasolina por medio de la detonación en vez de la deflagración.³⁸ El TEL se introdujo en el mercado en 1923, pero solo fue públicamente conocido que este se le adicionaba a la gasolina en 1924, cuando un número de trabajadores de la refinería de Standard Oil en Nueva Jersey “se volvieron frenéticamente dementes y después murieron”.³⁹

Para aquellos que se preocupan de la tendencia de las corporaciones de negar su mala conducta no resulta sorprendente que tanto GM como Standard Oil hayan insistido en que el TEL no era peligroso para la sociedad y en que el único riesgo que tenía era el manejo de altas concentraciones del material. De la misma manera, aunque el gobierno federal era consciente del problema, fue incapaz o no quiso hacer nada al respecto. Los verdaderos daños a la salud humana ocasionados por el plomo se confirmaron con el paso del tiempo.

Un corolario interesante para la historia del TEL fue que de hecho otro aditivo que prevenía “el picado de bielas” ya estaba presente antes de que el TEL fuera inventado. El alcohol etílico o etanol es el mismo alcohol que se encuentra en las bebidas y se puede producir de una variedad de cosechas entre las que se incluyen: maíz, caña de azúcar y papas; de hecho, en cualquier planta que tenga glucosa y que produzca fermentos. Cuando se mezcla con la gasolina, el alcohol etílico se puede utilizar como un combustible para los automóviles y tiene el efecto de reducir el “picado de bielas”. No es muy conocido que el modelo T de los vehículos de Henry Ford fue originalmente diseñado para funcionar tanto con gasolina como con etanol. Ford creía no solo que el etanol le permitiría a la mayoría de la población de Estados Unidos llenar de gasolina sus propios carros sino que también solucionaría la crisis campesina de los años veinte al incrementar la demanda de los productos campesinos.

Aunque ciertamente había desventajas del uso del etanol, está claro que fue la influencia de las poderosas corporaciones la razón por la cual el TEL se quedó durante tanto tiempo en nuestra gasolina, contaminando el medio ambiente y dañando la salud de generaciones de personas alrededor del mundo. Además, la historia del TEL ilustra perfectamente la habilidad que tienen las corporaciones poderosas de excluir de su análisis de costo-beneficio consideraciones del bienestar social en general. Debe ser evidente que las características que definen a estas poderosas corporaciones se establecieron hace un siglo. La corporación de hoy en día es realmente la Corporación de 1920.

Capítulo 4

A través del espejo de las externalidades corporativas

La medición real de la corporación

“El tiempo ha llegado”, dijo la morsa, ‘de hablar de muchas cosas’”.

—De “La Morsa y el Carpintero” del libro de Lewis Carroll *A través del espejo y lo que Alicia encontró allí*

El derrame de petróleo del Deepwater Horizon en el golfo de México en 2010 que causó daños en el turismo y en los cultivos de peces, destruyó miles de playas y deterioró el modo de vida de miles de personas, es un ejemplo de las famosas externalidades negativas de las corporaciones. Una externalidad se refiere al impacto que tiene una transacción o actividad sobre una persona o institución que no la aceptó explícitamente. Los impactos a estas terceras partes pueden representar beneficios (externalidades positivas) o costos (externalidades negativas). Aunque externalidad es un término general y su agente puede ser una persona, una compañía o el gobierno, su uso común normalmente hace referencia al impacto de las actividades corporativas.

La forma de determinar si tal impacto es o no una externalidad es si su ejecutor lo consideró al momento de decidir que iba a emprender la actividad. Si no lo consideró, el impacto de la actividad sobre el tercero es una externalidad. De esta manera, si el impacto que causa una compañía en la biodiversidad marina y en los cultivos de peces por la descarga de contaminantes al océano no se consideró en los cálculos de los costos y beneficios, este impacto es una externalidad. Sin

embargo, si la ley obligara a las compañías a pagar por la totalidad de estos daños, tales impactos se tendrían en cuenta antes de tomar la decisión en el análisis de los costos y beneficios. En ese caso, la externalidad sería “internalizada” y dejaría de ser una externalidad.

El punto clave de las externalidades corporativas es que, aunque representan costos para la sociedad, son difíciles de controlar porque no son *ilegales*, al menos no lo son en el momento en el que se ocasionan.

Este capítulo discute cómo la generación de externalidades opaca el verdadero valor y la sostenibilidad de las corporaciones. El siguiente capítulo ilustra soluciones específicas que les permiten a las corporaciones medir y divulgar este verdadero valor, que es un reflejo más acertado de su desempeño que sus actuales estados financieros. La sección a continuación describe el razonamiento que hay detrás del aumento de las grandes externalidades negativas que generan las corporaciones y sus riesgos a largo plazo.

“Porque ahí es donde está el dinero”

Según la leyenda urbana, una vez le preguntaron a Willie Sutton, el ladrón que robó a más de cien bancos durante más de cuarenta años de carrera y que siempre estaba impecablemente vestido, por qué robaba bancos. Él respondió concretamente: “Porque ahí es donde está el dinero”.¹ De manera apropiada, la contabilidad clásica utiliza la “regla de Willie Sutton” para hacer el costeo. Esta solo se debe aplicar “donde está el dinero”, y eso es en los mayores gastos de la organización.² Esta regla ilustra la lógica que subyace a los esfuerzos continuos de las corporaciones para beneficiarse de las emisiones de carbono y del uso del agua dulce, donde los costos no son reconocidos o no están regulados. Porque “ahí es donde está el dinero”.

La externalidades corporativas y el medio ambiente

En el capítulo uno se estableció que la razón de ser de las corporaciones era su propio interés: obtener ganancias y sobrevivir. Calvin Coolidge observó que la sociedad y las ganancias van de la mano.³ Este sentimiento lo replicó Samuel Gompers, líder obrero estadounidense y primer presidente de la American Federation of Labor (AFL), cuando dijo que: “el peor crimen contra los trabajadores es una compañía que fracasa en obtener ganancias”.⁴ Desde la perspectiva del proceso de producción corporativo, el medio ambiente no es visto de manera diferente a la de ningún otro insumo como el trabajo, con la excepción de que está disponible en forma gratuita. En caso de que existiera un mercado libre para ese recurso natural, este tendría un precio pero sería inferior a su valor económico real. De

esta manera, la corporación tiene un incentivo para sobreutilizar los recursos naturales baratos disponibles, en vez de buscar otra forma de negocio que pueda ser más costo-eficiente para la sociedad en general. Básicamente, el corazón del problema de las externalidades ambientales es nuestra incapacidad de darles un precio a los recursos naturales que refleje su verdadero valor para la sociedad. Las causas de esta incapacidad son complejas: la incertidumbre asociada con los beneficios de los servicios ecosistémicos que los hace difíciles de evaluar; la naturaleza de los “bienes públicos” de muchos servicios ecosistémicos hace que se escapen de la valoración y se resistan a que les pongan un precio; y la falta de imperativos legales o institucionales que midan y controlen las externalidades, entre otras razones.

Es importante mencionar que el verdadero valor para la sociedad de *algunos* recursos podría ser infinito o imposible de apreciar, como el valor de la vida humana. Un ejemplo pertinente es el de la tribu dongria kondh en India, que se compone de 8.000 personas que viven en las colinas de Niyamgiri, en el estado de Odisha. Ellos han luchado contra un permiso minero que le dieron a una filial de la compañía británica Vedanta Recursos PLC para explotar a cielo abierto la bauxita en Niyam Dongar, la colina en la que la tribu reverencia a su deidad Niyam Raja. En estas colinas se encuentran los bosques que la comunidad utiliza para su sustento (*dongria* significa “habitante del *donga*” o de la colina en la lengua oriya) y que están ligados con sus creencias sagradas.⁵

Valorar estas colinas con base en los recursos forestales que se perderían con la explotación minera claramente no podría y no puede dar cuenta de la pérdida total, porque este es un asunto de derechos humanos. Debido a que la tribu tiene el derecho de propiedad, su valoración debe prevalecer. El “precio” de estas colinas puede ser infinito para la comunidad, en vez de la cifra de 2 billones de dólares que la compañía minera utilizó en su declaración sobre cuánto perdería India en inversión al haberles quitado su licencia para operar.⁶

Las externalidades pueden ser positivas

Cualquier discusión sobre las externalidades necesita ser equilibrada. Las corporaciones también son en parte responsables por algunas externalidades que no solo son enormes sino incuestionablemente *positivas*. Durante siglos, emprendedores y comerciantes, con la ayuda de la corporación, que es su avatar moderno, han sido los precursores de tecnología, información e ideas. En el siglo XX este efecto fue explosivo: innovaciones que oscilaron entre descubrimientos farmacéuticos y el internet, ideas que variaron entre el fordismo en el occidente y el sistema Kaizen (de calidad total) que Toyota cita como su filosofía.

Una de las más antiguas y benignas externalidades que las corporaciones han generado es la difusión de la investigación tecnológica y desarrollo (I&D). La

inversión de una corporación en I&D puede generar beneficios para otras empresas del mismo sector industrial así como para otras industrias, particularmente en los sectores en los que la tecnología se desarrolla rápidamente. Por ejemplo, en 2002 Sung-Bae Mun y M. Ishaq Nadiri analizaron las externalidades en informática que generaron 42 industrias privadas durante cincuenta años, empezando en 1948.⁷ Ellos encontraron que las externalidades de la informática ayudan a explicar una parte considerable del crecimiento en la producción de múltiples industrias, particularmente las del sector de servicios. Otra investigación encontró que la inversión extranjera directa (FDI) puede generar divulgación positiva a través de la transferencia tecnológica en industrias manufactureras de los países en desarrollo como China⁸ y que los sectores domésticos son los principales beneficiarios de estas difusiones. Además, una investigación reciente de los economistas de Stanford y de LSE estima que los retornos sociales brutos para la I&D son al menos dos veces más altos que los retornos privados.⁹ Por esta razón la I&D es un clásico “bien público” cuya inversión probablemente sea menor que la inversión óptima social, ya que la entidad (privada) que invierte en ella no obtiene todos los beneficios. La intervención del gobierno en subsidios de I&D ayuda a asegurar que las corporaciones tengan incentivos para invertir en investigaciones que tengan efectos poderosos que se extiendan a lo largo de la economía.

Las corporaciones también han contribuido de manera indirecta a la construcción de ideas que han mejorado el mundo, como las microfinanzas que surgieron de un sistema de negocios que buscaba brindar un servicio mientras aseguraba eficiencia y sostenibilidad financiera. La premisa del emprendimiento social se basa en principios adecuados de negocios que buscan soluciones a bajo costo, innovadoras y sostenibles que provean bienes como energía y salud descentralizada y que faciliten que un billón de personas de la base de la pirámide puedan participar y beneficiarse de la economía global.

Dos enormes externalidades positivas de las corporaciones son la creación de capital humano que se obtiene al capacitar a sus empleados y el capital social que se genera al crear nuevas comunidades entre empleados, proveedores y clientes.

Las corporaciones modernas se gastan billones de dólares en capacitar a su personal, y aunque el razonamiento detrás de incrementar el capital humano se basa en utilizar su potencial maximizado en la creación de valor para la corporación, a menudo los empleados utilizan su capacitación para encontrar nuevos trabajos con primas adicionales que son el resultado de este entrenamiento. The American Society of Training and Development (ASTD) estima que en 2007 las organizaciones en Estados Unidos se gastaron más de 134 billones de dólares en capacitación y desarrollo del personal.¹⁰ Aun así, se estima una baja tasa de rotación del personal de 1% a 3% al año; esto es en promedio una externalidad positiva de 1,3 a 4 billones de dólares, la cantidad de dinero que gastaron las empresas y por la que no se beneficiaron directamente.

Infosys: externalidades positivas en capital humano

Un líder en crear capital humano ha sido Infosys, un ejemplo representativo de una corporación con líderes que pensaron “rápida y visionariamente” al crear una corporación con una visión impresionantemente parecida a la de la Corporación 2020. Infosys comenzó con una inversión inicial de 200 dólares en 1981. Para mayo de 2010 se había capitalizado en el mercado en casi 33 billones de dólares.¹¹ Fue enlistada en la bolsa de Bombay en 1993 y sus ventas y ganancias han crecido a un ritmo constante de aproximadamente 70% al año.¹² Ha sido ganadora de innumerables premios al mejor empleador y le ofreció trabajo a cerca del 3% de la asombrosa cifra de 1,3 millones de personas que aplicaron para trabajar en Infosys en 2007.¹³

Su campus principal de entrenamiento en Mysore es la universidad corporativa más grande del mundo.¹⁴ En 2007 Infosys’s Global Education Center tenía la capacidad de albergar en cualquier momento cerca de 4.500 personas. Anualmente, alrededor de 15.200 empleados son entrenados ahí.¹⁵ Con la inauguración del segundo centro de educación en 2009, Infosys tiene la capacidad para entrenar a 14.000 empleados al tiempo.¹⁶

El campus es un legado sobresaliente de la visión que contribuyó a la construcción de Infosys y que le permitió navegar a través de los muchos cambios que acontecieron en el escenario económico de India. Se extiende a lo largo de 330 acres, incluyendo aproximadamente 140 acres de zonas verdes que son el hábitat de 63 especies de aves y de 45.000 árboles. Las residencias tienen calentadores solares, hay una planta de biogás que se encuentra en la fase piloto y una elegante y diversa arquitectura que hace que sea fácil olvidar que miles de personas trabajan y viven ahí. Solamente caminar en ese lugar es una inspiración suficiente para ampliar la imaginación y las capacidades para buscar alcanzar algo verdaderamente extraordinario.

Infosys es una de las compañías que más genera externalidades positivas de capital humano en el mundo gracias a la dimensión de sus iniciativas de entrenamiento, aun cuando sus índices de deserción están muy por debajo del promedio industrial.

De esta manera, ellos magnifican el potencial de ingreso de miles de personas y no todas ellas contribuyen al crecimiento del valor de Infosys, porque algunas dejan la empresa y se van a trabajar a otro lugar. Entonces, en la medida en la que Infosys entrena a sus empleados para que ganen capital humano y en la que estos se van a trabajar a otras organizaciones, Infosys está generando una externalidad positiva para la sociedad al amplificar el capital humano. Por esta externalidad positiva, Infosys no recibe ninguna ganancia económica.

La externalidad de capital humano generado por Infosys fue valorada en 1,4 billones de dólares en 2012 (tabla 4.1). La espectacular generación de capital humano de Infosys ha sido su valor agregado a la economía, aunque no haya ningún requerimiento para reportarlo. Infosys hace públicas estas medidas en sus estados financieros anuales, una práctica que debería ser emulada.

Tabla 4-1 Valor total de externalidades de capital humano (ECH) generado por infosys cohorts

	2012	2011	Cambio Anual
Número de empleados	149,994	130,820	14.66%
Valor de externalidades de capital humano (en millones de US\$)	1,408	1,151	22.36%

Fuente: GIST Advisory, 2012.

Infosys construyó a través del liderazgo el tipo de organización que enfatiza la importancia de “ganar el respeto de todas las partes interesadas”. Así como el fundador y CEO de la compañía, Narayan Murthy, destacó en su discurso de despedida: “Infosys ha demostrado que los negocios se pueden hacer legalmente y éticamente; que es posible para una compañía India compararse con los mejores a nivel global; y que cualquier grupo de jóvenes con valores, trabajando duro y en equipo y con un poco de ingenio pueden, sin lugar a dudas, llegar a ser emprendedores exitosos”.¹⁷ Este lema y el respeto por su comunidad se reflejan en los reconocimientos que recibe como consecuencia de esa política (la tasa de fidelización de sus clientes oscila entre un 98%, un crecimiento exponencial), así como en innumerables premios que se ha ganado por excelencia técnica, satisfacción de los empleados y socios, e inclusive una mención especial de Bill Clinton en 2000 cuando halagó los logros de la India en el sector tecnológico.

Natura: externalidades positivas en capital social

Natura Inc. es una compañía brasilera de cosméticos que genera grandes externalidades positivas con su modelo único de distribución, que se ha convertido en la parte esencial de la fuerza del negocio. Natura opera utilizando un modelo de negocio de venta directa en el que las amas de casa son sus agentes. Esto ha armado y fortalecido los lazos de la comunidad y la ha convertido en una institución económicamente gratificante. De forma análoga a la inversión en infraestructura para la comunidad que ha hecho Toyota, Natura ha generado

externalidades positivas para las comunidades locales de Brasil al contribuir en la expansión de redes sociales y al brindar seguridad económica a las mujeres que emplea, quienes normalmente no tienen otro trabajo. Este fortalecimiento del tejido social es la primera externalidad positiva de Natura.

Natura emplea alrededor de 1,2 millones de agentes de ventas, quienes en su mayoría son mujeres. Además, las empodera económicamente y las entrena para que se conviertan en hábiles agentes de ventas. Muchas de ellas se van a representar otras compañías, incluyendo las que son competencia de Natura. Con frecuencia, las corporaciones visionarias como Natura entrenan a un gran número de empleados para magnificar su potencial de ingreso. Si Natura entrena a un empleado que después se va a trabajar en otra parte, la nueva habilidad que este desarrolló es una segunda externalidad positiva.

En tercer lugar, al operar de una forma que les permite a estas mujeres trabajar medio tiempo, Natura está disminuyendo el cuello de botella del mercado laboral. Usualmente, los trabajos se basan en un número específico de horas pagas que corresponden a un salario específico, que depende de factores como la habilidad y experiencia. Muchas mujeres, particularmente en países en desarrollo, deciden no participar en el mercado laboral porque los trabajos no concuerdan con sus preferencias y con sus habilidades y porque es muy difícil encontrar un trabajo que tenga un horario flexible. Según un estudio reciente de la Organización Mundial del Trabajo, “entre las parejas casadas y con hijos, las horas de trabajo pagas de los hombres tienden a incrementar mientras que las horas de trabajo pagas de las mujeres tienden a disminuir”. El estudio señala que en Malasia un estimado del 23% de las mujeres paran completamente de trabajar debido a las exigencias del cuidado de sus hijos.¹⁸ Al permitir que las mujeres participen en el mercado laboral de forma flexible, Natura está cubriendo un hueco en el mercado. Adicionalmente, al incentivar a otras empresas a ofrecer esta clase de trabajo flexible, Natura está creando externalidades positivas para las personas que participan en estos trabajos así como para las otras empresas.

Finalmente, al empoderar a las mujeres económicamente, Natura puede haber iniciado una poderosa ola de bienestar en el cuidado de los niños y en la manutención del hogar. Los estudios sobre la economía del hogar muestran cómo los ingresos de cada uno de sus miembros determinan la cantidad de bienes que el hogar puede comprar. La premisa es que cada miembro del hogar puede preferir diferentes bienes y, como el ingreso de cada miembro es un factor que afecta su poder de negociación, los ingresos de las mujeres afectan la decisión final del hogar sobre qué bienes y servicios comprar. Más allá del ingreso, otros factores institucionales pueden ser determinantes del poder de negociación. Estudios han demostrado que los efectos son diferentes cuando el gobierno les otorga auxilios económicos a las mujeres en vez de a los hombres. Por ejemplo, el programa Progresá en México es un programa condicionado de transferencia de dinero

que les otorga a los hogares incentivos económicos para asegurarse de que los niños vayan al colegio y reciban regularmente chequeos de salud. El programa tenía establecido transferirles el dinero a las mujeres. Estudios demostraron que esta política incrementó la demanda de productos destinados al cuidado de los niños: un incremento del 156,3% en la proporción del gasto del hogar asignado a comprar ropa para los niños y una disminución del 10,1% en la proporción del gasto del hogar asignado al tabaco y a las bebidas alcohólicas.¹⁹ Un estudio brasilero encontró efectos similares, incluyendo una probabilidad mucho menor en la mortalidad infantil si el auxilio del gobierno se les entregaba a las mujeres.²⁰ Entonces, hay una razón para creer que el modelo de negocios de Natura está creando externalidades socioeconómicas positivas para las comunidades locales, con impactos positivos a largo plazo en la sociedad de Brasil y en la de otros países de Latinoamérica.

Las comunidades que crean las corporaciones al juntar a cientos de personas en el lugar de trabajo y la red social que se cultiva como resultado de su interacción son una segunda externalidad positiva clave de las corporaciones. Adicionalmente, las corporaciones pueden invertir en comunidades más allá de las consideraciones de su balance económico y pueden alimentar redes sociales y contribuir al desarrollo de la infraestructura local que beneficia ciudades enteras. Piense en la historia detrás de la compañía Toyota.

El pueblo de Koromo en Japón fue un punto central para el comercio de seda durante la segunda mitad del siglo XIX. Después de la caída de los precios de la seda que hizo que su economía colapsara, el pueblo revivió gracias a un residente de Koromo que buscaba diversificar el negocio familiar de textiles: la Toyoda Automatic Loom Works. El residente era Sakichi Toyoda y la compañía que fundó fue la Toyota Motor Company. Toyota construyó una nueva infraestructura y aumentó el empleo. De este modo, su éxito revivió la economía y la comunidad a tal punto que el pueblo cambió su nombre a Toyota en 1959.²¹ La historia de Toyota es sobresaliente pero trae consigo una doble lección: que un cambio de suerte puede también revertir el reconocimiento público de una externalidad positiva. Cuando Toyota eliminó 9.000 puestos de trabajo, el pueblo volvió a llamarse Koromo como respuesta a la “externalidad negativa” de las pérdidas de trabajo.

Las corporaciones no solo difunden su cultura económicamente: los trabajadores a menudo se vuelven amigos y la junta directiva puede asimilarse a un grupo de personas mayores que guían a la comunidad para que construyan los valores éticos de la organización. Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo describe cómo en la década de los setenta se reversó²² una tendencia que había estado presente durante un siglo al disminuir el número de horas que un trabajador promedio de Estados Unidos tenía que cumplir a la semana. Se reportó que:

La cantidad de empleados de 25 a 64 años que trabajan 50 o más horas a la semana en su trabajo principal aumentó de 14.7 por ciento en 1980 a 18.5 por ciento en 2001 [...] Para los hombres universitarios, la proporción que trabaja 50 horas subió de 22,2% a 30,5% en estas dos décadas. Entre 1979 y 2002, la frecuencia de largas horas de trabajo aumentó 14,4 puntos porcentuales en el quintil de los mejor asalariados pero cayó en un 6,7 en el quintil más bajo.²³

El estudio también estableció que “cerca del 22% de la fuerza trabajadora global, o 614,2 millones de trabajadores, están trabajando jornadas de trabajo ‘excesivas’”.²⁴ La participación de la mujer en el mercado de trabajo ha contribuido a esta tendencia. De esta manera, las personas cada vez pasan más tiempo junto a sus compañeros de trabajo. Mientras se puede argumentar que esto genera más estrés entre los empleados y aumenta el número de desempleados, también se puede decir que crea comunidades dentro del lugar de trabajo.

Las externalidades negativas y “los valores agregados netos”

Claramente, la corporación moderna también es responsable por las inmensas externalidades negativas, entre las cuales la más grande es su impacto en el medio ambiente.²⁵

Muchas corporaciones llevan a cabo procesos que tienen frecuentes impactos negativos en el medio ambiente como la contaminación del aire o la deforestación. Algunas veces estos impactos son excepcionales, eventos catastróficos, como el derrame de petróleo de la BP en el golfo de México. Un estudio estimó que anualmente los contaminantes del aire en Estados Unidos generan daños que cuestan 74,3 billones de dólares, y estos tan solo son los contaminantes que durante años han sido ampliamente regulados.²⁶

Además, un estudio reciente estimó que “el mayor contribuidor a los costos externos es la generación de electricidad mediante la combustión de carbón, cuyos daños varían de 1,4 a 3,4 veces el valor agregado” para la economía de Estados Unidos.²⁷

Ese estudio solo consideró los seis mayores contaminantes del aire (dióxido de azufre, óxidos de nitrógeno, compuestos orgánicos volátiles, amoníaco, material particulado fino y material particulado grueso) y, en el caso del sector eléctrico, las emisiones de dióxido de carbono. Si los mercados respondieran por los impactos de la polución en la salud humana, en teoría, nunca permitirían una situación en la que la industria pueda seguir operando a pesar de que sus costos de operación son varias veces el valor agregado de sus operaciones. Desafortunadamente, los mercados no responden por esas externalidades pues, como Willie Sutton nos recordaría, en la combustión de carbón para la generación eléctrica es donde está el dinero.

De esta manera podemos ver cómo externalidades críticas como la contaminación del agua, el cambio en el uso de la tierra y el cambio climático no se tienen en cuenta. Algunas industrias de la actual estructura económica tienen un *menor* valor agregado que el daño externo *bruto* que imponen en la sociedad. Los precios de estos daños al medio ambiente no se establecen de manera adecuada debido a que los mercados para estos bienes y servicios ambientales no existen o no están desarrollados.

Entonces, ¿cuál es el verdadero valor de la corporación, en oposición al que refleja su contabilidad? Una medida reveladora es el True Value Added (valor agregado real) o Trueva (ver tabla 4.2).²⁸ Esta medida integra el concepto convencional de valor agregado económico con la valoración económica del impacto ambiental que tienen las actividades de una corporación, para llegar a una medida que refleje sus “responsabilidades ambientales contingentes y su capacidad para financiar esas denuncias a través del excedente de la producción sin perjudicar su capacidad de atraer y retener capital”. Trueva revela que las responsabilidades que están fuera del balance de contabilidad, tal como el costo de la disminución de las emisiones y de la descarga de desechos, pueden ser una fuente importante de riesgo para las industrias, especialmente cuando la regulación repentinamente se fortalece. Por ejemplo, a la General Electric le podría costar billones de dólares limpiar los bifenilos policlorados (PCB) en el valle de Hudson como le costó a la Exxon Mobil limpiar los daños causados por el derrame de petróleo en la bahía de Prince William en Alaska. Los creadores de Trueva, Roberto Repetto y Daniel Dias, hicieron referencia a una estimación reciente que calculaba que las emisiones en EE.UU. correspondían a aproximadamente 7,4 billones de toneladas métricas de dióxido de carbono y afirmaron que esto podría crear una responsabilidad no contabilizada de aproximadamente 100 billones de dólares. Una corporación con semejantes responsabilidades sin contabilizar claramente enfrenta mayores riesgos económicos que aquella que internaliza este tipo de costos. Por ende, el verdadero valor económico agregado de una corporación “le resta a los ingresos de la empresa no solo los costos de capital sino también los daños ambientales que le impone a la economía”.²⁹

Repetto y Dias han estimado el valor de las compañías aéreas y de energía eléctrica utilizando únicamente un conjunto limitado de externalidades ambientales. Ellos incluyen los costos de la emisión de dióxido de carbono, óxidos de azufre y óxidos de nitrógeno que generan los aviones comerciales y las plantas generadoras de energía, y han encontrado que, inclusive analizando solamente este conjunto limitado de externalidades, muchas compañías tienen tasas de retorno negativas de capital. Lo anterior esclarece la dimensión de la exposición al riesgo que tienen estas compañías en un posible cambio de regulación.

El tamaño de las externalidades negativas es significativo y se refleja en las cifras que arroja Trueva: las más altas son cifras negativas de billones de dólares.

Las diez corporaciones más grandes que analizó este estudio están enumeradas en la tabla 4.3. Estas cifras ilustran el riesgo que asumen algunas de las corporaciones más grandes del mundo al negarse a considerar los impactos de sus acciones para el bienestar general a largo plazo y eventualmente para su rentabilidad.

Tabla 4-2 Resumen de indicadores económicos

Indicador económico	Abreviación	¿Incluye externalidades ambientales?
Utilidad operacional neta después de impuestos	NOPAT	NO
Valor económico convencional agregado	EVA	NO
Valor económico real agregado	TRUEVA	SÍ
Tasa de retorno convencional de capital	ROC	NO
Tasa de retorno real de capital	TRUEROC	NO

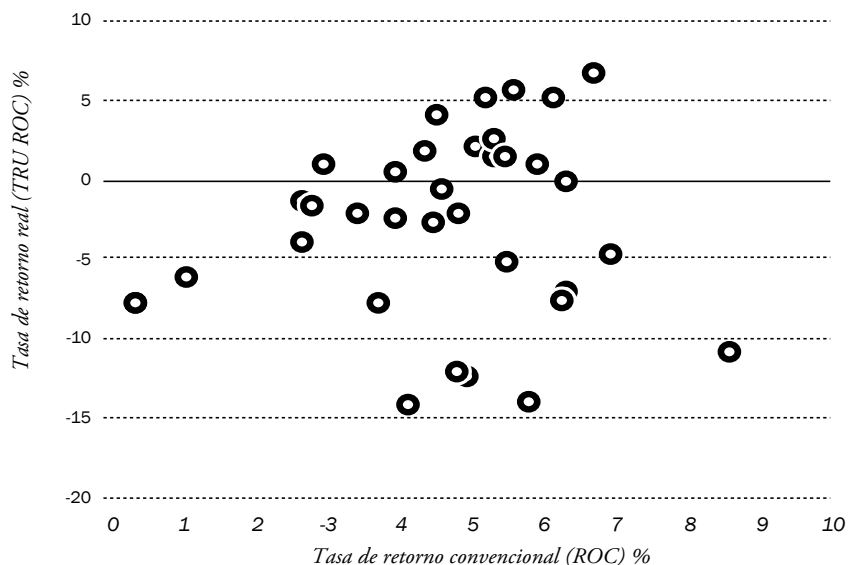
Fuente: Repetto y Dias, 2006.

Tabla 4-3 Diez corporaciones con el menor TrueROC

Nombre compañía	TrueROC (%)	TRUEVA (millones \$)	ROC (%)	EVA (millones \$)	PAT (millones \$)
Allegheny Energy Inc	-14.2	-1,526.0	4.1	-13.5	341.7
Westar Energy Inc	-13.9	-642.0	5.8	48.2	203.2
American Electric Power	-12.3	-4,853.4	5.0	135.0	1429.6
Cinergy Corp	-12.1	-1,987.0	4.8	11.2	568.3
Great Plains Energy Inc	-10.8	-394.5	8.6	95.1	217.2
DPL Inc	-7.6	-429.2	6.3	53.6	218.2
Xcel Energy Inc	-7.7	-2,231.2	3.7	-135.5	680.2
Southern Co	-7.0	-3,353.3	6.3	411.0	1779.7
Reliant Energy Inc	-6.1	-1,316.6	1.0	-419.5	125.6
Ameren Corp	-5.3	-1,458.4	5.5	97.2	790.4

Fuente: Repetto y Dias, 2006.

En la tabla 4.3, Trueva muestra que el verdadero valor agregado de muchas compañías energéticas de Estados Unidos en 2004 fue negativo y que el TrueROC señala el riesgo de exposición que tienen estas compañías a la regulación ambiental. Para las 34 compañías que Repetto y Dias analizaron, el promedio convencional de la tasa de retorno fue de 4,86% mientras que el verdadero retorno fue de -2,44%. Es interesante que casi no existe ninguna relación (0,003 en realidad) entre el retorno convencional de capital (ROC) que tienen estas compañías y el verdadero retorno del capital (TrueROC) (ver gráfica 4.1). El análisis de ROC versus TrueROC es gráficamente un “diagrama de dispersión”. Por ende, la tasa de retorno convencional de una compañía no proporciona información respecto de su verdadera tasa de retorno para la sociedad.



Gráfica 4-1 Tasa de retorno convencional: muestra de compañías de energía de E.E.U.U.

Fuente: Repetto y Días 2006.

El estudio de Trueva fue un trabajo innovador que señaló qué tan expuestas estaban las compañías al riesgo de un cambio en la regulación ambiental y qué tan ineficiente (desde la perspectiva de la sociedad) es su operación al causar mayores ineficiencias y grandes externalidades ambientales para la economía y la sociedad.

Maleficios económicos y las externalidades negativas

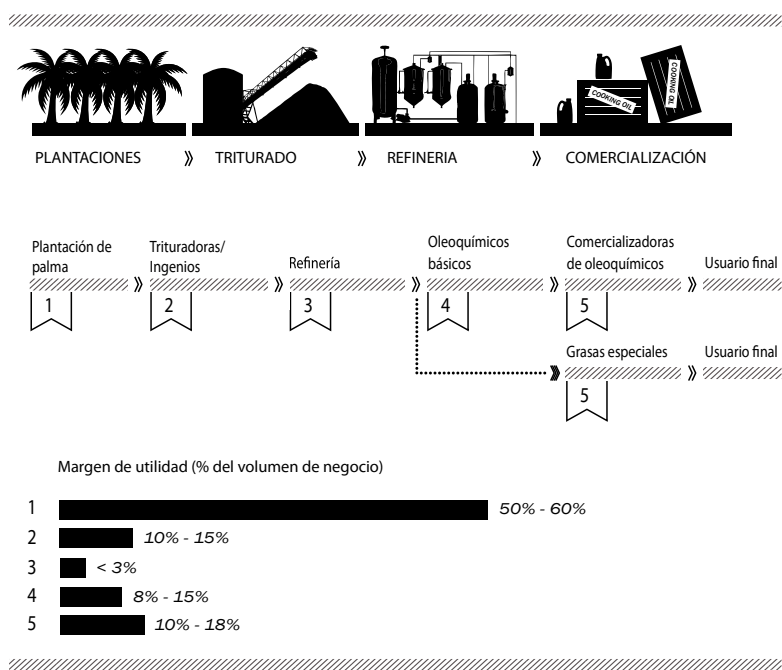
Una industria en particular con considerables externalidades ambientales es la del aceite de palma. El aceite de palma es un antiguo *commodity* que proviene del oeste de África. Las primeras plantaciones de aceite de palma en la región fueron establecidas por colonizadores europeos, principalmente para producir lubricante para las máquinas y aceite para la producción de velas, cuya demanda había aumentado después de la Revolución Industrial. Las primeras palmas de aceite en Asia se plantaron en 1848 por unos comerciantes ingleses en un jardín botánico en Java como plantas ornamentales. Florecieron en condiciones benignas de crecimiento y pronto se entendió la lógica económica de las plantaciones en esa región. En la medida en la que se establecieron las plantaciones y se expandieron en todo el sudeste asiático los avances tecnológicos en la hidrogenación de los aceites vegetales, y luego en su refinamiento y transporte, se diversificó la lista de productos finales que necesitaban del aceite para su producción, incluyendo la margarina. Las plantaciones de aceite de palma también aumentaron después de la Primera Guerra Mundial, cuando los propietarios de las plantaciones de caucho buscaron diversificar el mercado del caucho que estaba en caída. El área destinada al aceite de palma aumentó de 6.000 hectáreas en Sumatra en 1919 a 32.000 en 1925 y se dobló de nuevo en 1930 al alcanzar 64.000 hectáreas. Malasia experimentó un crecimiento repentino similar en las áreas en las que había plantaciones de aceite de palma.³⁰

Hoy en día, el aceite de palma es un *commodity* que se utiliza para la elaboración de cientos de productos, que oscilan entre jabones, comida procesada y napalm, y sus niveles de producción han aumentado a más de 115% en el top 20 de los países productores entre 1994 y 2004.³¹ Actualmente, Indonesia es el mayor productor, y sobrepasó a Malasia en 2009 al incrementar su área con plantaciones de aceite de palma de 200.000 hectáreas en 1967 a 3 millones en 2000 y después a más de 5 millones en 2010.³² La mayor parte del incremento en las plantaciones en Indonesia y Malasia ha sido a costa de la deforestación del bosque tropical que se encuentra en la turba. El resultado ha sido la pérdida de la biodiversidad en una de las regiones más biodiversas del mundo: la degradación de la tierra y la resultante pérdida de abundantes servicios ecosistémicos que proveen estos bosques. Cuando los bosques son despejados y la tierra es drenada para dejarla lista para la plantación, se liberan en la atmósfera grandes cantidades del carbono que está almacenado en las turberas.

Ninguno de estos costos es tomado en cuenta por las corporaciones privadas al momento de decidir si la tierra debe dejar de ser un bosque tropical para convertirse en una plantación de aceite de palma. Lo que se tiene en cuenta son las ganancias de las concesiones de madera que se obtienen con la deforestación, y la forma en la que son evaluadas harían que cualquier economista sintiera que

fue transportado a *Alicia en el país de las maravillas*. La economía de la palma de aceite se vuelve cada vez más “curiosa”; las compañías aseguran que las *ventas de madera* hacen que la *producción de aceite de palma* sea rentable. Inclusive sin tener en cuenta todas las externalidades que generan la deforestación a gran escala (lo cual ciertamente no hacen las compañías), esta es una aseveración desconcertante. Es análogo a pretender que alguien, al hacer mucho dinero con la venta de sombreros, haga rentable su negocio de zapatos.

La rentabilidad bruta de la explotación forestal (bruta ya que no toma en cuenta las externalidades) es el único y gran factor que hace que la producción de aceite de palma sea rentable: esto está claro en la composición de las ganancias de los cultivos de palma de aceite (vea la gráfica 4.2), en la que en “plantaciones”, por ejemplo, las ganancias de la explotación forestal corresponden a un intervalo entre el 50% y el 60% de las ganancias, mientras la “comercialización de los oleoquímicos” forma un grupo secundario que comprende del 10% al 18% de las ganancias.³³ Claramente, el corolario oscuro de todo esto es que se necesita de la deforestación continua para que el negocio del aceite de palma sea “rentable” de manera consistente, ya que su componente más rentable no es la plantación continua en el mismo terreno sino la explotación de madera.



Gráfica 4-2 Cadena típica de valor para industrias a base de fruto de palma
Fuente: “MP3EI: An ‘NKRI’ Economic Masterplan,”
En taller Green Economic Corridors (2011).

Es una versión insostenible de la agricultura basada en un sistema de tala y quema que llevan a cabo las corporaciones que no tienen ningún interés en conservar la tierra. Un reporte de 2007 del PNUMA proyectó que el uso insostenible de la tierra llevaría a la desaparición de la mayoría de los bosques de Indonesia en 2022.³⁴

La deforestación es la razón por la que Indonesia es el tercer país en el mundo que más emite gases de efecto invernadero. Y a diferencia de los otros países emisores, en Indonesia la deforestación es la causa de la mayoría de sus emisiones: en 2005 correspondió al 80%.³⁵ Esto también causó una pérdida de la biodiversidad a gran escala que incluyó algunas especies endémicas de la región como el tigre de Sumatra, los orangutanes de Sumatra y de Bornea, el elefante asiático y el rinoceronte de Sumatra, los cuales están clasificados como animales en peligro de extinción o en peligro crítico de desaparecer.³⁶ En algunos casos, el establecimiento de plantaciones ha significado el desplazamiento de las comunidades locales, lo cual en sí mismo causa externalidades negativas al impactar adversamente en su modo de vida y en su tejido social. La lista de corporaciones que compran aceite de palma producido de manera insostenible es larga: entre ellas se encuentran grandes compañías como Unilever y Procter & Gamble, y en menor medida Nestlé.³⁷

En 2008, activistas de Greenpeace se disfrazaron de orangutanes y escalaron las oficinas principales de Unilever en Londres, Roma, Ámsterdam y varias ciudades más y mostraron vallas que urgían a la corporación para que se abstuviera de destruir los bosques. Este acto fue sencillo (aunque excepcional) y sus efectos igualmente excepcionales: Unilever se comprometió a comprar únicamente aceite de palma producido sosteniblemente para 2015, y en seguida Procter & Gamble se unió a la iniciativa, al igual que otras grandes corporaciones.

Las corporaciones son sensibles a la opinión pública, particularmente por el riesgo de perder a su clientela base. Un reporte de 2010 de Greenpeace³⁸ conectó al proveedor de aceite de palma Sinar Mas con aceite de palma proveniente de bosques deforestados ilegalmente, lo que llevó a que la empresa perdiera decenas de millones de dólares ya que varias compañías, incluyendo Nestlé, Unilever y Burger King, le cancelaron sus contratos.³⁹ Sin embargo, es interesante que muchas de estas compañías tenían contratos con Cargill, la cual a su vez tenía un contrato de suministro con Sinar Mas, lo que significó que un porcentaje de su suministro siguió contaminado por aceite de palma insostenible.

Lo que significa aceite de palma “sostenible” es otro asunto, y el poder que una corporación tiene sobre sus proveedores y su habilidad para supervisarlos son determinantes claves para la viabilidad de un estándar de producción de aceite de palma sostenible. La creación en 2004 de la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (RSPO por sus siglas en inglés), una iniciativa diseñada para promover prácticas sostenibles de abastecimiento, fue un paso en la dirección

correcta. Sin embargo, ya ha sido cuestionada por los activistas ambientales por tener un “progreso verdaderamente lento”. Las corporaciones han mencionado los problemas que existen para ejecutar y monitorear estándares sostenibles cuando hay proveedores negligentes. Esta situación es exacerbada por el hecho de que incluso las grandes corporaciones son pequeños compradores globales de este producto.

Las externalidades ambientales que hemos visto hasta ahora son aquellas que imponen las corporaciones con sus operaciones diarias. Un ejemplo visible de una reciente y catastrófica externalidad negativa ambiental fue el derrame de petróleo de la BP en 2010, cuya negligencia respecto a las medidas de precaución contribuyó no solo a que ocurriera uno de los mayores desastres ambientales de la historia sino también a su exacerbación innecesaria.

Escogí este ejemplo no porque sea típico (las corporaciones usualmente no generan desastres ambientales de esta proporción), sino porque ilustra el inmenso poder de la corporación y la expansión de los posibles impactos de las prácticas corporativas miopes en la industria y en la sociedad en general.

“El tiempo ha llegado”, dijo la morsa...

En abril 20 de 2010 ocurrió una explosión en una plataforma petrolífera en el golfo de México que mató a 11 personas, hirió a 17 y expuso la vulnerabilidad de los ecosistemas y de los humanos frente al proceso de perforación profunda del océano. No fue la primera experiencia del mundo de un derrame de petróleo en el océano. Tampoco lo había sido para la BP, que ya había causado en 2006 el derrame de petróleo en la bahía de Prudhoe en Alaska. El derrame fue el resultado de un hueco minúsculo en el oleoducto y causó la pérdida de aproximadamente 267.000 galones (un millón de litros) de petróleo. En ese momento, la BP había sido multada por 20 millones de dólares por el Clean Water Act.⁴⁰ Sin embargo, el derrame de petróleo en el golfo de México fue el peor derrame en términos de impacto económico y ambiental y llevó a que la BP tuviera que disponer 20 billones de dólares por los daños causados a los ecosistemas y a las comunidades costeras.

Las cifras asociadas con el derrame de petróleo en 2010 fueron aterradoras: más de 50.000 barriles de petróleo escaparon cada día antes de que taparan el pozo y 170 millones de galones de petróleo se dispersaron en el océano⁴¹, una cantidad superior al petróleo que utilizan diariamente el Reino Unido, Francia y Grecia juntos.⁴² En pocos días el petróleo alcanzó las costas de Luisiana, luego las de Misisipi y Alabama, y después las de Florida, diezmando la vida marina y dañando cerca de 650 millas de costa.⁴³

La BP pasó casi que inmediatamente a “controlar el daño”, pero desafortunadamente el control se enfocó en las relaciones públicas. En sus respuestas oficiales presumieron con un documento de 582 páginas que establecía qué hacer en caso de emergencia y en el que se discutía cómo durante un posible derrame de petróleo en el golfo de México se tenía la capacidad para salvar diligentemente a las “focas, las nutrias de mar y las morsas”.⁴⁴ Ni siquiera una sola morsa murió durante el derrame de petróleo, porque ni una sola morsa vive en las aguas calientes del golfo de México. Parece que fue un error por haber “copiado y pegado” la transcripción de un estudio de impacto ambiental que se elaboró para la perforación del mar del Norte, donde la especie es relevante. Si eso realmente sucedió, vale la pena preguntarse sobre la seriedad con la que se preparan estos importantes documentos sobre el manejo de riesgo.

El plan de control de desastres de la BP, elaborado en 2009, también listaba al profesor Peter Lutz, una eminente autoridad en las tortugas marinas y que había fallecido en 2005, como el contacto al cual acudir en caso de que hubiera un derrame de petróleo. Esto era adicional al gran número de organizaciones de conservación de vida salvaje que listaron y que ya no existían, así como a los “suministradores de equipamiento básico para la BP en la región del golfo de México para la rápida utilización de recursos para responder a un derrame de petróleo durante un periodo de 24 horas, 7 días de la semana”, que incluía enlaces a páginas japonesas de compras para la casa.⁴⁵ Además, los autores del plan de desastres de la BP parecen haber tenido el poder del pensamiento positivo para considerar nuevas hipótesis: los escenarios que consideraron eran diez veces peores que el derrame de petróleo que en realidad hubo, y aun así, en sus escenarios hipotéticos la biodiversidad y las playas estaban fuera de peligro y la calidad del agua solo era perjudicada marginal y temporalmente.⁴⁶

Este relato acerca de cómo organizaciones fantasmas rescatan criaturas imaginarias y terminan en un final feliz debió haber sido fascinante de leer ya que no solo fue aprobado por el Minerals Management Service (MMS), sino que lo aseguró tanto que le dio 27 aprobaciones adicionales para realizar perforaciones en el océano dos semanas después de la catástrofe.⁴⁷ Si los casos que han sido investigados sobre los favores y regalos que reciben los funcionarios del MMS de las compañías petroleras son un indicador del clientelismo que existe entre los funcionarios del MMS y los empleados de las compañías petroleras, entonces semejante generosidad en la aprobación de nuevos proyectos de perforación deja de ser tan sorprendente. Por ejemplo, si los regalos incluyen la invitación a un funcionario de la MMS junto con su familia a un viaje en un avión privado a ver el Peach Bowl de 2005, la probabilidad de que este funcionario apruebe la siguiente propuesta se incrementa.⁴⁸ La sórdida saga continuó: se reportó que algunos funcionarios de la MMS aceptaron drogas (metanfetamina) de unos empleados de una compañía petrolera y también se descubrió que un funcionario estaba

negociando un trabajo en la compañía petrolera mientras la inspeccionaba. Todos estos son abusos que el inspector mencionó que estaban siendo investigados en un reporte de la MMS en 2010.⁴⁹

Mientras tanto, en el golfo de México el derrame había afectado a alrededor de 82.000 aves, cerca de 6.000 tortugas marinas, aproximadamente 26.000 mamíferos marinos, incluidos delfines, y un incontable número de peces e invertebrados.⁵⁰ Cientos de tortugas en peligro de extinción murieron. Fue tristemente irónico que algunas de estas tortugas marinas fueran tortugas marinas Kemp ridley, una especie que fue transportada por vía aérea desde México durante un derrame de petróleo que hubo ahí con la perforación del pozo de petróleo Ixtoc I.⁵¹

A menudo los impactos a la biodiversidad tienen significativas dimensiones económicas, aunque su “invisibilidad económica” usualmente resulta en que sean ignoradas. Esto es una consecuencia común de la forma en la que nuestro sistema nacional y corporativo de contabilidad falla en reflejar la riqueza natural pública.⁵² Desastres como el del derrame de petróleo de Deepwater Horizon pueden revelar repentinamente estas dimensiones económicas de una forma impactante después de que ocurren, cómo fue el caso con la pesca y con el turismo en el golfo. La industria pesquera en Luisiana, en plena recuperación del huracán Katrina y de la recesión económica, se fortaleció en su temporada pico, así como la industria del turismo y la del procesamiento de alimentos marinos. Sin embargo, estas industrias ahora enfrentan un retroceso a largo plazo debido a que pueden pasar décadas antes de que el ecosistema se recupere.⁵³ The National Oceanic and Atmospheric Administration (NOAA) cerró alrededor del 23% de las industrias que procesaban comida de mar debido al derrame de petróleo. Este sector industrial producía 2,4 billones de dólares.⁵⁴ Las industrias de otros estados que procesaban comida de mar también fueron afectadas, como las plantas de procesamiento de ostras en Virginia y en Alabama.⁵⁵ Se ha estimado que si el derrame hubiera reducido el turismo de Florida a la mitad, un solo año hubiera costado 11 billones de dólares y la pérdida de 195.000 trabajos.⁵⁶

Semejantes impactos significativos en la población y en la economía merecen una respuesta política. No es sorprendente que la Casa Blanca emitiera tantas declaraciones al punto de controlar de cerca la situación y llevar del cuello a la BP. Sin embargo, la percepción pública de que el discurso de la BP no estaba respaldado por acciones fue reforzada por algunas respuestas políticas locales. Bobby Jindal, el gobernador de Luisiana y un apasionado defensor del gobierno local, y quien una vez proclamó con orgullo que rechazaría la suma de 100 millones de dólares que le otorgarían para aumentar los subsidios de desempleo⁵⁷, dio numerosas entrevistas irritantes después del derrame en las que citaba la falta de fondos y de apoyo del gobierno federal como un impedimento para rehabilitar la costa. Jindal fue activo en los planes de recuperación, particularmente respecto a la construcción de nuevas islas que funcionaron como barreras para impedir

que el petróleo llegara a los pantanos⁵⁸, un héroe inusual en el momento dado que en 2006 había presentado un proyecto de ley que pretendía abrir todo el litoral de Estados Unidos a la perforación de aguas profundas (The Deep Ocean Energy Resources Act). Claramente, unos días después del derrame de petróleo le mandó una carta al presidente Obama denunciando que la nueva prohibición de las perforaciones litorales había eliminado “miles de trabajos en Luisiana.”⁵⁹ El gobierno puso una moratoria en las perforaciones en aguas profundas durante seis meses completos, antes de realmente aumentar el territorio destinado a ellas.

Una vez más, debemos preguntarnos: ¿Fueron las acciones y respuestas alarmantes de la BP simplemente desafortunadas situaciones excepcionales, casos escandalosos que son la excepción y no la norma? Aparentemente no. Para comenzar, no podemos culpar exclusivamente a la BP por las temeridades de su plan de contingencia. Curiosamente, la Exxon Mobil y la Chevron tienen réplicas de este suceso ya que sus planes de contingencia también incluyen referencias a las morsas y listan al fallecido profesor Lutz.⁶⁰

La BP trató de evadir responsabilidad frente a reclamaciones de daños punitivos iniciadas por personas afectadas por el derrame, pero este intento fue evitado por un juez, quien “desestimó las reclamaciones presentadas bajo la ley estatal porque estaban ‘desplazadas por la ley marítima’ o ‘no alegaban daño físico a un interés de propiedad’”.⁶¹ Pero al hacer esto, estaba siguiendo un patrón tradicional de comportamiento: trabajar en representación de los accionistas, olvidando a las partes interesadas y a la sociedad en general. Esto es precisamente lo que una Corporación de 1920 suele hacer.

El punto fundamental es que las acciones de la BP fueron exactamente aquellas que se esperan de una corporación de 1920. Sus respuestas mostraron que su objetivo principal se basaba en la doctrina del interés personal en contraposición con la responsabilidad social. Esto fue evidente en la naturaleza de su respuesta: hubo falta de transparencia, retrasos en la divulgación de información, laxitud en la preparación para enfrentar riesgos de grandes proporciones y se retrasaron en responder con seriedad al desastre que ocurrió como resultado de estos comportamientos. La BP no cambió su comportamiento completamente después de esta costosa catástrofe, sino que se enfocó en evadir su culpabilidad. Siguió comprometida con el *lobby* para permitir más libertades en las perforaciones litorales y los grupos de presión a los procesos legislativos que estaban en contra de la regulación de las perforaciones litorales continuaron su trabajo.⁶² Se puede argumentar que todas estas fueron acciones miopes que jugaron irrazonablemente con los recursos de la compañía y por ende fueron cuestionables, inclusive desde la perspectiva limitada del valor de las acciones.

Sin embargo, de manera más importante, las acciones de la BP jugaron con los recursos de la sociedad y, aunque no sea un “derecho” que la corporación acordó formalmente con la sociedad, no hay ninguna regulación hoy en día que la

prevenga de hacerlo. La regulación visionaria puede impedir que las compañías ocasionen pérdidas potenciales para la sociedad, pero una corporación de 2020 consideraría que el cumplimiento de la regulación es el mínimo esfuerzo que debe hacer y miraría más allá para asegurarse a sí misma y a la sociedad a la que le sirve contra una posible catástrofe.

Para una corporación de 2020 el marco regulatorio es un límite guía para conducirse. Pero esto no es así para una corporación de 1920, cuyo comportamiento típicamente se basa en explorar los límites del marco regulatorio y de probarlo constantemente en búsqueda de ventajas competitivas o más ganancias o de transgredirlo ocasionalmente y pagar las multas y penalidades que se ocasionan y después describirlas como “el costo de hacer los negocios”. En contraste, el comportamiento de la Corporación de 2020 no solo quiere cumplir con las normas de prudencia sino excederlas, y claramente algunas veces diseñar nuevas restricciones que refuercen el propósito subyacente de la regulación. Sin embargo, depender únicamente de factores endógenos como la oportunidad de beneficio o la aparición de CEO visionarios para lograr un cambio en el comportamiento es demasiado optimista. ¿Será que la divulgación de las externalidades a los inversionistas, los clientes y la sociedad civil pueda ayudar a acelerar el proceso de transición? Tal vez, pues, como dijo la morsa de Lewis Carroll: “el tiempo ha llegado” y tenemos que sacar el término externalidad de los libros de economía y traerla al discurso público.

Un final amargo

Como lo muestra la experiencia de la BP, externalizar los costos y los riesgos no siempre es el mejor camino. El sabor amargo del final puede ser muy perjudicial para el cuerpo corporativo. Cuando se trata de internalizar externalidades puede suceder que el diseño haya fallado. Una política de diseño precisa habría asegurado que los riesgos que enfrentó la BP estuvieran ampliamente cubiertos, sus planes de contingencia, bien formulados y sus potenciales externalidades, internalizadas. Como ya sabemos, eso no sucedió. No se llevaron a cabo medidas exhaustivas para evitar el derrame y, una vez ocurrió, los planes de contingencia demostraron ser sumamente inadecuados. Esta situación se exacerbó por los esfuerzos que hizo la BP para evitar la culpa y minimizar la gravedad del derrame. Por esta razón, la BP tuvo que pagar 20 billones de dólares para cubrir los daños ocasionados con el derrame de petróleo. Esta jugada demuestra que, cuando el diseño es incompleto, el azar hace que las corporaciones se vean obligadas a internalizar las externalidades.

Muy a menudo las corporaciones tienen la disposición de explorar el marco regulatorio para buscar ventajas competitivas y ganancias y para aplicar la lógica de Willy Sutton al tratar de explotar los beneficios de las externalidades

negativas. Sin embargo, esta práctica puede resultar en un grave efecto bumerán. Las tácticas de desviación empleadas por la industria del tabaco a comienzos de los cincuenta y los sesenta sí retrasaron el consenso respecto del vínculo que existía entre fumar y el cáncer en un corto plazo, pero eventualmente resultaron en demandas de acción de grupo que le costaron a la industria tabacalera billones de dólares. La campaña de los ochenta de la industria petrolera para dejar que el plomo siguiera presente en el petróleo fue igualmente infructuosa a largo plazo. Recientemente la Corte Suprema de la India le ordenó a una compañía de químicos, Hindustan Agro Chemicals Pvt. Ltd., a pagar aproximadamente 47 millones de dólares en compensación por olvidar el pago de su multa inicial de hace 15 años de 8,5 millones, una amonestación que resultó siendo muy costosa.⁶³

Las acciones de las corporaciones que crean externalidades negativas incluyen no solamente sus respuestas pasivas a las actuales estructuras institucionales; las corporaciones llevan activamente *lobby* corporativo y comprometen al gobierno a influenciar las leyes que les permiten continuar externalizando las consecuencias de sus acciones en los consumidores o en la sociedad en general. Por ejemplo, en Estados Unidos las empresas contribuyeron con aproximadamente tres cuartos de las donaciones políticas, de las cuales 25% vinieron de compañías financieras, de bienes raíces y de seguros. Lo demás vino de corporaciones farmacéuticas, de comunicaciones, de construcción, agropecuarias (especialmente de la industria del tabaco), energéticas y de explotación de recursos naturales, de transporte y de defensa.⁶⁴

Los gastos en el *lobby* corporativo sobrepasan las contribuciones políticas y pueden ser muy sustanciosos. Por ejemplo, en 2008 las industrias mineras y energéticas gastaron millones de dólares en relaciones públicas al contratar a cerca de 2.340 *lobbyists* para que previnieran una legislación contra el cambio climático.⁶⁵

El gasto en publicidad para convencer a los consumidores de que no cambien comportamientos perjudiciales o para promover un estilo de vida o productos que solo pueden existir en un mundo de externalidades inadvertidas e inexigibles puede ser un tanto extravagante.⁶⁶ Incluso el financiamiento de la investigación está sujeto a las motivaciones de las corporaciones de externalizar costos. Actualmente muchas corporaciones siguen financiando campañas que buscan despertar dudas sobre la ciencia del cambio climático. Sin embargo, estas campañas se están derrumbando lentamente en la medida en que se ha vuelto cada vez más claro que los expertos que están detrás de ellas rara vez son objetivos. Aunque el esfuerzo y el gasto en dádivas políticas, *lobby* corporativo y divulgación de información engañosa o incompleta a través de la publicidad y las investigaciones parciales puede ser beneficioso a corto plazo para una corporación, rara vez se convierte en una buena estrategia de negocio a largo plazo.

Una tensión similar a la de los beneficios a corto plazo con los costos a largo plazo se puede observar en la forma en la que se toman acciones riesgosas para aparentemente ahorrarse un costo a corto plazo pero que exponen a la compañía a mayores costos y riesgos a largo plazo. Halliburton, la compañía que contrató la BP para que manejara el catastrófico pozo de petróleo, eligió llevar a cabo el proyecto sin contar con una válvula que se activa con el sonido que costaba 500.000 dólares y que tataría el pozo en caso de que ocurriera una explosión. Los diseñadores de política secundaron esta decisión al decir que “la válvula que costaba 500.000 dólares era una carga económica demasiado alta para la industria”.⁶⁷ Después del derrame de petróleo, la BP tuvo que establecer un fondo de reparaciones de 20 billones de dólares para cubrir los daños causados por el derrame, que la administración de Obama declaró que no era el “tope” de la “responsabilidad de la BP”.⁶⁸ El cálculo del costo-beneficio de utilizar la válvula que se activa con el sonido hubiera sido distinto si la BP o Halliburton hubieran calculado el valor ecológico que estaba en riesgo, pero claramente esto no se hizo.

Cuando las instituciones generan incentivos miopes o desalineados que crean oportunidades para que las corporaciones arbitren sus beneficios, normalmente crean daños ambientales que se reflejan a largo plazo y que afectan a la sociedad en general. En consecuencia, la misma corporación se puede comportar de forma diferente de cara al mismo asunto cuando está en ambientes económicos y sociales diferentes. Hindustrian Lever ha extendido sus actividades de responsabilidad social al aliarse con las comunidades locales de India para lograr recuperar el agua, mientras que su compañía matriz, Unilever, es una de las más grandes corporaciones que está gestionando la producción de palma de aceite en Indonesia, una industria conocida por causar deforestación a gran escala, que trae como consecuencia la degradación de la tierra, la pérdida de la biodiversidad y emisiones colosales de gases de efecto invernadero. Whole Foods Inc., un modelo ejemplar del movimiento de comida orgánica y sostenible, reportó ventas de 4,6 billones de dólares en 2009.⁶⁹ Sin embargo, está en la cuerda floja por demostrarles a sus 62.000 “miembros de su equipo de trabajo” que tiene una posición firme en contra de los sindicatos.⁷⁰ Apple Inc., una empresa adorada en el mundo corporativo, que elabora intuitivamente productos incuestionablemente innovadores y fáciles de usar, ha tenido malas calificaciones en las relaciones laborales de la compañía⁷¹ y en la transparencia en la divulgación de sus externalidades ambientales (urgiendo en el 2009 a sus accionistas a votar en contra de las resoluciones que le exigen publicar reportes de responsabilidad social en los que se detalle la forma en la que manejan las emisiones de gases de efecto invernadero, los desechos tóxicos y el reciclaje).⁷² De esta manera, vemos cómo el mundo de la responsabilidad corporativa a menudo no es tan transparente como uno podría imaginar.

Nuestras investigaciones sobre Natura, Infosys, Unilever y la BP demuestran que los impactos de “externalizar” tienen un alcance inmenso tanto positivo como negativo.

Cada vez se vuelve más claro que el manejo cuidadoso de las externalidades y los esfuerzos para internalizarlas lo más que se pueda son las características distintivas para que surja una corporación inteligente, futurista, que se adapta fácilmente, de la misma manera que pensar en el impacto de nuestras acciones en el futuro es el rasgo característico para construir al individuo del mañana, inteligente, futurista, que se adapta fácilmente. Estas son las corporaciones que no solo responden por lo que les exige la regulación, sino que comprometen a los creadores de las políticas públicas para asegurarse de que la regulación se combine con políticas progresivas, en vez de concentrar sus recursos en el *lobby* miope y de mente cerrada que solo garantiza oportunidades a corto plazo.

Cada vez hay una mayor conciencia de que “las consecuencias sobre terceros” no es una expresión suficiente para describir las externalidades corporativas ya que estas actividades a menudo afectan a las propias corporaciones en el futuro. Hoy, los vínculos que existen entre las actividades económicas son tan extensivos que los efectos de las decisiones miopes se pueden sentir en cualquier lugar, e inclusive las puede sentir el mismo ejecutor de las externalidades negativas. La sobreexplotación de los recursos naturales compromete las cadenas de suministro de las corporaciones; la contaminación se refleja en las demandas de salud que interponen los empleados; y la pérdida de la productividad y las prácticas insostenibles desgastan la clientela base.

En el capítulo siguiente discutiré en detalle algunas de las iniciativas de la próxima generación que han emprendido algunas compañías cuya visión se acerca a la de la Corporación de 2020 y cómo ellas y la nueva regulación están redefiniendo el paisaje económico. Estas acciones aseguran eficiencia no solo a una menor escala de una empresa o industria, sino a una escala mayor de la economía y de la sociedad, minimizando la exposición de las corporaciones a la escasez de los recursos y a los riesgos regulatorios

Capítulo 5

Incorporar las externalidades

Al usar los mercados, la regulación inteligente y la divulgación de la información corporativa

“Se dice que la luz solar es el mejor desinfectante”.

— Louis D. Brandeis

Un economista y un físico están caminando por la calle cuando el físico señala un billete de 20 dólares abandonado en la acera y exclama: “Mira, hay un billete de 20 dólares tirado ahí”. Sin cambiar su rumbo ni desacelerar el paso, el economista responde: “No puede ser. Si así fuera, alguien ya lo habría recogido”.

Ya hemos visto las externalidades positivas y negativas que a menudo causan las operaciones de las corporaciones, sus cadenas de suministro y sus inversiones. Medir estas externalidades nos permite evaluar el impacto y la longevidad de sus efectos. Por ejemplo, en cuanto a las emisiones de gases de efecto invernadero, sabemos que la vida media del CO₂ es de 38 años aproximadamente; está establecido que la industria es responsable por casi el 20% de las emisiones globales de CO₂¹; y sabemos que es posible estimar los riesgos de daño a la economía por el cambio climático.² Entonces surge la siguiente pregunta: ¿Cómo se pueden reducir o eliminar esas externalidades negativas para el bien de la sociedad?

Afortunadamente, hay un ámbito lo suficientemente amplio que permite alinear los incentivos para que las corporaciones asuman una mayor responsabilidad por sus acciones. Las corporaciones, al igual que las especies biológicas en un ambiente dinámico, responden a los estímulos externos: especialmente a las políticas y a los precios. Ellas se adaptan y evolucionan, y las más fuertes y más aptas sobreviven en el tiempo. Establecer incentivos para lograr que el costo corporativo de usar recursos naturales y sociales corresponda a su verdadero valor para la sociedad permitiría que se llevara a cabo un proceso de selección natural en el que las corporaciones que se adaptan mejor sobrevivirían y facilitarían la creación de más negocios similares. Por ende, a largo plazo, los beneficios sociales y los costos sociales de las actividades de las corporaciones podrían ser reflejados en la medida de lo posible en su contabilidad, lo que realinearía las ganancias de la corporación con los objetivos de la sociedad. Este capítulo describe un conjunto de soluciones que se pueden emplear mediante la divulgación responsable de las externalidades así como las acciones que se necesita llevar a cabo para llegar a su reducción.

¿Habrá oro al final del arcoíris?

La viabilidad y el crecimiento de un modelo económico más integral en el que algunas corporaciones tengan un mejor desempeño que las demás debido a que cuentan con un balance financiero sostenible ha sido un asunto muy debatido. ¿Son reales los visionarios corporativos o tan solo maravillas del momento?³ ¿Acaso la correlación entre el buen desempeño de las acciones corporativas y sus buenas prácticas ambientales tiene una relación de causalidad o solo se debe a la labor de sus gerentes talentosos?

¿Acaso el hecho de que algunas corporaciones ganen dinero y aun así generen externalidades positivas implica que todas las corporaciones pueden hacer lo mismo? Desde un punto de vista teórico, ¿es posible que existan ganancias económicas para las corporaciones que manejan mejor sus externalidades negativas? Las corporaciones necesitan saber que los beneficios que pueden obtener son reales y dejar de verlos como el economista ve el billete de 20 dólares abandonado en el camino. ¿Qué soluciones podrían maximizar los retornos de la actividad económica para la sociedad y para la corporación? ¿La regulación es buena o mala? O mejor dicho, ¿Cuándo la regulación es buena o mala?

Este capítulo empieza a desarrollar una caja completa herramientas para obtener soluciones que facilitarán la evolución de las corporaciones. Algunas de estas herramientas las pueden utilizar las corporaciones individualmente, herramientas que incluyen contabilizar exhaustivamente las externalidades y llenar los vacíos del mercado tales como la disposición de los consumidores de pagar por productos elaborados sostenible y éticamente. Otras herramientas las

pueden utilizar corporaciones en conjunto al colaborar para crear y desarrollar mercados. Por ejemplo, al encontrar sinergias en las que una corporación compra los desechos de otra y los utiliza como materia prima, lo que reduce la producción de desechos e incrementa la eficiencia económica. Estas estrategias requieren el surgimiento de economías de escala, un aumento en el nivel de información en el mercado y que los recursos tengan un precio adecuado que refleje su verdadera escasez económica y su impacto en la sociedad. (Lo anterior es particularmente importante. Si la regulación estableciera los precios correctamente, las corporaciones en general se beneficiarían, incluso si las acciones que desempeña una corporación por sí sola no fueran suficientes). En este sentido, la regulación tiene un rol necesario y apropiado. En este capítulo, analizaremos los casos en los que la regulación intenta alcanzar estos objetivos para asegurarse de que los precios sean correctos, que el riesgo sea explícito y que la actividad económica tenga como resultado adicionar valor y no disminuirlo.

¿Realmente está abandonado el billete de 20 dólares en la acera?

Una pregunta obvia sobre los principios de las corporaciones 2020 es si aquellas que tienen algunas de estas características se desempeñan mejor a corto o a largo plazo, e inclusive tan solo si se desempeñan mejor independientemente del marco temporal. Inclusive si sí se desempeñan mejor, la interpretación sobre la causalidad no se hace inmediatamente. ¿Acaso son las compañías que más “internalizan” las que mejor se desempeñan, o acaso son las compañías que mejor se desempeñan las que son más aptas para “internalizar”, quizá gracias a otras ventajas competitivas de las que gozan? Es interesante observar cómo las corporaciones que sí llevan a cabo iniciativas como pagar salarios justos aun cuando la ley no los obliga a hacerlo, o como internalizar los costos de su huella ambiental, se desempeñan de igual manera que sus pares. Aunque valdría la pena hacer un análisis de toda la gama de factores para medir a los líderes y a los rezagados del mundo industrial, esa cuestión está más allá del ámbito que abarca este libro.

Algunos son líderes

Hay múltiples compañías que al “internalizar” lo que normalmente serían daños externos han obtenido ganancias al identificar el potencial de reducir costos a través de medidas de eficiencia o al atender a los consumidores que están dispuestos a pagar precios un poco más altos para asegurarse de que los bienes y servicios que consumen sean producidos sostenible y éticamente en todos los

puntos de la cadena de suministro. Algunas corporaciones crean primero los mercados para los productos elaborados sosteniblemente y después satisfacen la demanda. The Body Shop, que ahora es una industria cosmética gigante, empezó con una sola tienda en Brighton, Inglaterra, en 1976. Veinte años después y mucho antes de que la producción ética y sostenible se instaurara en la conciencia del consumidor, introdujeron el Footsie Roller, su primer producto de comercio justo con las comunidades y el antecedente para los productos de comercio justo que existen hoy en día. Para diciembre de 2009 sus productos se encontraban en 2.550 tiendas, de las cuales 1.100 eran de propiedad de la compañía, y sus ventas totales fueron de casi un billón de dólares.⁴ Para ser una compañía de cosméticos, The Body Shop se ha esforzado enormemente en llevar a cabo iniciativas que algunos podrían pensar que afectan su balance financiero. Su campaña “en contra de experimentar con animales” en los años noventa fue la que contribuyó en gran medida a prohibir la experimentación con animales en el Reino Unido. Asimismo, fueron los primeros minoristas a nivel mundial en unirse a la junta directiva de la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (RSPO por sus siglas en inglés). Ha estado involucrada en decenas de otras campañas que promueven temas sociales y ambientales y ha colaborado con un amplio rango de instituciones como Greenpeace, Amnistía Internacional, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y MTV.⁵ Aunque The Body Shop fue fundada y opera basándose en principios extrafinancieros, se ha vuelto muy rentable al identificar que en medio de todo a la mayoría de los consumidores les importa el impacto social y ambiental que tienen sus bienes y servicios.

Patagonia, la compañía que produce ropa para actividades al aire libre y su equipamiento, también se tuvo que enfrentar a la toma de diferentes decisiones cuando empezó, y escogió asumir los desafíos. Cuando Patagonia descubrió que sus equipos para alpinismo estaban afectando paisajes icónicos, reemplazaron sus productos por otros que no causarían daño. Hoy en día están involucrados en un gran número de iniciativas ambientales que incluyen abastecerse de algodón orgánico para la elaboración de sus productos, y por supuesto, transformar su cadena de suministro por este tipo de algodón, minimizar su huella energética, comprometerse con organizaciones ambientales y donar 1% de sus ganancias para las causas que apoyan. Muchas de estas actividades normalmente se asocian con la responsabilidad social de las corporaciones, pero el crecimiento fuerte y leal de Patagonia y la constante expansión de su clientela base ilustran que hay grandes retornos para el negocio solo por jugar amigablemente. “Construye el mejor producto, no causes ningún daño innecesario y utiliza el negocio para inspirar e implementar soluciones para la crisis ambiental” es la declaración de su misión empresarial. Están orgullosos de afirmar que “ser leales con nuestros valores fundamentales durante más de 30 años en el negocio nos ha ayudado a crear una compañía en la que estamos orgullosos de trabajar. Nuestro objetivo de crear los mejores productos posibles nos ha traído éxito en el mercado”.⁶ Los

esfuerzos de Starbucks de construir un mercado de café basado en el comercio justo es otro buen ejemplo de cómo una corporación puede ayudar a crear un mercado de nicho y después llenarlo, uno que continua creciendo en Estado Unidos, aun cuando solamente constituye una pequeña porción de las ventas totales de Starbucks. Las importaciones de café con el sello de comercio justo en Estados Unidos crecieron en un 75% en 2004, en un 35% en 2005 y en un 45% en 2006.⁷ A pesar de la recesión, el mercado de café con sello de comercio justo siguió creciendo en 2008 con ventas que superaron el 14%.⁸

Algunos líderes tienen en sus hombros la fuerza para liderar con visión

Por supuesto, no todas las corporaciones se meten de cabeza en la producción sostenible con genuino entusiasmo. Como hemos visto, muchas de ellas crean impactos tanto buenos como nocivos y estos no se ven reflejados en sus estados financieros y a menudo ni siquiera en ninguna de sus declaraciones públicas. Las externalidades negativas rara vez se toman en cuenta a menos que los medios de comunicación se ocupen de ello. En tales casos, las corporaciones terminan limpiando sus desastres porque lo tienen que hacer ya que de no hacerlo se arriesgan a perder su clientela y su reputación. La creciente conciencia de los consumidores sobre cómo se elaboran los productos a menudo termina logrando que las corporaciones limpien su forma de operar y reduzcan los daños que están causando (que muchas veces son innecesarios). La campaña de la Rainforest Alliance para destacar el hecho de que los préstamos bancarios estaban facilitando la destrucción del bosque amazónico persuadió al Citibank y a muchas otras instituciones financieras a adoptar los Principios de Ecuador, un conjunto de condiciones éticas y ambientales que se tienen que cumplir para que los aplicantes puedan calificar para los préstamos que otorgan estas instituciones. La campaña de Global Witness contra los diamantes del conflicto extraídos en condiciones destructivas y peligrosas que se utilizan para financiar la guerra civil facilitó el establecimiento del proceso Kimberley, una coalición entre el gobierno, la sociedad civil y las industrias para impedir que estos diamantes entren al mercado (aunque Global Witness se retiró del proceso Kimberley en diciembre de 2011). Hay muchas otras historias de organizaciones sociales y ambientales que están concientizando a los consumidores y logrando que las corporaciones limpien sus desastres, y normalmente todas están cargadas con el agradable sentimiento de que el usual perdedor ganó la batalla.

Sin embargo, estos ejemplos también ilustran cómo la mayoría de las corporaciones a las que se dirigieron cambiaron sus prácticas y terminaron haciendo dinero, usualmente porque aprovecharon la disposición de los clientes de pagar por los productos elaborados éticamente.

Esos casos pueden ser desconcertantes, particularmente para los economistas neoclásicos. Son historias similares a la del billete de 20 dólares abandonado en la acera. Entonces, si realmente existen ventajas para las corporaciones que actúan más responsablemente, ¿por qué aún no se han beneficiado de ellas? Después de todo, si estas compañías pudieran hacer más dinero de las actividades que son ambientalmente sostenibles y éticamente apropiadas, ¿por qué no lo están haciendo? Y si esto fuera verdad, ¿por qué, después de todo, necesitamos regulación? En algunos casos, cumplir con más de lo que exige la regulación ha sido muy rentable; el compromiso de la BP de reducir su huella de carbono al momento del protocolo de Kyoto después le permitió capturar 630 millones de dólares al vender el gas de los yacimientos de petróleo que de otra forma se habría quemado.⁹

Una de las razones por las cuales las corporaciones fracasan en aprovechar esas oportunidades de tener un buen desempeño al hacer lo correcto es la ausencia de un mercado y del descubrimiento de precios. Debido a que los mercados del mundo real están llenos de deficiencias en la información, entre otras imperfecciones, las corporaciones se pueden demorar en descubrir que hay un mercado para su basura y que tal mercado es accesible. Sin embargo, algunas corporaciones están descubriendo los beneficios económicos de producir menos desechos y están encontrando que los desechos de una organización pueden convertirse en la materia prima de otra. Las inversiones en energía eficiente de la Dow Chemical en Luisiana le dieron un retorno promedio de 204% entre 1981 y 1993, y corporaciones con un campo de operaciones tan amplio como Anheuser-Busch y DuPont se lucran vendiendo sus desechos.¹⁰

La General Electric es el mayor representante de las iniciativas rentables pero que son conscientes de la necesidad de reducir la generación de externalidades negativas. Esta compañía ha liderado el camino hacia las “técnicas de producción ajustada” que pretenden minimizar el uso de recursos por cada unidad de producción, incrementar el uso de tecnologías de energía renovable y revolucionar las formas en las que el uso de sistemas de energía se pueden hacer más eficientes a través de un gran rango de métodos que hasta incluyen el uso de medios de comunicación. Las ventas de los productos Ecomagination de la GE sobrepasaron los 20 billones de dólares en 2009, y su fondo de inversión en compañías de tecnología limpia superó la marca de un billón de dólares en 2007. La GE emplea a casi 300.000 personas en 160 países,¹¹ y la compañía ha ganado decenas de premios por ser pionera en muchos aspectos de sus operaciones. Entre estos, desde 2005¹² ha sido incluida en el *ranking* que publica anualmente la revista Fortune de las compañías más admiradas del mundo.

Estas actividades son ilustrativas de un proceso de evolución y desarrollo del mercado, ya sea al evidenciar que existe demanda para lo que las corporaciones hubieran vendido como desechos o, aún más importante, para comprender el aumento de la escasez de recursos y el incremento en los retornos que puede

obtener una compañía al usar tecnologías que le permitan utilizar menos recursos, o utilizar recursos energéticos disponibles y renovables. En la medida en que la escasez se vuelve más evidente, aumentan los retornos de las inversiones en tecnologías dirigidas a combatirla. A pesar de la recesión, las ganancias de la marca Ecomagination de la GE creció un enorme 113% entre 2005 y 2009, a 7,1 billones, mientras que los ingresos crecieron un 200%.¹³

Es vital darse cuenta de que en muchos casos a esas corporaciones les ha ido astronómicamente bien al jugar cartas que parecían estar en su contra debido a que los impuestos y los subsidios existentes aún favorecen las estructuras tradicionales del mercado.

¿Pueden los contadores salvar el mundo?

Nuestro actual entendimiento de la medida en la que las corporaciones generan externalidades en el mejor de los casos es vago. Hay un aforismo común en la administración de los negocios que dice que “uno no puede manejar lo que no ha medido”. A lo mejor una verdad concomitante es que “aquello que se mide, probablemente se puede manejar”. La mayoría de gobiernos están obsesionados con las mediciones clásicas del PIB y con manejar el crecimiento del PIB y omiten muchos otros indicadores económicos que son más holísticos y relevantes como el Inclusive Wealth and Green GDP (PIB verde). Esto es lo que sucede cuando se mide la única cosa que se sabe medir.

La primera solución dentro de la caja de herramientas para el cambio es mejorar el marco contable para reflejar tanto las externalidades negativas como las positivas en los estados financieros de la corporación y que de esta forma vuelva transparente no solo su impacto global en la economía, la sociedad y el medio ambiente, sino también su nivel de exposición al riesgo a la limitación de los recursos y a la regulación. Establecer ese marco a nivel internacional es toda una hazaña, pero está en el ámbito de lo posible. Después de todo, hay un marco de contabilidad internacional para las grandes corporaciones: el International Financial Reporting Standard (IFRS) de la International Accounting Standard Board (IASB). El sistema se hace complejo debido a la diversidad de externalidades que existen —el uso del agua en forma preferencial, los costos para la salud humana, las emisiones de carbono que causan el cambio climático, la pérdida de la biodiversidad, entre otros— y a la diversidad de circunstancias en las que estas tienen lugar. Diferentes industrias tienen diferentes impactos sobre la salud humana o sobre los ecosistemas. Los diferentes ecosistemas y su ubicación producen diversos niveles de beneficios públicos, y el tamaño de las pérdidas económicas asociadas con tales beneficios depende, entre otras cosas, de las circunstancias socioeconómicas de las personas afectadas. Los estudios han demostrado que tales complejidades crean retos, pero estos no son imposibles

de superar. La metodología de valoración y de estimación de la diversidad de externalidades puede ser investigada y desarrollada adecuadamente.¹⁴

El siguiente paso en la cadena es la estandarización. Aunque existe una docena de formas para calcular los impactos que tienen en el agua las externalidades que genera una planta de cemento —dependiendo de la ubicación, los tipos de ecosistemas y el tipo de planta de cemento— no debe haber 12 estándares de contabilidad. Al contrario, solo debería existir uno con parámetros claros y lo suficientemente simple para que la industria lo pueda utilizar. Después de que una metodología para estimar externalidades se haya descrito y sus estándares se hayan establecido, se crea la necesidad de asegurar y de divulgar, de *auditar e informar* sobre la medición de la externalidad. La A4S y GRI están liderando un movimiento importante hacia un único informe (en vez de múltiples resultados financieros y de sostenibilidad por separado) y ha formado un grupo de expertos de alto nivel que están encargados de describir el estándar que se necesita para la divulgación de un “único informe”.¹⁵ Recientemente, el Institute of Chartered Accountants de Inglaterra y Gales empezó a organizar una TEEB for Business Coalition cuya tarea principal es calcular las externalidades de las corporaciones. Cabe destacar que, con solo un año de formación, esta coalición ha sido reconocida y financiada por los gobiernos de Reino Unido y de Singapur, así como por la Gordon and Betty Moore Foundation, una gran fundación filantrópica de Estados Unidos. Actualmente, está poniendo en marcha un programa ambicioso que primero prioriza y después cuantifica las 100 mayores externalidades a nivel global. Un mecanismo de este tipo asegura que los inversionistas estén al tanto del amplio conjunto de riesgos relevantes a los que se enfrenta una corporación con grandes externalidades, en oposición a los riesgos menores que actualmente son reportados.

Por supuesto, existe un gran número de preguntas que permanecen sin responder. ¿Qué se debe hacer con las transacciones que se llevan a cabo en el mercado pero que no reflejan el valor actual que tiene el recurso para la sociedad, a menudo debido a las políticas que establecen los precios? El agua limpia es un buen ejemplo de un recurso que usualmente está subvaluado en el mercado en relación con su escasez, en gran parte debido a consideraciones políticas. No solamente es aconsejable sino necesario para una corporación visionaria apreciar estos recursos con precisión. Las herramientas para hacerlo ya se están volviendo disponibles con las técnicas para una mejor valoración y con los datos geográficos sobre la disponibilidad local. El estudio Trueva es un ejemplo de investigación que calculó el verdadero valor económico agregado de múltiples corporaciones, recolectando datos sobre su uso del recurso y estableciendo los impactos negativos frecuentes. Puma e Infosys son buenos ejemplos de corporaciones que están muy por delante de las demás. Las dos corporaciones están liderando el proceso de cambio y están bien posicionadas para darse cuenta del beneficio económico de hacerlo.

El gato que rugió

En 2011, Puma se convirtió en la primera compañía del mundo en elaborar un informe sobre las pérdidas y las ganancias ambientales equivalente a los informes tradicionales de pérdidas y ganancias que se elaboran en la contabilidad clásica.

“Creo que tenemos que salir de una era en la que los negocios causan daños colaterales y entrar a una era en la que los negocios causan beneficios colaterales” dice Jochen Zeitz, director ejecutivo de Puma y director de sostenibilidad de PPR Home, una iniciativa de sostenibilidad encaminada a ir más allá de los esfuerzos estándar de la responsabilidad corporativa. Puma se asoció con PricewaterhouseCoopers para que valorara sus emisiones de gases efecto invernadero y con Trucost para que valorara su uso del agua. Esta iniciativa innovadora mide, monetiza y agrega las externalidades negativas causadas por las emisiones de gases de efecto invernadero de Puma. De esta manera, se puede establecer el alcance de su contribución al cambio climático. Puma hace lo mismo para medir el uso del agua, el cambio en el uso del suelo, la polución del aire y los desechos producidos a lo largo de su cadena de producción.¹⁶ De modo interesante, el valor de su consumo de agua no se estableció con el precio de mercado, que casi nunca refleja el verdadero valor de escasez del recurso. Esto se realizó a través de un proceso que utiliza diferentes modelos para reflejar el verdadero costo social del agua desde su fuente. Este enfoque directo, cuidadoso, que no es ilusorio ni engañoso, es el producto de una corporación que es visionaria y adaptable, que reconoce que su beneficio a largo plazo consiste en armonizar sus operaciones con el bienestar de la sociedad y no enfocarse en el arbitraje de corto plazo.

Esta aproximación de Puma ilustra cómo el liderazgo visionario puede traducirse en iniciativas que redefinen el rol de la corporación, para avanzar a la siguiente etapa de su evolución al transformar las reglas de las ventajas competitivas. Puma analizó cuidadosamente los impactos directos de sus operaciones, así como los impactos en cuatro niveles de su cadena de suministro. Sus externalidades ambientales están valoradas en 188 millones de dólares, y la mayoría se generan al comienzo de la cadena de suministro.¹⁷ El siguiente paso para cumplir con su objetivo de integrar completamente las externalidades en su contabilidad es medir los impactos sociales que genera la corporación. Estos pueden ser la cohesión de la comunidad, la diversidad y la igualdad de género. Seguido de esto, debe medir las externalidades positivas que pueden ser la creación de empleo y el crecimiento de la productividad.¹⁸ Esto permitiría la elaboración de un informe global de las pérdidas y de las ganancias ambientales, que podría integrarse a sus estados financieros. La creación de estos informes proporcionará información vital sobre las fortalezas y las debilidades operacionales de Puma, el potencial de la compañía para aumentar la eficiencia y reducir los costos y, lo más importante, las fuentes

de riesgo para los procesos de producción y distribución. Como Alan McGill, socio de PricewaterhouseCoopers en sostenibilidad y cambio climático, comentó: “Básicamente, este análisis es sobre el manejo del riesgo tanto para para el medio ambiente como para las empresas, porque no se pueden separar”.

Estos reportes también proporcionan el punto de referencia para establecer y alcanzar metas de sostenibilidad. Una meta para 2015 de utilizar solamente empaques 100% sostenibles y de reducir el uso de carbón, energía y agua en un 25% contribuiría a que Puma redujera el riesgo para su cadena de suministro relacionado con el aumento repentino de los precios de los recursos subvalorados debido a cambios regulatorios. Igualmente, impediría el agotamiento de los recursos gratuitos o subvalorados. Puma ya comenzó a involucrar a sus fabricantes (a los proveedores de los primeros niveles) y aspira a involucrar a proveedores a lo largo de toda su cadena de producción, sobre todo porque los proveedores más lejanos a lo largo de la cadena de suministro tienen el mayor impacto ambiental.

Otros estudios que valoran las externalidades positivas se están volviendo disponibles, incluyendo uno realizado por la GIST, consultora de Infosys, como se discutió en el capítulo anterior. Como ya hemos visto, Infosys genera enormes externalidades de capital humano cuando entrena a miles de empleados al año, así como cuando esos empleados, después de haber sido entrenados, salen de Infosys y se van a trabajar en otras compañías. La consultora GIST estimó esta externalidad de capital humano usando una variedad de escenarios para el crecimiento de los salarios y las tasas de deserción de los empleados que conforman esta externalidad, así como las tasas de descuento. Está claro que esta externalidad positiva es enorme, estimada en más de 1,4 billones de dólares en 2012.

Hacia la divulgación voluntaria de la información

Programas progresivos como la iniciativa internacional sin ánimo de lucro del Carbon Disclosure Project (CPD) son un primer paso para lograr que las corporaciones incluyan todo el alcance de sus externalidades en sus principales estados financieros. Formado hace más de diez años, en la actualidad cuenta con una de las más grandes bases de datos sobre las emisiones de gases de efecto invernadero y del uso de energía en el mundo, y tiene más de 3.050 compañías que voluntariamente respondieron a sus preguntas en 2010, frente a 235 en 2003.¹⁹ Sus programas incluyen la divulgación institucional sobre el uso del agua así como un programa para ayudar a los gobiernos locales y nacionales a minimizar el impacto de GEI a lo largo de la cadena de suministro de los programas de compra del sector público. Por primera vez en 2011, la mayoría de las empresas que respondieron a las preguntas reportaron que habían incorporado las acciones contra el cambio climático como parte de su estrategia de negocios.²⁰ Las compañías midieron y reportaron su externalidad de emisiones de carbono, una de

las externalidades negativas más significativas que causan las empresas, medida a través del valor que tienen los daños sociales causados por los impactos del cambio climático. CDP no solo crea un depósito de información de las emisiones de carbono de las corporaciones, sino que trabaja con ellas para reducir su huella ambiental al identificar oportunidades para reducir emisiones de carbono a lo largo de su cadena de suministro. Es una iniciativa progresista, y sus clientes incluyen corporaciones tan diversas como Walmart y Dell. Aunque este es un paso importante en un proceso más grande de la divulgación completa, no le exige a la corporación incluir el valor del impacto de sus emisiones de carbono o de ninguna otra externalidad en sus estados financieros. Las corporaciones que involucren proactivamente al gobierno no solo ganarían un grado de certeza sobre el cual basar las decisiones de inversión a largo plazo, sino también obtendrían el apoyo económico y político para agilizar estas iniciativas reguladoras, en forma de subvenciones y exenciones fiscales.

Otro desarrollo reciente y significativo es el de las compañías privadas que evalúan el alcance de las externalidades de las corporaciones. Trucost PLC, una firma británica de investigación financiera, ha sido uno de los principales líderes de este movimiento, comprometiéndose con corporaciones a desarrollar bases de datos, en su mayoría confidenciales, que le permitan estimar las externalidades de una corporación y de esta manera determinar en qué medida sus operaciones están en riesgo de ser reguladas. Un estudio reciente realizado por Trucost estimó que los costos ambientales anuales de la actividad económica global eran de aproximadamente 6,6 trillones de dólares, equivalente al 11% del PIB mundial en 2008. Para medir el grado de exposición al riesgo de las empresas, Trucost construyó un fondo hipotético de 10 billones de dólares y lo “invertió” en el MSCI All Country World Index, que incluye más de 2.400 empresas en países en distintos niveles de desarrollo. Ellos encontraron que los costos de las externalidades sobrepasaban el 50% de las ganancias, lo que sugiere que más de la mitad de las ganancias fueron expuestas al riesgo de ser reguladas, lo cual requeriría que las corporaciones internalizaran los costos de sus daños ambientales.

También se está volviendo evidente que los inversionistas se están interesando cada vez más por los indicadores ambientales, sociales y de gobernanza de las compañías. A lo mejor los inversionistas perciben que las corporaciones que se desempeñan bien en estos indicadores tienen una gestión cuidadosa o más diversificada y por lo tanto menos riesgosa. No obstante estas razones, una reciente investigación de la Escuela de Negocios de Harvard muestra que cada vez más los inversionistas están buscando información no financiera de las empresas y que, sobre todo, están interesados en indicadores como estos.²¹

Lo que también está claro es que cada vez más las corporaciones están listando la escasez de recursos como el agua y el riesgo a ser reguladas junto con otros riesgos para la rentabilidad futura,²² así como el aumento de la conciencia

de los consumidores en temas más amplios relacionados con las externalidades corporativas.²³ Además, cada vez hay más consumidores que están dispuestos a pagar precios más altos por productos elaborados ética y sosteniblemente. En una conferencia titulada *Doing Well by Being Green*, el profesor Geoffrey Heal de la Escuela de Negocios de Columbia describió un experimento realizado en el almacén por departamentos ABC en Manhattan.

El estudio analizó dos juegos de toallas fabricadas por dos marcas diferentes que compiten en el mercado. Las dos eran producidas sosteniblemente utilizando algodón orgánico y bajo condiciones de comercio justo, aunque inicialmente ninguna de las dos marcas les proporcionó esta información a los consumidores. Después etiquetaron un juego de toallas con esta información y, como resultado, las ventas de la marca de las “etiquetas verdes” aumentaron un 10% y después, cuando el precio incrementó en un 20%, las ventas cayeron a los niveles anteriores al uso de la etiqueta verde. Después de remover por un tiempo las etiquetas del primer juego, el segundo juego de toallas fue marcado con etiquetas que afirmaban que habían sido producidas bajo condiciones ambientales y sociales adecuadas, lo cual también resultó en el aumento de las ventas. Claramente existe una demanda, que en algunos casos no ha sido cubierta, para los bienes y servicios que se producen bajo condiciones ambientalmente sostenibles y socialmente justas. Otro ejemplo ilustrativo se puede encontrar en el 106% de aumento promedio anual de la demanda de café certificado por la Rainforest Alliance desde 2003 hasta 2006.²⁴

En general, parece que hay una creciente comprensión entre los principales actores interesados en la corporación —inversionistas, administradores y consumidores— de que las externalidades de la corporación pueden causar un impacto significativo en la sociedad y pueden dejar a la corporación expuesta a la escasez de recursos y al riesgo de ser regulada. Un marco contable que tenga en cuenta estas exposiciones al riesgo y que haga explícita la magnitud de estas externalidades es el paso siguiente más evidente y necesario en la evolución de la contabilidad financiera. Estos marcos ya están siendo desarrollados a un paso rápido por empresas visionarias como Puma y por instituciones como el Global Reporting Initiative (GRI). GRI promueve la importancia de desarrollar y difundir directrices integrales que les permitan a las corporaciones reportar sus impactos en numerosas dimensiones, incluyendo aquellas relacionadas con el medio ambiente, las comunidades locales, las prácticas laborales y la responsabilidad del producto. GRI está actualizando constantemente sus marcos de información para reflejar nuevos conocimientos en la valoración de ecosistemas y desarrollos en los indicadores de desempeño. De manera interesante, se han encontrado con una respuesta impresionante de las organizaciones en el mundo en desarrollo.

Los mecanismos de presentación de informes como el CDP y las directrices de la GRI son extremadamente progresistas en su objetivo de asegurar que los impactos de la corporación en la sociedad y en el medio ambiente se indiquen

explícitamente. Mecanismos de este tipo han contribuido a la evolución de sistemas contables de pérdidas y ganancias semejantes al que utiliza Puma, los cuales monetizan las externalidades. Un marco contable que tome en cuenta el valor de la escasez y el costo de oportunidad se acerca a medir el valor que tienen para la sociedad los recursos utilizados. También asegura que los recursos puedan ser utilizados de la forma más rentable mientras informa a las empresas sobre la exposición al riesgo de la escasez de recursos.

¿Y qué pasa con los actuarios?

Con el tiempo, los acontecimientos históricos han determinado qué nivel de divulgación las empresas están obligadas a llevar para realizar ciertos procesos. Los mecanismos para compartir el riesgo han sido característicos de las interacciones económicas y sociales durante miles de años. En 2000 y 3000 a.C., los capitanes de los barcos de la antigua China y de Babilonia dividían su carga entre varios barcos al navegar aguas traicioneras con el fin de maximizar la probabilidad de que al menos una parte de su carga sobreviviera. En el Irán antiguo, los monarcas del Imperio aqueménida tenían un tipo de seguro público para los activos caros. El famoso Código de Hammurabi, que data de alrededor de 1700 a.C., incluía una póliza de seguro en forma de préstamos para atenuar las pérdidas que sufrían los comerciantes durante el tránsito de bienes.²⁵ En la medida en la que el comercio se ha expandido, se han desplegado diferentes mecanismos cada vez más eficientes para reflejar y mitigar los riesgos asociados con las actividades económicas.

Desde sus inicios, la industria de seguros ha sido un actor esencial para motivar a las industrias a hacer pública la exposición al riesgo al que se enfrentan, al menos aquellos riesgos que la industria aseguradora puede verse obligada a reembolsar. El 2 de septiembre de 1666 comenzó el gran incendio de Londres en Pudding Lane, en la panadería favorita del rey Carlos. Se expandió a lo largo del 80% de Londres, quemó más de 13.000 viviendas durante cuatro días y dejó a 200.000 personas sin hogares o lugares de trabajo. También desató la oportunidad de crear la primera compañía de seguros.²⁶ Fue la idea de un tal Dr. Nicholas Barebon (curiosamente bautizado *If-Jesus-Christ-Had-Not-Died-For-Thee-Thou-Hadst-Been-Damned* Barebon), quien se metió en ello y después ganó una guerra de precios con el gobierno. La compañía ofreció un contrato de responsabilidad limitada de hasta 5.000 libras esterlinas y, a cambio del pago de una prima, le prometió al cliente reconstruir su casa en caso de incendio, así como proporcionar “marineros y otras personas vigorosas [...] en uniformes con insignias” para servir en la brigada antiincendios.²⁷ Incluso las primeras primas reflejaron el riesgo asociado con algunos materiales específicos de construcción y recomendaron el uso de materiales relativamente seguros contra el fuego. Por ejemplo, la prima era del 2% del valor de la renta para las casas de ladrillo pero

del 5% para las de madera.²⁸ De esta forma, desde sus inicios, la industria de seguros proporcionó incentivos económicos para que los clientes emprendieran acciones que los hicieran menos propensos al riesgo o para mitigar el problema del “siniestro moral”. Por supuesto, esto también se refleja en los precios actuales de las primas.

El mandato de la industria de seguros para minimizar el riesgo se ve fácilmente en los requisitos de información que exige que le suministren sus clientes. Las corporaciones normalmente necesitan presentar informes financieros detallados de las actividades realizadas, que incluyen los activos adquiridos y desinvertidos, con el fin de asegurarse de que su perfil de riesgo no va a cambiar drásticamente de un periodo a otro.²⁹ La jerga de seguros se refiere a los riesgos como “exposiciones”, ya que conducen a la pérdida o disminución del valor de los recursos asegurados, normalmente por causa de desastres naturales o por negligencia. Si la medida de Trueva se convirtiera en un requisito adicional de información de las aseguradoras, se podría utilizar para negar o restringir el acceso a recursos valiosos que actualmente las empresas están utilizando gratuitamente o por los que están pagando menos de lo que las futuras regulaciones podrían estipular. Tal información para las aseguradoras también incluiría aquella sobre las externalidades positivas que genera una empresa. Entre estas se destacan la formación de capital humano o de redes comunitarias por las cuales la empresa es responsable pero no se beneficia económicamente, aunque de igual manera la ayudan a asegurar su aprobación social para seguir operando. Una hoja contable como esta, que represente globalmente el alcance y el impacto de las actividades de la empresa, constituye la piedra angular de las iniciativas que una empresa dinámica y visionaria debe llevar a cabo.

Las regulaciones, las subvenciones y los impuestos como condiciones facilitadoras

Los impuestos y las estructuras de subsidios para las empresas supuestamente incentivan la inversión y la actividad económica de forma que beneficia a la sociedad. Si hay lugar para las externalidades, la lógica económica de estos impuestos y subsidios parece bastante obvia. Sin embargo, los subsidios en la mayoría de países, especialmente en el sector de la energía, favorecen los combustibles fósiles y las centrales eléctricas de carbón, los cuales, como hemos visto, a menudo tienen un valor añadido negativo.

A pesar de estos incentivos económicos desiguales —desiguales porque están en contra de lo que maximizaría los retornos para la sociedad y la economía—, algunas corporaciones como la GE han innovado y se han beneficiado. Sus esfuerzos se han traducido en una ventaja de primer competidor que ha utilizado

en el desarrollo de tecnología para tener una mayor participación en el mercado y para direccionar el desarrollo de estas nuevas tecnologías.

Una estructura de impuestos y subsidios diferente, que incorpore la mayoría de las externalidades que causa la actividad económica, se acercaría más a la *razón de ser* del apoyo gubernamental a la creación de negocios. Además, cambiar sus precios para que se puedan reflejar sus costos y beneficios para la sociedad, inclusive de las externalidades, reflejaría más de cerca los actuales retornos económicos de las diferentes tecnologías y procesos.

Lograr que los precios sean correctos y recibir la ayuda del gobierno para invertir en condiciones económicas que generen externalidades positivas también facilitaría el desarrollo de economías de escala que se producen en la industria y en la economía en un nivel amplio, en lugar de solo a nivel de una corporación. En otras palabras, hay casos en los que algo que no habría sido rentable para una sola empresa se vuelve rentable para muchas empresas involucradas si se desarrolla en conjunto. Esta es la filosofía detrás de la nueva ola de los parques industriales como el Dow Value Park en Alemania y el parque ecológico industrial Kalundborg en Dinamarca.³⁰ Su objetivo es crear sinergias en los procesos de producción a través de los flujos de materiales y de tecnologías, facilitando con ello las economías de escala al minimizar los costos de transacción. Encontrar compradores de materiales reciclables, negociar precios y organizar la logística de transporte se hace más fácil cuando existe un conglomerado de instalaciones industriales con procesos complementarios de producción. Estas economías de escala también existen para el conocimiento y con el tiempo, los esparcimientos de I&D pueden tener un impacto significativo en la productividad de las industrias y de la economía en su conjunto.

Regulaciones

Hay varias políticas recientes que ilustran cómo la regulación ambiental está empezando a percibir el riesgo al medio ambiente generado por las corporaciones como una fuente mayor de producción de riesgo, una que debe ser informada de manera transparente a todas sus partes interesadas. Hay una razón de peso para incorporar mecanismos que midan, informen y minimicen el impacto negativo neto que tienen las empresas en la sociedad antes de que estas lleven a cabo sus operaciones, en lugar de las actuales medidas posteriores tales como tratar de responder por los daños causados en un derrame de petróleo. Las empresas que se esfuerzan mucho en cumplir con los estándares mínimos que exige la regulación aumentan su relativa exposición a la escasez de recursos y al riesgo de ser reguladas, lo que les puede llegar a costar trillones de dólares.

Hay varias regulaciones destacables que tratan de abordar directamente las externalidades negativas, especialmente aquellas causadas por la obesidad

y por el cigarrillo. Durante muchos años, el estado de Nueva York ha tenido altos impuestos al cigarrillo. En 2010 los aumentaron significativamente, a 4,35 dólares por paquete de cigarrillos,³¹ y propusieron que el aumento del recaudo de impuestos se utilizara para financiar la expansión del Programa de Seguro de Salud Infantil del Estado, o SCHIP (por sus siglas en inglés).³² En octubre de 2011, Dinamarca introdujo un impuesto sobre los alimentos con altas grasas saturadas que equivale a cerca de 3,00 dólares por cada 2,2 libras de grasa saturada, lo suficiente para aumentar 40 centavos en el precio de una hamburguesa con queso.³³ Francia siguió rápidamente el ejemplo con un impuesto para subir el precio de las bebidas azucaradas y le adicionó iniciativas para limitar la cantidad de mayonesa y salsa de tomate que se consume en las cafeterías escolares.³⁴ La lógica económica detrás de estos impuestos pretende dirigirse a los clásicos efectos de las externalidades de los bienes y servicios que afectan la salud humana y que imponen una carga para la sociedad, que se traduce en morbilidad, costos de mortalidad en el sistema salud, pérdida de productividad e incapacidad por enfermedad. La mayoría de estos costos son raramente sufragados únicamente por el individuo, especialmente en los países donde el gobierno tiene cobertura de programas de salud. No obstante, esto es cierto incluso en los países que usualmente no suelen tener una gran intervención del gobierno en los sectores de salud.

Según una investigación reciente de la revista *Obesity*, “El costo anual de la obesidad para el sistema de salud de EE.UU. actualmente podría ser tan alto como de 147 billones de dólares [...] 23% de este total fue financiado por Medicare y el 19% por Medicaid [...] [y] entre el 22% y el 55% de los costos de la obesidad a nivel estatal son financiados por el sector público vía Medicare y Medicaid”.³⁵ Estos impuestos pretenden internalizar los costos de los productos que imponen tremendas externalidades negativas para la sociedad y por lo tanto asegurar que la sociedad consuma estos productos en cantidades óptimas.

Ha habido varios casos en los que la regulación reconoció la necesidad de internalizar las externalidades ambientales. Estos van desde los programas de comercio de emisiones de carbono regulados bajo el Clean Air Act en Estados Unidos en la década de los noventa hasta el más reciente programa de comercio de derechos de emisión de la Unión Europea. Los opositores de este tipo de regulación a menudo afirman que “el mercado se ocupará de ello”, lo cual sería cierto si aquel mercado existiera. Pero no existe. Lo que se necesita es crear un mercado y eso es precisamente lo que hace la regulación. Otra objeción es que la regulación ambiental causa pérdidas económicas a través del movimiento laboral a lo largo de diferentes sectores. Aunque probablemente esto es cierto, para que esa regulación sea nociva para la sociedad los costos deben ser mayores que los beneficios, lo cual es poco probable con una política bien estructurada. Una investigación reciente de la Universidad de Columbia encontró costos de

9 millones de dólares de ingresos laborales no percibidos en las plantas que recientemente fueron reguladas por el Clean Air Act Amendments para un periodo de seis años después del cambio de política. Aunque sin duda esto es significativo, los beneficios para la salud de esta regulación están estimados entre 160 billones y 1,6 trillones de dólares, una magnitud bastante más elevada.³⁶

Políticas progresistas recientes a nivel estatal incluyen las normas de información ambiental en Nuevo México que exigen que los grandes y medianos emisores presenten informes de las emisiones de gases de efecto invernadero, así como de los contaminantes locales, como el dióxido de azufre (SO₂), óxido nitroso (N₂O) y algún material particulado.³⁷ La nueva ola de regulación que identifica y se dirige a las externalidades está muy presente en las economías en desarrollo. China, por ejemplo, recientemente instituyó una prohibición a la tala que estaba causando pérdidas de agua dulce río abajo. India está implementando un programa piloto de comercio de emisiones en varios estados para el que se apoya en la experticia de profesores de MIT y tiene en cuenta las lecciones aprendidas durante la implementación de los programas de comercio de emisiones en Estados Unidos.³⁸

Incluso algunas propuestas normativas recientes, que se están desarrollando en el despertar de la crisis financiera y le apuntan a una mejor gobernanza financiera, incluyen disposiciones que pueden tener implicaciones importantes para los riesgos de la cadena de suministro de determinadas corporaciones. La sección 1502 del Dodd-Frank Act requiere que las corporaciones que están bajo la jurisdicción de la SEC informen si las fuentes de los minerales que utilizan en su proceso de producción se encuentran en áreas donde puedan ocurrir conflictos causados por la minería, como sucede en la República Democrática del Congo. Las compañías también están obligadas a informar sobre las medidas de diligencia debida que se llevaron para verificar el origen de esos minerales.³⁹

Uno de los principales beneficiarios de este requisito sería la industria de los semiconductores, cuya cadena de suministro sería extremadamente vulnerable a los riesgos relacionados con algunos de estos metales. Tales medidas progresivas enfatizan el hecho de que los marcos regulatorios pueden comenzar a regular diferentes fuentes de riesgo y también la importancia de desarrollar estrategias corporativas visionarias para evitar quedar atrapados en inversiones insostenibles, ya sean financieras, ambientales o de otro tipo.

Las normas que le apuntan a la regulación de las externalidades negativas de las cadenas de suministro también son cruciales en los casos en los que una corporación es incapaz de exigir abastecimiento sostenible. Esto puede deberse a su poca participación en el mercado como comprador de materias primas. Por ejemplo, a pesar de que Unilever es el mayor comprador mundial de aceite de palma, solo compra el 4% de la producción mundial. Esta pequeña porción significa que es menos capaz de exigir que sus proveedores cumplan con prácticas

sostenibles, aunque sí puede tener un alto impacto en las regiones en las que es un comprador grande. De hecho, Unilever tuvo problemas con proveedores que no cumplían su compromiso de proveer aceite de palma sostenible, incluyendo uno que era miembro de la RSPO.⁴⁰

Cuando la influencia que tiene un comprador en el mercado es tan pequeña que le impide asegurar las prácticas adecuadas de sus proveedores, se abre el espacio para que la regulación beneficie a todas las corporaciones de ese sector industrial al reducir los costos de monitoreo que tiene que asumir una corporación, así como los costos relacionados con la búsqueda y con el cambio de proveedores, lo que crea economías de escala para toda la industria.

Algunas normas buscan implementar un sistema más completo de contabilidad, que dé una imagen más real de la salud de la corporación y de los retos a los que se enfrentará en el futuro. La Accounts Modernization Directive (AMD) de la Unión Europea de 2005 les exige a las medianas y grandes compañías producir un “informe mejorado de los directores” que incluya, además de los de los indicadores financieros claves, “al menos un análisis justo del desarrollo y desempeño del negocio de la compañía [...] junto con los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta”, así como, “cuando sea apropiado, un análisis utilizando otros indicadores clave de desempeño, que incluyan información relacionada con asuntos ambientales y asuntos del personal”.⁴¹ Si bien la cláusula que establece que esto se hará cuando sea apropiado es ligeramente ambigua (¿cuándo *no* es apropiado incluir indicadores de desempeño relacionados con asuntos ambientales y laborales?), es un paso positivo hacia una regulación que facilitaría un mecanismo estandarizado de información que incluya el valor monetizado de las externalidades de una compañía, tanto positivas como negativas, en su contabilidad financiera. Este es el paso final que aseguraría que la economía en su conjunto esté contabilizando correctamente sus activos y sus pasivos, incluyendo todas las formas de capital (como se explicará en detalle en el capítulo nueve).

En la implementación de la AMD de la UE, el Reino Unido dio un paso más allá: distinguió entre los informes que tienen que presentar las compañías listadas y las no listadas, exigiendo requisitos más estrictos en la información para las primeras al enfatizar que las compañías por acciones tenían la responsabilidad de proporcionar más información. El requisito establecía que “el Gobierno considera que la base de accionistas de las compañías aludidas —normalmente grande y diverso— tiene necesidades diferentes y adicionales a la de las empresas privadas, por ende tiene la obligación de preparar un reporte más completo y más visionario que el que se exige bajo las directivas de modernización de la Unión Europea”.⁴² En noviembre de 2005, la UE eliminó este requisito, aludiendo los costos de presentación de informes. (Al margen de lo anterior, el costo de los informes es un ejemplo excelente de cómo las economías de escala del conocimiento

deben prevalecer pero no se les permite entrar). Es interesante anotar que no toda la comunidad empresarial apoyó el debilitamiento del requisito de presentar informes. El nuevo avatar de esta regulación, la UK Companies Act de 2006, era muy similar al de la AMD de la UE y estipulaba que para el entendimiento del desarrollo, desempeño o posición del negocio de la compañía, el informe tenía que incluir lo siguiente:

- a) Las principales tendencias y los factores que pueden afectar el futuro desarrollo, el desempeño y la posición de los negocios de la empresa.
- b) Información acerca de (1) asuntos ambientales (incluyendo el impacto de las actividades de la compañía en el medio ambiente), (2) los empleados de la compañía y (3) las cuestiones sociales y de la comunidad, incluyendo también información sobre cualquier política de la compañía relacionada con aquellos asuntos y su efectividad.
- c) Información sobre las personas con las que la compañía tiene contratos u otros vínculos que sean esenciales para su negocio.⁴³

La existencia de un mecanismo para presentar información uniforme, que se establece al combinar las investigaciones actuales sobre la valoración de externalidades y la evaluación de riesgo, aseguraría el conocimiento de la magnitud actual y proyectada de las operaciones de una corporación, de su cadena de suministro y del impacto externo de su inversiones en la sociedad, economía y almacenamiento de capital (definido en términos generales, no estrictamente, como se hace actualmente). También les permitiría a las corporaciones identificar las fuentes de los impactos negativos y positivos en las cuales se puede enfocar fácilmente y facilitar la creación de economías de escala para el capital humano que se requieren para la presentación de informes. Por último, facilitar la asignación de recursos y una regulación que pueda ayudar a establecer los precios correctos, es decir, que refleje la verdadera escasez económica y las externalidades de los productos.

Capítulo 6

Publicidad responsable

“Supongo que solo la historia podrá decidir si el estándar de vida que se ha hecho posible por la producción y circulación masiva se apoya y se nutre con el trabajo de nosotros, los publicistas”.

—Leo Burnett

La publicidad es un pequeño negocio a nivel global pero cuenta con un poder de influencia exorbitante. La facturación de la publicidad global está estimada en 500 billones de dólares, menos que la facturación de la suma de Walmart y Carrefour.¹ Sin embargo, todo lo que compramos, todo lo que las empresas venden, cada mensaje comercial que los medios proyectan en nuestras mentes conscientes e inconscientes todos los días de la semana y todas las semanas del año fueron diseñados y puestos ahí por compañías de publicidad y mercadeo. La publicidad y el mercadeo convierten los deseos en necesidades y algunas veces crean nuevos deseos apelando a las inseguridades humanas, las cuales son hábilmente transformadas en nuevas necesidades del consumidor que requieren ser satisfechas. No sería una exageración decir que la publicidad es la más grande y única fuerza que impulsa hoy en día la demanda de los consumidores.

Sin embargo, las agencias de publicidad y sus profesionales generalmente no se perciben a sí mismos como parte de un negocio *per se*, sino más bien se ven como *consultores* profesionales que ayudan a sus clientes. Ellos conocen la ética o las externalidades del negocio de sus clientes, pero generalmente no toman partida: están ahí para cumplir su voluntad. Muchos publicistas creen que solo son las armas poderosas que utilizan sus clientes y en consecuencia no tienen derecho a opinar. En otras palabras, en el mejor escenario la ética en la publicidad es una aspiración, muy frecuentemente una opción que se puede tomar cuando le satisface al cliente. En el peor de los casos, es una contradicción.

¿Cómo surgió esta situación? Si la publicidad no es un sector de negocio, entonces ¿qué es? Y si sí lo es, como lo argumenta este capítulo, ¿cuáles son sus principales externalidades? Si hay externalidades negativas, ¿qué se puede hacer para controlarlas, reducirlas o eliminarlas? ¿En realidad se necesita hacer algo respecto? ¿O acaso la naturaleza rápidamente cambiante de la relación entre los “publicistas-consumidores y el negocio” permite obtener los cambios que buscamos para la Corporación 2020? Estas son las preguntas principales que aborda el presente capítulo, que trata sobre cómo hacer la publicidad responsable.

Comenzamos con un ejemplo revelador de cómo la publicidad influye en el consumo al convertir las inseguridades humanas en deseos y al después convertirlos en necesidades que simplemente *tienen* que ser satisfechas, para luego lucrarse del consecuente incremento de la demanda de los consumidores y de las ventas. Esta es la historia del mercadeo de los cigarrillos para la mujer, un ejemplo “de una buena venta pero no de vender bien”.²

El truco ilusorio

Con el estallido de la Primera Guerra Mundial, las mujeres estadounidenses estaban experimentando una creciente responsabilidad y libertad en sus hogares, así como un papel más importante en la sociedad al volverse empleadas en los tiempos de guerra. Cada vez más mujeres estaban utilizando el cigarrillo como un instrumento para desafiar las ideas tradicionales sobre el comportamiento femenino. Con la conquista del derecho al voto en 1920, surgió la necesidad de compartir símbolos masculinos de comportamiento social, y fumar en público era una de esas cosas que significaban *igualdad* para muchas mujeres de esa generación. La industria tabacalera americana se apoderó de este clima social liberal de las décadas de los veinte y los treinta y explotó los temas de emancipación y poder con el fin de reclutar el mercado femenino que aún estaba sin explotar.³ El cigarrillo, que era considerado una responsabilidad social hasta ese momento, se convirtió en un producto aceptable y deseable para que las mujeres lo disfrutaran abiertamente.

La oportunidad que representaba el mercado femenino fue reconocida por Percival Hill, el presidente de la American Tobacco Company. La innovación de Hill fue vender los cigarrillos como una extensión de la imagen de la belleza femenina, que en esa época se caracterizaba por el pelo, la falda corta y, sobre todo, la cintura delgada.⁴ La campaña de Lucky Strike —“Alcanza un Lucky en vez de un dulce”— fue exitosa al lograr que las mujeres consideraran que fumar era una forma de controlar su peso.⁵ Un año después de la campaña, las ventas de esta marca se incrementaron en un 300%.⁶

Han pasado casi 100 años, pero algunas cosas no han cambiado. Las mujeres aún quieren ser delgadas y en consecuencia deseables, y esta idea es el

corazón de la mayoría de los anuncios publicitarios dirigidos a ellas. Sin embargo, mientras que marcas como Camel y Lucky Strike tuvieron publicidad dirigida a las mujeres, el grupo demográfico clave continuó siendo masculino.

Al darse cuenta de un mayor potencial, en 1968 la Philip Morris lanzó los “Virginia Slims”: los primeros cigarrillos diseñados *específicamente* para las mujeres. Con un cigarrillo más fino y con un paquete más delgado de color pastel, diseñado para deslizarse fácilmente en la cartera, los Virginia Slims estaban dirigidos a las mujeres. Se reportó que la compañía se había demorado cerca de un año y que había gastado millones de dólares en investigación para desarrollar una combinación adecuada de elementos de mercadeo. La propuesta de la marca, “Para la mujer independiente de la actualidad”, vino acompañada con el *slogan* “Has recorrido un largo camino, nena”. La primera prueba que tuvo la marca en el mercado fue en San Francisco, California, por un periodo de seis meses. Pronto se hizo evidente que Leo Burnett, la agencia de publicidad con sede en Chicago que había diseñado la campaña, había acertado. En menos de dos meses después del lanzamiento de los Virginia Slims, la marca ya había alcanzado un 1,1% de participación en el mercado de San Francisco, lo que la Phillip Morris ha catalogado en un documento interno como “nada menos que un éxito aplastante”.⁷ De esta manera, se tomó la decisión de lanzar la marca en todo el país.

Durante las décadas de los sesenta y los setenta, el feminismo y la liberación de la mujer eran temas comunes en este tipo de anuncios publicitarios. A menudo se hacía referencia a que en los años veinte las mujeres habían sido censuradas por los hombres por haber sido sorprendidas fumando en público.⁸ Con frecuencia estos anuncios comparaban el acto de fumar con ideales tales como el derecho al voto, lo que creaba una fuerte asociación positiva en la mente de las mujeres que acababan de descubrir su libertad. Sin duda, la industria de la publicidad sabía qué botones oprimir. Estudios de mercado y la investigación de diagnóstico, psicólogos, sociólogos, antropólogos y cada posible rama de la ciencia serían utilizados para entender al consumidor y construir una comunicación que abordara y explotara sus temores e inseguridades.

Algunos estudios han demostrado una relación directa entre la publicidad del tabaco con su consumo. En 1990, Nueva Zelanda prohibió la publicidad y los patrocinios del tabaco, y las ventas cayeron un 7,5%.⁹ Esta estadística puede parecer superflua, ya que aparentemente confirma lo obvio, pero es relevante. Ilustra la resistencia excepcional de la publicidad del cigarrillo a ceder ante medio siglo de creciente evidencia sobre los efectos nocivos del tabaco en la salud humana.

Asegurarse de que la publicidad del cigarrillo no indujera a los consumidores al error habría sido una estrategia obvia para evitar el daño y los costos de la salud pública. Sin embargo, es útil saber lo fuerte que las compañías de tabaco lucharon para tergiversar los efectos del cigarrillo en la salud humana y por cuánto

tiempo tuvieron éxito en prevenir cualquier acción para restringir la publicidad engañosa. En efecto, desde la década de los treinta la publicidad del tabaco había aseverado que existían *beneficios* a la salud humana asociados con el consumo de cigarrillo, una posición que le preocupaba a la Federal Trade Commission (FTC). Pero no fue sino hasta 1957 que el Servicio de Salud Pública de EE.UU. tomó una postura al respecto, cuando el cirujano general Leroy E. Burney anunció que había una relación causal entre el tabaquismo y el cáncer de pulmón.¹⁰ Aun así, no hubo ninguna acción legislativa como respuesta. No fue sino hasta cuatro años después, en 1961, cuando cuatro grandes ONG le escribieron al presidente John F. Kennedy sobre el tema y ganaron su apoyo y preocupación, que se lanzó una comisión especial para que investigara sobre el asunto. Finalmente, después de catorce meses de evaluación por parte de un equipo de 150 expertos y con más de 7.000 artículos científicos al respecto, en 1964 se publicó un informe sobre el tabaquismo y sus efectos en la salud que fue elaborado por el comité asesor del cirujano general Luther L. Terry. Con base en este informe, la Federal Trade Commission llegó a la conclusión de que la publicidad del tabaco que no informara los riesgos a la salud humana que causaba el cigarrillo era “injusta y engañosa”.¹¹ La industria del tabaco imploró la protección del Congreso y las nuevas leyes que regulaban la publicidad del cigarrillo se retrasaron.

Por fin, el 2 de enero de 1971, casi 40 años después de que el asunto se hubiera vuelto una preocupación para las agencias nacionales de Estados Unidos, se prohibió la publicidad del cigarrillo en la radio y en la televisión.

A pesar de la prohibición, y gracias a la publicidad ingeniosa y a las extensiones del logotipo, las grandes marcas de cigarrillo continuaron ocupando un papel protagónico. Ingenio creativo fluyó de las mejores mentes del negocio de la publicidad y, en cada etapa, la industria de la publicidad se le adelantó a la legislación, torciendo la ley sin llegar a romperla. En 1997, muchos años después de que Estados Unidos hubiera prohibido la publicidad del cigarrillo, el Reino Unido estaba listo para legislar una prohibición similar. En ese momento crítico la firma de publicidad Saatchi & Saatchi creó una campaña para una marca de cigarrillos llamada Silk Cut. Los anuncios publicitarios mostraban unas tijeras que cortaban una tela de seda morada con el logotipo de Silk Cut. Una vez se anunció la prohibición, Silk Cut quitó su logotipo de los anuncios y dejó solo la imagen de la seda con un corte artístico en la mitad. Aún sin el logotipo, un sorprendente 98% de los consumidores encuestados asociaban estos anuncios publicitarios con la marca de cigarrillos Silk Cut.¹² La publicidad había seguido la ley al pie de la letra pero no había cumplido con su espíritu: uno de los trucos más viejos del libro de conductas poco éticas en los negocios.

En 2006, las compañías tabacaleras se gastaron alrededor de 34 millones de dólares diarios en comercializar sus productos en Estados Unidos.¹³ Actualmente los gastos en publicidad y mercadeo (los muy llamados gastos publicitarios)

han disminuido porque los ingresos disponibles han sido reducidos. Cuando se prohibió la publicidad en medios masivos de comunicación, las agencias respondieron subiendo los estándares de los patrocinios. En este periodo surgió una competencia construida alrededor del concepto de mercadeo del estilo de vida. Se establecieron unidades especializadas en presionar el marco regulatorio y lograr que los comerciantes gastaran más y más, a pesar de la prohibición publicitaria. Así, la industria de la publicidad es conocida por su habilidad para salir bien librada de situaciones difíciles. Las agencias están más que felices de gastar el dinero del cigarrillo. La justificación es que la producción de cigarrillos es un negocio legítimo, y por ende su promoción es igualmente legítima.

Pero cuando lo analizamos con mayor profundidad, los cigarrillos no son tan legítimos como lo pensarían los consumidores. Según economistas especialistas en salud de la Universidad de California, los gastos médicos por los efectos del cigarrillo en la salud son de aproximadamente 72,7 billones de dólares al año.¹⁴ Dorothy Rice, coautora del informe, señaló que en 1993, solamente en California, los costos por las enfermedades asociadas al cigarrillo eran de 8,7 billones de dólares. Nueva York le seguía de cerca con un costo estimado de 6,6 billones de dólares. En general, los efectos nocivos del cigarrillo en la salud representaron el 11,8% del total de los gastos médicos en Estados Unidos. Estimando (conservadoramente) que el resto del mundo le sumó otros 72 billones de dólares al costo anual de tener que tratar los problemas de salud relacionados con el cigarrillo, estamos frente un gasto global de cerca de 150 billones de dólares al año, todo esto basándose en los costos de 1998. Esto representa un valor cuatro veces más grande que el valor de las ganancias totales de las seis principales compañías de tabaco.¹⁵

Entonces, si el costo del cigarrillo reflejara el verdadero costo de su impacto en la vida de las personas que fumaron, en la de sus familiares y allegados y en la de los contribuyentes que pagan con sus impuestos algunas de estas cuentas médicas: ¿quién fabricaría cigarrillos y quién querría fumarlos? Esta es la pregunta evidente. En el Master Settlement Agreement (MSA), acordado en 1998 entre los fiscales generales de 46 estados y entre las cuatro compañías tabacaleras más grandes de Estados Unidos (Philip Morris EE.UU., RJ Reynolds Tobacco Company, Brown & Williamson Tobacco Corp. y Lorillard Tobacco Company), las compañías se comprometieron a pagar como mínimo 206 billones de dólares durante los primeros 25 años de vigencia del acuerdo.¹⁶ Al hacerlo, no solo estaban aceptando su responsabilidad sino afirmando que la venta del cigarrillo seguía siendo un negocio lucrativo. Pero esta cantidad de dinero no es nada en comparación con los costos estimados al sistema de salud, los cuales, aún si se asume de manera conservadora que no hay un aumento en la cobertura médica para las enfermedades relacionadas con el cigarrillo durante 25 años y que la inflación permanece en sus niveles bajos, llegarían a la suma de 2,35

trillones de dólares durante este periodo. Esta cifra equivale a 11 veces la suma que se comprometieron a pagar las cuatro compañías tabacaleras más grandes de Estados Unidos. Cuando también se tiene en cuenta su descuento financiero, esa relación entre costos y pagos crece más de 14 veces.¹⁷

Las grandes compañías tabacaleras nunca hubieran podido popularizar el consumo de cigarrillo sin la ayuda de la publicidad. Las imágenes relacionadas con el cigarrillo siempre han sido cuidadosamente diseñadas y orquestadas. El cigarrillo después del café, el cigarrillo después de comer, el cigarrillo después del sexo, el cigarrillo antes de la entrevista y el de después: esos momentos siempre eran los correctos para un cigarrillo y la publicidad se aseguraba de que usted lo supiera. Generaciones de publicistas han construido estas asociaciones en nuestra mente y continúan haciéndolo.

La mirada fija, los gestos sutiles de sensualidad, el humo enroscándose perezosamente, un símbolo de la libertad y el deseo: todas estas son imágenes de los anuncios publicitarios. Fue la industria publicitaria la que construyó la gratificación como la verdadera esencia del cigarrillo. Fue la que volvió a Marlboro un símbolo de masculinidad y a los Virginia Slims, un signo de feminidad. La habilidad de darle a productos casi idénticos identidades completamente distintas es una demostración del poder de la publicidad, así como de su capacidad de hacer caso omiso de su responsabilidad por las consecuencias.

Los bebés son un buen negocio

Hay muchas historias sobre la publicidad y sobre su capacidad de hacer la vista gorda frente a los efectos negativos de vender productos que las personas no necesitan e incluso que pueden ser perjudiciales para ellas. Un ejemplo emblemático es la publicidad de los preparados para lactantes, una categoría que ha explotado descaradamente la más visceral de las emociones: el amor de una madre por su hijo.

En África occidental y central, el 56% de las muertes infantiles se podrían evitar si los niños no estuvieran malnutridos.¹⁸ Uno de los mejores alimentos para lactantes es la leche materna. Es un hecho globalmente aceptado que un niño que se alimenta exclusivamente con leche materna durante sus primeros seis meses de vida desarrolla su sistema inmunológico y la capacidad de soportar infecciones.¹⁹ La leche materna está disponible para la mayoría de los bebés, independientemente de las circunstancias económicas. Muchas comunidades tienen nodrizas que ayudan cuando la madre tiene problemas de lactancia, lo que garantiza que el bebé recibirá la alimentación adecuada que se necesita para construir anticuerpos. Sin embargo, la tasa de lactancia materna en la región, según un informe de Unicef de 2007, fue solamente de 20%, entre los porcentajes de lactancia más bajos del mundo. Esta caída comenzó a finales de la década de

los sesenta y a comienzos de la década de los setenta, cuando los fabricantes de alimentos para bebés promovieron agresivamente los preparados para lactantes, jargumentando que hacía que los bebés fueran más saludables! Las madres se gastaban el dinero que no tenían comprando preparados para lactantes. Debido a la pobreza, el costoso preparado para lactantes a menudo se diluía más de lo recomendado y se utilizaba agua de dudosa calidad. La poca higiene y la falta de esterilización de las botellas agravaron el problema. Bacterias transmitidas por el agua y los gérmenes ayudaron a construir la catástrofe. El riesgo de malnutrición, de enfermarse y de morir se magnifica si los bebés se ven privados de las propiedades nutricionales e inmunológicas de la leche materna y al mismo tiempo son expuestos a los peligros de la alimentación artificial. No es de extrañar que las tasas de mortalidad infantil se dispararan, no solo en los países de África sino también en otras naciones menos desarrolladas. Según una estimación de Unicef, el riesgo de muerte por diarrea de un niño alimentado con preparados para lactantes y en condiciones antihigiénicas es siete veces mayor al riesgo de un niño alimentado con leche materna.²⁰

En la década de los setenta los creadores de políticas empezaron a reconocer internacionalmente la relación entre la disminución de la lactancia a nivel mundial con el mercadeo de sustitutos comerciales de la leche materna. La doctora Cicely Williams, una pediatra en Singapur, fue una de las primeras personas en ver esta relación a finales de los años treinta. En un discurso dirigido al Club Rotario de Singapur en 1939 titulado *Milk and Murder* señaló que los niños estaban muriendo debido a prácticas inadecuadas de alimentación. Afirmó que “la propaganda engañosa sobre la alimentación infantil debería ser castigada como la forma más criminal de la sedición y que esas muertes deberían ser consideradas asesinatos”.²¹

En Sierra Leona, en 1970, una encuesta contó 246 anuncios de radio que promocionaban tres preparados para lactantes en un mes. Algunas vallas publicitarias en Nigeria siguen exhibiendo a un bebé gordo y sonriente con una lata de la fórmula SMA con el lema: “Bienvenido a Nigeria, donde los niños que se alimentan de SMA son saludables y felices”.²²

En 1981 se adoptó el Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna por la Asamblea Mundial de la Salud, lo cual marcó un hito ya que fue el primer instrumento para regular el mercadeo de los preparados para lactantes, que incluía restricciones estrictas en su publicidad.²³ Desafortunadamente, muchas compañías siguieron publicitando los preparados para lactantes. Así, el consecuente bajo nivel de lactancia es responsable por la muerte anual de 1,4 millones de niños menores de cinco años.²⁴ Estas madres que dejaron de amamantar a sus hijos gracias a la publicidad de los preparados para lactantes no supieron que, según el decano de la publicidad David Ogilvy, “la publicidad refleja las costumbres de la sociedad pero no las influencia”²⁵ porque ciertamente

ellas estaban influenciadas y sus hijos estaban pagando el precio. Probablemente no es una coincidencia que, al igual que con la prohibición de la publicidad del cigarrillo, le tomó a la sociedad moderna 40 años pasar de reconocer los daños que causa la publicidad de los preparados para lactantes al estilo de la Corporación de 1920 a verdaderamente legislar una prohibición para ese tipo de publicidad.

Pequeño pero estridente

Como muestran los ejemplos tanto del cigarrillo como del preparado para lactantes, la industria publicitaria puede ser muy pequeña, pero es desproporcionadamente poderosa, ruidosa y penetrante. A los publicistas les encanta leer acerca de ellos y de su industria. En un mercado pequeño pero en desarrollo como India, donde las utilidades de la publicidad en 2010 se acercaron a cinco billones de dólares, solamente un 1% del total global, ¡la industria imprime ocho revistas y tiene más de quince revistas virtuales!²⁶

Asimismo, el mundo de la publicidad está lleno de divas y de estrellas. Estos hombres y estas (pocas) mujeres son conocidos por el mundo y disfrutan de una presencia desproporcionada en el espacio público. Por ejemplo, hay una importante atención mediática hacia una interminable cadena de insultos entre *sir* Martin Sorrell y Maurice Levy, los directores de las más grandes industrias de comunicación del mundo y dos titanes de la publicidad, WPP y Publicis Groupe. ¿Acaso las mayores industrias de otros sectores se meten en tanta controversia u obtienen tanta cobertura mediática? Y las predicciones económicas de *sir* Martin Sorrell (por ejemplo, su descripción de que la recesión económica tenía la forma de un “baño” con una parte “inferior corrugada”) no tienen más que un valor conversacional, pero aun así aparecen prominentemente en la prensa financiera. Entonces la pregunta obvia es: ¿Qué tan grande es la relación entre tal cubrimiento y la influencia de estos titanes de la publicidad en los ingresos que generan los medios de comunicación?

Además: ¿qué hace que la publicidad sea un tema tan sexy y un asunto de interés general? ¿Por qué todo el mundo, inclusive aquellos que no están involucrados en el sector, creen que saben mucho sobre la publicidad? Tal vez sea porque se trata de una actividad que afecta la vida de cada uno de los seres humanos en el planeta, sin excepción alguna. La publicidad, de alguna forma, hace parte de nuestra vida cotidiana; no importa quiénes seamos ni dónde estemos. Incluso las comunidades tribales que viven alejadas del consumismo moderno de los habitantes la ciudad están expuestas a la publicidad. Ver lo que otros tienen y desearlo es parte de la naturaleza humana. Los mercados y la creación de negocios son la piedra angular de la actividad humana, y la publicidad juega un rol en ambos. Desde el trueque prehistórico a la manipulación de hoy en día a través de los medios de comunicación masiva, la esencia de vender mercancías se

basa en la capacidad de hacerlas desear. De hecho, toda la industria está envuelta en un aura de deseo. Este es el atractivo universal de la publicidad que asegura que esta reciba una porción injusta de atención y cobertura, y que su éxito se vuelva visible.

En el lado positivo, cuando la publicidad se utiliza conscientemente para el bien de la sociedad, el poder de su seducción no queda en el olvido. Cuando entrevistaron por su libro a Adam Werbach, CEO de Saatchi & Saatchi, este destacó que su misión era “hacer que la sostenibilidad se vuelva *irresistible*”. Quiere

hacer que [la sostenibilidad] sea algo que las personas no puedan resistir tener en sus compañías, en su vida cotidiana, en la forma en la que trabajan, en la forma en la que juegan. Para hacerles entender que esto no es simplemente algo que tenemos que hacer, como la contabilidad, [sino que] es algo que *queremos* hacer, porque [...] hace que nuestras vidas sean mejores, porque es algo fundamental para el futuro y porque es algo de lo que estamos orgullosos.²⁷

El otro factor que garantiza que la publicidad tenga protagonismo es su capacidad para provocar. La sociedad moderna se ha vuelto cada vez más intolerante a los no conformistas, y “el camino del medio” (una frase de la filosofía budista) se ha convertido en la norma, aunque no de la forma en la que pretendía el señor Buda. Sin embargo, la publicidad es un área en la que la provocación no solo es tolerada sino estimulada con extravagancia. Los clientes quieren que sus agencias publicitarias sean creativas. A veces pagan el precio de aquello, como ocurrió en el caso de la publicidad antitabaco “No más asesinatos”, que fue creada por una agencia china y que terminó por ofender a todos, incluso a los no fumadores, o en el del anuncio publicitario del cáncer de seno que fue considerado tan horrible que fue prohibido por las autoridades.²⁸ Por otra parte, la campaña de Benetton (“Unhate”) es un gran ejemplo de cómo la publicidad puede impactar, provocar y hacer que las personas hablen y se enfoquen, no solo en una marca, sino en asuntos que de otra manera se hubieran olvidado.²⁹

Así, la industria publicitaria puede provocar el debate y dirigir la atención del público en la dirección que elija. La publicidad es una herramienta increíblemente poderosa que se puede utilizar para construir o para destruir. Por esta razón es que existe la urgente necesidad de hacer que la publicidad sea responsable y que la industria publicitaria le rinda cuentas a los clientes y a sus comercializadores. Como vimos en el caso del cigarrillo, la publicidad sabe qué botones apretar. Ha habido muchos casos en los que esta capacidad para moldear la opinión y cambiar comportamientos ha sido utilizada para el bien común de la sociedad. Uno de los ejemplos más recientes fue la campaña dirigida por las autoridades locales de Beijing para lograr que la gente parara de escupir en la calle antes de los Juegos Olímpicos.³⁰ La campaña fue desarrollada por Ogilvy Shanghai y se dice que tuvo un impacto significativo en los ciudadanos de Beijing.

Publicidad: ¿Un poder en descenso?

El negocio de la publicidad se está volviendo cada vez más feroz y parece estar mirando a un futuro sombrío. Los ingresos por comisiones (la forma dominante de cobrarles a sus clientes un porcentaje de los gastos publicitarios) están disminuyendo. Muchos anunciantes han pasado de cobrar comisiones a cobrar tarifas fijas. Además, los grandes anunciantes buscan que un mayor porcentaje de los ingresos de las agencias de publicidad provengan de honorarios basados en su desempeño. “Realizar o perecer” parece ser el lema de hoy en día.

Esta visible segregación fue la que ayudó a que empresas como Procter & Gamble, Unilever, Coca-Cola y Anheuser Busch llevaran a cabo un cambio radical en los sistemas de compensación de agencias en 2009. P&G tiene fama de ser la primera gran empresa que cambió del sistema tradicional de comisión a un sistema de compensación basada en el desempeño. Se trata de una empresa de productos de consumo altamente innovadora que a lo largo de los años cambió las reglas del juego. De sus ventas totales en 2009, de 79 billones de dólares, gastaron 7,6 billones en honorarios para las agencias y para gastos publicitarios.

De su lista de agencias, por ejemplo, Publicis Groupe por sí sola recibe alrededor de 900 millones de dólares anuales,³¹ lo cual representa alrededor del 15% de los ingresos anuales de Publicis Groupe.³² Por lo tanto, es comprensible que la P&G tenga un impacto considerable en las agencias de publicidad que contrata.

A principios de 2009, Unilever también le hizo cambios significativos a su modelo de compensación de agencia. Estos cambios fueron realizados por su nuevo presidente ejecutivo, Paul Polman.³³ En 2008, Unilever había gastado 7,2 billones de dólares a nivel mundial en publicidad y promociones. Las agencias fueron informadas de que el nuevo margen de ganancia inicial de 5%, en lugar de la tasa anterior del 10% (con la posibilidad de bonificaciones), no era negociable.³⁴

Según Emma Cookson, de la agencia multinacional de publicidad BBH, la industria de la publicidad durante años se ha estado “acercando a un cambio en la forma de pago que ha tratado de evadir”, pero muchas no han podido hacerlo por más tiempo. En 2009 Coca-Cola anunció que utilizaría un sistema de compensación “basado en el valor” en el que les paga a las agencias por los resultados obtenidos, en lugar de pagarles por los insumos y por los costos de la comunicación.³⁵

Desafortunadamente, muchas agencias desaprobaron este tipo de remuneración basada en el desempeño porque las hacía responsables. Mientras que las agencias creen que ellas construyen empresas y marcas, idealmente les gustaría desligar la remuneración de su rendimiento. Cuando P&G decidió poner en marcha su sistema de compensación basado en las ventas, las agencias

publicitarias se armaron en contra. Irónicamente, incluso discutieron si las ventas tienen más que ver con la distribución que con la publicidad. También expresaron su preocupación por la falta de sistemas de medición para emplear el sistema propuesto. Sin embargo, P&G se pegó a su arsenal y sabiamente utilizó plataformas comunes de la industria para ganar la aceptación de sus ideas revolucionarias. De este modo, un gran número anunciantes decidieron seguir su ejemplo. Hoy en día muchas de las grandes corporaciones alrededor del mundo pagan hasta un 50% de sus gastos publicitarios basándose en parámetros relacionados con el desempeño.

Este enfoque basado en la entrega efectiva del mensaje a los consumidores tiene un efecto secundario desagradable, poderoso y de alto riesgo: en casa, fuera de casa, en el trabajo, en el juego, en la salud y en la enfermedad, los mensajes publicitarios nos persiguen dondequiera que vayamos. Para muchos consumidores, la publicidad se está convirtiendo en la pesadilla de la existencia moderna. Los consumidores están sintiendo que la publicidad es cada vez más invasiva, por lo que están surgiendo fuerzas en su contra. Se ha construido resistencia de los consumidores y, en algunos casos, la resistencia de opinión de los consumidores ha resultado en la creación de leyes para controlar la publicidad o para prohibirla por completo. Las empresas de telemarketing han tenido que enfrentarse a la ira de los consumidores un mercado tras otro. Se han impuesto controles en la mayoría de los mercados desarrollados y los consumidores han conseguido la oportunidad de optar por esquemas como el Registro Nacional de “Llamadas Indeseadas” en Estados Unidos.

La publicidad está constantemente buscando nuevos caminos para comunicarse con los consumidores, pero cada vez más estos quieren apagar la cacofonía o al menos “responderles”. Un maravilloso ejemplo de la interacción entre la publicidad y los consumidores fue el Proyecto Bubble. Para este proyecto, concebido en 2002, el artista Ji Lee imprimió 15.000 pegatinas en blanco que se parecían a los “globos de texto” de los cómics y las pegó en los anuncios publicitarios a lo largo de toda la ciudad de Nueva York, lo que les permitió a los transeúntes escribir en ellas sus reacciones, pensamientos y ocurrencias.

El manifiesto del Bubble Act habla sobre cómo “los espacios públicos están siendo invadidos por anuncios. Estaciones de tren, calles, plazas, autobuses y el metro ahora nos gritan un mensaje tras otro. Las corporaciones se han apoderado de los espacios antes considerados públicos, para propagar sus mensajes. Nosotros, el público, somos tanto el objetivo como las víctimas de este ataque mediático”.³⁶ Como resultado del proyecto, los consumidores se comprometieron a recuperar los espacios “comunes” y a convertir “los monólogos corporativos en diálogos públicos abiertos”.³⁷ El Bubble Act se volvió popular y empezaron a imitarlo en Argentina, Italia y otros países.

En otras partes del mundo la legislación ha intervenido para mantener los espacios públicos precisamente como “públicos”. En 2007, Sao Paulo (una de

las ciudades más grandes del mundo) se convirtió en la primera gran ciudad, fuera del mundo comunista, en prohibir casi todos los anuncios publicitarios exteriores.³⁸ En una ciudad con dos identidades contradictorias —es tanto la capital comercial de Brasil como el epicentro de la violencia de las pandillas y de las favelas extensivas— la *Lei Cidade Limpa* de Sao Paulo (“Ley de la ciudad limpia”) ahora es considerada un éxito inesperado. En el marco de esta ley, casi todos los anuncios al aire libre, como vallas publicitarias, pantallas de video al aire libre y los anuncios en los autobuses, fueron derribados y el tamaño de los letreros en las fachadas de las tiendas fue regulado. La ley se implementó con casi 8 millones de dólares en multas, y aunque hubo protestas y demandas legales, más del 70% de los residentes de la ciudad acogieron con gusto la medida. De hecho, incluso el jefe de la compañía de publicidad más grande de Brasil, Grupo ABC, dijo: “Creo que es una buena ley. Fue un reto para nosotros porque, por supuesto, es más fácil arrojar publicidad basura por toda la ciudad”.³⁹

La publicidad responsable y la Corporación 2020

La publicidad tiene una importancia enorme para poder distinguir una Corporación 1920 de una Corporación 2020 debido a su capacidad para persuadir a las personas a consumir de formas diferentes a aquellas en las que lo hubieran hecho si no hubieran sido inducidas. Simplemente, la publicidad es el motor del consumo al convertir “deseos” anteriores en “necesidades”, pero la huella ecológica de los productos para satisfacer estas necesidades puede y debe ser considerada cuidadosamente por la Corporación 2020. El consumismo irresponsable no puede ser una receta para el bienestar, pero la vieja pregunta de “¿Quién le pone el cascabel al gato?” a menudo sale a relucir. La respuesta de la Corporación 1920 habría sido esconderse detrás de los sistemas de creencias del fundamentalismo de libre mercado y proclamar la fe ciega en las “fuerzas del mercado”.

Sin embargo, como Jochen Zeitz (director ejecutivo de Puma y CEO de Sport & Lifestyle de PPR Group, entrevistado para este libro, ver www.corp2020.com) señala que: “El consumismo ha sido inventado por la corporación, por lo que es nuestra responsabilidad cambiar el consumismo y hacerlo más sostenible”. Además, considera que las objeciones sobre la falta de voluntad de los consumidores son “excusas pobres” y busca maneras innovadoras para hacer que los consumidores se entusiasmen con las oportunidades para consumir responsablemente, una cosa que “los negocios —particularmente el negocio de los bienes de marca— tienen que asumir como un reto”. Este es en gran medida un desafío de *medición* porque no es fácil medir la huella ambiental que tiene cada producto a lo largo de su ciclo de vida. Sin embargo, muchas grandes corporaciones están intentando seriamente llevar esta medición. Si una empresa puede proporcionar un impacto positivo en la sociedad (medido holísticamente

después de contabilizar los costos externalizados) mediante la elaboración de un producto particularmente popular, entonces eso es una razón para que la Corporación 2020 lo haga.

Se debe señalar que la publicidad también es un medio para informar al público no solo de la existencia del producto sino también de sus beneficios y de sus efectos perjudiciales. Los anunciantes de la Corporación 2020 deben seguir los principios que sustentan muchos de los estándares éticos de la publicidad existente en la actualidad y no deben desinformar a la audiencia exhibiendo solo los beneficios de un producto, sino que deben comunicar también los riesgos involucrados en su uso. Sin embargo, en el contexto de una Corporación 2020, la publicidad tiene que ser más responsable por la forma en la que incentiva el consumo y por los verdaderos resultados del consumo a largo plazo tanto en la vida individual de las personas como en la de la sociedad en general.

El aumento de poder del consumidor y el cambio de pesos en la balanza

El 15 de marzo de 1962 el presidente John F. Kennedy dio un discurso ante el Congreso en el que equiparó los derechos de un ciudadano estadounidense común con los intereses de la Nación. Dijo: “Si a un consumidor se le ofrece productos de calidad inferior, si los precios son exorbitantes, si los medicamentos son inseguros o no sirven, si el consumidor no tiene la capacidad de escoger, entonces su dinero está siendo desperdiciado, su salud y su seguridad pueden estar amenazadas y los intereses de la nación sufren”.⁴⁰ Declaraba que los cuatro derechos fundamentales de los consumidores eran los siguientes:

1. *El derecho a la seguridad:* Los consumidores deben estar protegidos del mercadeo de bienes peligrosos.
2. *El derecho a escoger:* La competencia es necesaria para que los consumidores tengan acceso a una variedad de productos y servicios. Si esto no es posible en un sector industrial en especial, el gobierno debe regularlo para proporcionarles a los consumidores una calidad adecuada y un servicio a un precio justo.
3. *El derecho a la información:* A los consumidores se les debe proporcionar la información necesaria para que puedan tener una elección informada y para que estén protegidos contra la información fraudulenta o engañosa.
4. *El derecho a ser oído:* Los intereses de los consumidores deben ser considerados integralmente en la formulación de políticas públicas.

Al introducir estos derechos de los consumidores, el presidente Kennedy reflejó que en realidad los consumidores estadounidenses eran el motor principal de la economía y, sin embargo, carecían de visibilidad y de una voz coherente en

el Congreso. Las décadas de los años ochenta y los noventa presenciaron cómo el movimiento de consumidores empezó a tener efectos alrededor del mundo. Su activismo despegó con el apoyo de la legislación y de las organizaciones de la sociedad civil.⁴¹ Incluso el mundo en desarrollo presenció un mayor surgimiento del activismo. Muchas corporaciones se dieron cuenta de que ser percibidas como una compañía comprometida con los intereses de los consumidores podría volverse una ventaja competitiva. Este fue el periodo en el que “la garantía de la devolución del dinero en caso de que el cliente no quede satisfecho” se volvió un estándar en la estrategia del mercadeo. Desafortunadamente, los consumidores se estaban confundiendo cada vez más con el exceso de opciones, afirmaciones y réplicas. ¿Cómo decidir cuál es el mejor producto para uno? Entonces apareció internet y su capacidad de obtener información a lo largo de todos los estratos de la sociedad.

Es fascinante ver cómo “la Red” ha cambiado la forma en la que los consumidores reaccionan ante las marcas. Ha habido un cambio claro y demostrable en la ecuación de poder entre las corporaciones y los consumidores. ¡Tan solo en Google se introducen 694.445 búsquedas en un minuto!⁴² Los consumidores ya no tienen que tomar la publicidad de los productos que utilizan como un único hecho cierto. Internet ha cambiado la forma en la que las personas escogen sus marcas y ha proporcionado una plataforma para el intercambio de noticias, información y opinión. También ha liberado a los consumidores de la carga de elegir basándose en los *slogans* de venta de los fabricantes del producto. Cada vez más, los consumidores buscan reseñas de los productos elaboradas por sus pares antes de comprarlos. El impacto de las opiniones de sus pares se siente aún más en los productos que están dirigidos a los jóvenes, el grupo demográfico que pasa más tiempo en la red y que la utiliza constantemente como una herramienta de toma de decisiones. Cada 60 segundos, más de 1.200 anuncios se publican en Craigslist. Estos anuncios son una clara indicación de que los consumidores están hablando entre sí.

La velocidad con la que se comparte la información entre personas afines es increíble. La Red se ha convertido en un instrumento de transformación: testigo de la Primavera Árabe de 2011, que demostró su poder para facilitar la comunicación en todos los niveles y a lo largo de todos los canales.

La Red ha empoderado a los consumidores y les ha permitido comunicarse con las corporaciones e incluso disfrutar de un ocasional forcejeo con ellas. Uno de los mejores ejemplos del pasado reciente fue la necesidad que tuvo Verizon de revertir una decisión. Verizon decidió cobrar a sus clientes una tarifa de 2 dólares de “servicio” por todos los pagos que hicieran en línea y por teléfono. Esta política empresarial se iba a implementar el 15 de enero de 2012 y fue anunciada el 29 de diciembre de 2011. En menos de 24 horas, gracias a la avalancha de comentarios negativos de los consumidores, Verizon tuvo que retirar su propuesta.⁴³

El consumidor de hoy no está dispuesto a tolerar la palabrería de los fabricantes ni la publicidad engañosa. Su capacidad de respuesta empodera una comunicación de doble vía y estimula la creación conjunta. Imagine una situación en la que una compañía acaba de hacer el empaque de su producto principal y después incita a los consumidores a decidir qué poner dentro. Esto es exactamente lo que ha hecho Apple. La mayoría de las aplicaciones (“apps”) que están disponibles en todos los dispositivos de Apple son creadas por los consumidores y por empresas que no tienen absolutamente ninguna conexión con Apple. Esto asegura que los usuarios de Apple tengan acceso a un banco de talento al que nunca hubieran tenido acceso si todo lo hubiera hecho la compañía por sí sola. Los consumidores, a cambio, le dan retroalimentación sobre sus aplicaciones, basándose en su experiencia personal utilizando la aplicación. Este nivel de creación conjunta no es común pero cada vez más los productores ingeniosos están viendo el valor que pueden generar al aprovechar el poder del consumidor como creador.

Asimismo, hemos observado el impacto de la creación conjunta en la industria de la publicidad y podemos asegurar que no implica un buen pronóstico para esta. Una de las primeras movidas en este sentido se dio en agosto de 2009 cuando Unilever, la compañía gigante de productos de consumo, despidió a la agencia publicitaria que llevaba trabajando para ellos 16 años, Lowe London, y le entregó su marca Peperami al dominio público e invitó a miles de personas a dar soluciones creativas en lugar de entregarle la marca a un puñado de personas que trabajaban en la agencia publicitaria.⁴⁴ Se le ofreció un premio de 10.000 dólares al ganador. En abril de 2010, impulsada por el éxito de la iniciativa de Peperami, Unilever puso otras 13 marcas a disposición del dominio público para buscar su colaboración.⁴⁵

Bob Garfield, periodista, comentarista de la publicidad y autor del libro *The Chaos Scenario* (2009) lo explicó de manera brillante cuando dijo:

El yin y el yang de los medios de comunicación masiva y el mercado masivo —que maravillosamente se han sostenido mutuamente durante 400 años— se han separado. El universo digital que los separó es en sí mismo una maravilla pues logró que el poder pasara de pocas a muchas manos y que alterara el comportamiento humano, sin mencionar las economías en una gran escala. La pregunta para los negocios —incluyendo a los gobiernos, la religión, la ciencia, la política, la academia y cualquier institución que operara de arriba abajo— es: ¿qué hacer ahora?⁴⁶

Garfield acuñó el término “listenomics” para describir la tendencia hacia las empresas que utilizan técnicas de código abierto para buscar ideas en el desarrollo de productos, marketing, elaboración y muchas otras actividades que han sido tradicionalmente controladas por departamentos aislados. De forma alternativa, se puede pensar que estas compañías están incentivando o cooptando estas fuerzas, dependiendo del punto de vista de cada persona. “Listenomics”

es parte de un conjunto de principios que permitieron que las sociedades y la industria tradicionalmente organizadas tomaran ventaja de los cambios que amenazan los poderes existentes.

Un mercado como la India representa la nueva realidad de la era digital. Se estima que hay 112 millones de usuarios de Internet en la India, aunque solo 12 millones acceden a la red a través de conexiones de banda ancha.⁴⁷ En cambio, en 2010 más de 35 millones de usuarios de Internet accedieron a la red a través de teléfonos móviles. Este número va crecer a más de 250 millones para 2015.⁴⁸ La reciente cruzada de la India contra la corrupción en la vida pública fue impulsada por el teléfono móvil y por Internet. Se recibieron veinte millones de llamadas que apoyaban la lucha anticorrupción.⁴⁹

A la luz de esto, los consumidores han cambiado. La tecnología les ha dado la capacidad de interactuar con las marcas, los servicios y las empresas. Los teléfonos inteligentes están cambiando el mundo que conocíamos en la medida en la que más usuarios se benefician de ellos.

Las corporaciones tienen que aprender que lo que era tradicionalmente el consumidor ahora ya no es un receptor pasivo de la comunicación. Le está poniendo atención no solo a la publicidad corporativa de un producto, sino también al punto de vista de otros consumidores y está contribuyendo con su perspectiva. Los consumidores de hoy en día están *creando* publicidad positiva y negativa. “Listenomics” está cambiando la forma en la que los consumidores aceptan los mensajes, y es el momento de que las corporaciones entiendan los matices de esta dinámica cambiada. Ambas corrientes de comunicación son importantes, y ese es el cambio fundamental en el entorno. Esto es algo que va totalmente en contra de la naturaleza de la industria de la publicidad, que durante mucho tiempo utilizó la comunicación en un solo sentido. ¿Puede ser que haya llegado el momento en el que las corporaciones busquen que las protejan de los consumidores?

Recetas para acelerar el cambio

Este libro sostiene que cambios importantes en la publicidad vendrán de manera endógena: a través del cambio de pesos en la balanza entre el consumidor y el productor. Sin embargo, esto es un proceso evolutivo y se tomará su tiempo, quizá varias décadas. Pero ¿qué se puede hacer en la próxima década para antes de 2020, dada la urgencia de reformar el mundo corporativo? Esta sección presenta una serie de recetas recomendadas para el cambio: dos principios y cuatro estrategias.

El primer principio de la publicidad que se basa en la equidad es uno que va más allá de cualquier autorregulación de la industria o de las normas gubernamentales que exigen a los anunciantes corporativos tratar a todos los consumidores como iguales con independencia del mercado en el que se

encuentren, sea desarrollado o en desarrollo. Los países en desarrollo se están convirtiendo en mercados emergentes que muchas corporaciones multinacionales ven como una oportunidad de crecimiento. Sin embargo, cuando esto sucede su industria menos sofisticada y sus normas gubernamentales les dan a las corporaciones una mayor oportunidad para moldear el comportamiento de los consumidores de una forma que no es considerada responsable en mercados más desarrollados. La historia de la venta de los preparados para lactantes en África es un ejemplo revelador. Publicidad responsable significa no aprovechar esas “oportunidades”.

En segundo lugar, al igual que con otros aspectos de la Corporación 2020, la transparencia y la divulgación también son principios claves en la publicidad. Una práctica sólida de divulgación en la publicidad puede mejorar la comparación entre las corporaciones y presionarlas a ser más responsables. Un “informe anual sobre la responsabilidad en la publicidad” revelaría qué estándares relevantes de la industria han sido utilizados, proporcionaría un lugar para compartir nuevos principios corporativos sobre la publicidad responsable y, lo más importante, sería un vehículo para que las empresas se diferenciaron de sus competidores y fueran mejores que ellos. Formalizar la práctica la vuelve una prioridad. Idealmente, esto sería publicado como una declaración de divulgación de la política que se presentaría anualmente en los reportes estatutarios. No obstante, se puede entender por qué las empresas preferirían incluirlo en sus informes sobre la responsabilidad social corporativa.

Paralelo a estos dos principios, el uso de la información para inspirar cambios en el comportamiento —esta vez del lado de los consumidores— también es fundamental para la publicidad de la Corporación 2020. Los publicistas pueden utilizar sus únicos activos como expertos de la comunicación para proporcionar información adicional a los consumidores, empujándolos a tomar decisiones de consumo más responsables.

1. Divulgar la *vida útil* del producto en todos los anuncios

Esta táctica tiene el potencial de reducir el exceso de consumo impulsado por personas que no utilizan el máximo potencial de los productos. Llevaría a que los individuos se preguntaran si realmente necesitan una nueva versión de un producto o si en primer lugar deberían comprar productos que tienen una vida útil tan corta. Al comunicar esta información a los consumidores directamente, las compañías también están incentivadas para competir en la vida útil del producto, en la que los individuos están ligados a pensar que más es mejor.

2. Divulgar *los países de origen* del producto en todos los anuncios publicitarios

En el producto en sí, esto debería ser simplemente una imagen que resalte todos los países en los que se elaboró alguna parte de este. Los consumidores, con

tan solo una simple representación visual, estarían en capacidad de discernir la huella global que tiene ese producto en específico, y mientras esto simplifica un análisis más formal del ciclo de vida del producto, su simplicidad hace que sea efectivo que las personas evadan los productos que son demasiado globales en su naturaleza ya que tienen demasiadas “millas aéreas” en su producción.

3. Recomendar en el producto cómo se debe hacer su disposición final

Una de las tendencias más recientes en la sostenibilidad son los programas de disposición final de los productos. Sobre la base de su valor, los publicistas deben informar cómo llevar a cabo la disposición del producto para que los consumidores reconozcan el valor de los desechos y residuos del producto que están comprando y la responsabilidad que tienen de disponer de él adecuadamente. Esta acción pone de presente costos que no se tuvieron en cuenta previamente y estimula a que las compañías faciliten los mecanismos de recuperación de sus productos.

4. Comprometerse voluntariamente con una donación “para el desarrollo del 10%” del desarrollo” del gasto publicitario en los países en desarrollo

Esta recomendación para los anunciantes de la Corporación 2020 es específica para el mundo en desarrollo, en el que el crecimiento exponencial de los consumidores indica niveles sin precedentes de mercado potencial para las empresas multinacionales. Para compensar la expansión de la “huella” en las economías locales, los anunciantes podrían apoyar proyectos de sostenibilidad a través de un 10% de los dólares de los anuncios que se convertirían en dólares para el desarrollo. Similar al estándar de “1% por el planeta” que muchas compañías han adoptado en los años recientes, este 10% para el mundo en desarrollo estaría basado únicamente en los gastos publicitarios. El beneficio de una proporción como esta es que las compañías pueden estar incentivadas a gastar menos en la publicidad, lo cual en algunos casos puede reducir el consumo. Sin embargo, de manera más importante, también está conectado con el “Informe de Publicidad Responsable” ya que les proporciona a los anunciantes otra plataforma para mostrar que están actuando como ciudadanos corporativos responsables.

¿Hacia dónde va la publicidad?

En agosto de 2011 Gallup encuestó a 1.000 estadounidenses de 18 años o más para comprobar su visión de 25 industrias diferentes. Los encuestados podían dar tres respuestas diferentes: positiva, negativa o neutral. Las industrias de relaciones públicas y de publicidad se combinaron para esta investigación y los resultados fueron impactantes: el 37% de los encuestados tenía una opinión negativa de la publicidad, en comparación con la industria de la informática, de la cual solo el 10% tenía una imagen negativa.⁵⁰

A comienzos de diciembre de 2011 Gallup publicó un comunicado de prensa que mostraba que solo el 11% de los encuestados calificaron que la honestidad y la ética de los publicistas era alta. La publicidad se encuentra entre los corredores de bolsa con un 12% y entre los agentes de telemarketing con un 8%. Por otra parte, ¡los contadores tenían un 43%!⁵¹

Es muy lamentable que los mismos profesionales de la publicidad sean sumamente críticos de la industria, y con buena razón. David Ogilvy ha dicho que: “La publicidad es un negocio de las palabras, pero las agencias de publicidad están infestados por hombres y mujeres que no pueden escribir. No pueden escribir anuncios, y no pueden escribir estrategias. Son tan indefensos como los sordomudos en el escenario de la Ópera Metropolitana”.⁵²

La industria de la publicidad ha sido un negocio muy introspectivo con dos motores claves que tienen la misma fuerza: las utilidades y la pasión. Con la creciente consolidación de la empresa, el afán de lucrarse está liderando la motivación de los publicistas y la pasión se ha dejado a un lado como un motivo adicional. La psicología del animal de la publicidad es que “él lo sabe todo”. Esto es en parte alimentado por la naturaleza de la industria. Se supone que las personas en el negocio de la publicidad no solo saben de su negocio sino del negocio de sus clientes. ¡A menudo una agencia solo tiene 30 días para crear una campaña publicitaria de una marca de la que antes no sabía nada! Esto crea una gran sensación de superioridad. Además, esto se combina con la enorme sensación de inseguridad que tiene la industria gracias al hecho de que son rechazadas cerca del 90% de las ideas creativas de una persona. A menudo las cuentas de los anunciantes se trasladan a una nueva agencia cuando las personas responsables de ellas también se trasladan. La insatisfacción del cliente con sus agencias está más alta que nunca. Se ha vuelto común para los vendedores revisar sus relaciones con sus agencias de publicidad cada dos años. Los negocios se desplazan cuando la gente se desplaza y las cuentas cada vez con más frecuencia están a punto de perderse. Como resultado, la mayoría de las personas en el mundo de la publicidad tienen una existencia esquizofrénica. Esto es en parte un mecanismo de defensa que se deriva de la inseguridad que les causa que la mayoría de sus ideas sean rechazadas. Por otra parte, porque creen que están en la vanguardia del estilo y de la técnica, los grandes egos abundan en la publicidad y la confianza en sí mismos está anclada a sus resultados.

La publicidad puede y de hecho moldea actitudes y opiniones. Tiene la capacidad de cambiar el comportamiento humano y se ha utilizado como un medio para la construcción social. Al reconocer este hecho, David Ogilvy dijo: “la publicidad política debe ser detenida. Es el único tipo de publicidad realmente deshonesto que queda. Es totalmente deshonesto”.⁵³

Este es el poder de la publicidad que se necesita volver a diseñar por profesionales en lo que Bill Bernbach llama el arte de la persuasión. Desafortuna-

damente, muchos profesionales de este arte ven la publicidad solo como un sirviente de la corporación. Persigue y promulga la visión de la corporación, crea la demanda, dirige los valores de la marca, construye imágenes, facilita la participación de los consumidores y los involucra, pero todo esto a petición de la corporación, sin importar el impacto en la sociedad o en los consumidores. La publicidad es en gran parte agnóstica —incluso amoral, si es necesario— en la ejecución de sus funciones, como vemos en innumerables ejemplos, sobre todo en el del tabaco y en el de los preparados para lactantes. Como el brazo extendido de un gran organismo cuyo cerebro es la corporación, la publicidad necesita reflejar la visión y los objetivos de ella. Pero este modelo está roto y necesita ser reparado.

La realidad del mundo de hoy es la creación conjunta y la propiedad conjunta y de colaboración. Ya no son solo los medios de comunicación los que transmiten los mensajes a los consumidores; estos han comenzado a crear sus propios mensajes y contenidos.

Uno de los desarrollos más interesantes de los últimos tiempos ha sido la capacidad del consumidor para bloquear el flujo de mensajes, ya sea en la televisión a través de TIVO o en la red mediante el bloqueo de *pop-ups* o al aire libre a través del activismo de los consumidores.

Esto va a aumentar a medida que los consumidores sigan siendo bombardeados cada vez más. Un estadounidense promedio está expuesto a más de 3.000 mensajes publicitarios al día.⁵⁴ No es de extrañar entonces que los consumidores quieran bloquear mensajes irrelevantes. De manera que, en lugar de seguir bombardeando a las personas con anuncios, la industria publicitaria tiene la oportunidad de reinventarse a sí misma y a su negocio al dirigirse a la población en busca de inspiración.

En definitiva, todo se reduce a esto: la publicidad no ha cambiado mucho en los últimos 100 años, ¿por qué cambiar ahora? Porque si no lo hace, se enfrenta a la extinción. Por eso tiene que hacerlo.

El *lobby* del tabaco nunca pensó que llegaría el día en el que se prohibiría fumar en lugares públicos e incluso en las calles. Los productores de los preparados para lactantes nunca pensaron que tendrían que enfrentar controles legislativos. Los productores de leche a lo largo de los estados nunca pensaron que Walmart dejaría de comprar leche proveniente de vacas que habían recibido hormonas de crecimiento. Las agencias de publicidad de P&G nunca se imaginaron que esta les pediría que informaran sobre su propia huella de carbono y que la utilizaría como una medida del desempeño satisfactorio.

La industria de la publicidad está madura. Ya es hora de que empiece a liberarse de la Corporación de 1920. Escondarse detrás de los faldones de la Corporación de 1920 era natural, pero la Corporación 2020 no tiene faldones. Ahora es el momento de liberarse porque los consumidores y los medios sociales van a empoderarse de una nueva forma de publicidad.

“Creo que la curiosidad sobre todos los aspectos de la vida sigue siendo el secreto de las grandes mentes creativas” dijo Leo Burnett, el hombre que creó muchos iconos publicitarios que todos conocemos: el Jolly Green Giant, el hombre Marlboro, el Pillsbury Doughboy y Tony el tigre.⁵⁵ Es hora de que la industria de la publicidad se vuelva curiosa sobre su propio futuro.

Capítulo 7

Limitar el apalancamiento financiero

“Si le debo una libra, tengo un problema. Pero si le debo un millón, el problema es suyo”.

—John Maynard Keynes

El advenimiento de la responsabilidad limitada fue un factor clave para el éxito de las corporaciones y para el desarrollo económico, ya que permitía a los empresarios emprendedores y a sus financieros probar nuevas ideas de negocio sin tener que asumir riesgos económicos ilimitados.¹ Sin embargo, la responsabilidad limitada por sí sola no habría podido impulsar el progreso económico del último siglo y medio de no ser por el apalancamiento, que se les otorgó competitivamente a las corporaciones por el sector financiero de una forma cada vez más profunda y sofisticada.

Por supuesto, el apalancamiento también ha impulsado las últimas cuatro grandes crisis económicas en el mundo, incluyendo la crisis de la deuda latinoamericana, la crisis de ahorros y préstamos en Estados Unidos, la crisis de la deuda asiática y la reciente crisis financiera mundial de las hipotecas subprime. También ha servido para multiplicar “la economía marrón” e incrementar la vulnerabilidad de las economías hacia las burbujas financieras.² Cuando es utilizado apropiadamente, el apalancamiento puede balancear los riesgos financieros y puede respaldar el crecimiento regular de las empresas y las economías. Cuando se utiliza de forma nociva, el apalancamiento sobreexpone a las organizaciones a riesgos inconvenientes, crea o magnifica los retornos negativos para las partes interesadas en la corporación y genera riesgos sistémicos para la sociedad en general.

Este capítulo explora los riesgos asociados con el apalancamiento, el marco actual para gestionarlo y las formas en las que podemos mejorar su uso corporativo con el fin de reducir los riesgos sistémicos. Las principales preguntas que aborda el capítulo son: ¿El apalancamiento sin restricciones ha sido el causante de fallas sistémicas en la economía? ¿El apalancamiento puede ser limitado de una mejor manera con la regulación? Y si es de esta forma, ¿Qué entidades deberían estar reguladas: solo los bancos o también las corporaciones? ¿La ausencia de límites al apalancamiento financiero, que es la regla general para el sector privado, también debería aplicarse al sector público y a las empresas consideradas “demasiado grandes para quebrar” (*Too big to fail*) aunque estas recurran *de facto* al erario público? ¿Podrían los límites al apalancamiento reducir los riesgos sistémicos y alinear de mejor manera los intereses de las corporaciones con los objetivos de la sociedad? En la actualidad, muchos reguladores están evadiendo abordar estas preguntas y sus respectivos desafíos y están dejando que “la mano invisible” de los mercados establezca qué es lo mejor para la sociedad. Es decir, se espera que el comportamiento de los inversionistas determine qué nivel de apalancamiento es apropiado y en consecuencia los administradores del mercado de capitales se terminan volviendo los dudosos guardianes de la conciencia de la sociedad. Los mercados sin restricciones nunca estuvieron diseñados para resolver problemas sociales, y aun así, las respuestas de la sociedad (e incluso a veces las respuestas de los reguladores) parecen asumir que lo opuesto es la verdad.

Las normas de adecuación de capital actualmente solo se aplican a los bancos y a las instituciones financieras, pero con el exceso de la desregulación global de las décadas recientes se ha debilitado aún más el ya frágil sistema. Las grandes corporaciones son capaces de asumir una posición agresiva de riesgo en todas sus actividades. Lo hacen tanto en el manejo de productos básicos esenciales para su negocio como cuando llevan a cabo ambiciosos contratos de derivados financieros que van más allá del alcance de su modelo de negocio. Todo esto es posible gracias a los mercados libres y a la disponibilidad de la financiación bancaria. Sin embargo, hay dos medidas que se pueden implementar para mejorar el uso corporativo del apalancamiento. En primer lugar, podemos reevaluar y reconstruir la infraestructura regulatoria del sector financiero para controlar mejor el riesgo sistémico y el apalancamiento. En segundo lugar, podemos explorar opciones regulatorias para las corporaciones no bancarias que incluyen limitar razonablemente el uso del apalancamiento para organizaciones que se exponen a él en gran medida. En efecto, cualquier corporación (sea un banco, un prestamista hipotecario, una entidad aseguradora o un fabricante de automóviles) que se considera “demasiado grande para quebrar” está poniendo en riesgo el capital público. Por ese privilegio, tiene que por lo menos dejar a un lado algunos de sus propios fondos de capital como colchón contra pérdidas inesperadas. Lograr que se implementen estas dos medidas también incentivará

un manejo eficiente del capital obtenido y reducirá la exposición de la economía de mercado a las burbujas financieras que se salen de control.

Los beneficios, riesgos y costos del apalancamiento financiero

En general, podemos definir el apalancamiento financiero como un mecanismo contractual mediante el cual una entidad obtiene acceso a activos *al utilizar fondos proporcionados por otros o al poner en riesgo una cantidad menor de su propio capital social*. Para la institución promedio, el apalancamiento financiero incluye obtener préstamos, emitir bonos y tomar activos en *leasing*. Sin embargo, las variaciones más sofisticadas de apalancamiento financiero incluyen la ejecución de *operaciones bancarias con pacto de recompra (repo)*, la emisión de pólizas de seguros o garantías y llevar a cabo transacciones estructuradas de derivados. Todas estas actividades magnifican en gran proporción el impacto de una determinada cantidad de capital social. La desventaja del apalancamiento es que también aumenta la cantidad de riesgo y el tamaño de las pérdidas potenciales. Esto se debe a que normalmente el prestamista que proporciona los fondos, para garantizar el pago de su deuda en caso de que las cosas vayan realmente mal, se asegura de que tiene el derecho preferencial a reclamar su crédito (conocido como el derecho a la “prelación”).

El apalancamiento le permite a la corporación hacer inversiones o incurrir en gastos que de otra manera no hubiera podido llevar a cabo utilizando sus recursos existentes. Además de permitirle a los negocios utilizar recursos más allá de su capital suscrito y de sus utilidades en reserva, el apalancamiento financiero tiene otros efectos positivos adicionales: expande el poder adquisitivo de los consumidores³; les permite a las entidades financiar proyectos que de otra manera no habrían podido ejecutar; les ayuda a las corporaciones a aumentar la escala de sus operaciones con el fin de reducir los costos de producción; e impulsa la expansión económica a través del aumento colectivo de los gastos que ha permitido. Desde la perspectiva de un inversor, instrumentos de deuda simple *plain vanilla* (bonos y papeles comerciales, es decir, formas relativamente sencillas de apalancamiento) también le proporcionan vehículos de inversión que tienen un riesgo menor comparado con una participación accionaria. De esta forma, el apalancamiento que usa la emisión de deuda también contribuye a diversificar la inversión.

Sin embargo, a pesar de los atributos positivos mencionados anteriormente, el uso de un alto apalancamiento financiero también impone una externalidad negativa sobre las partes que no están involucradas en una transacción en particular cuando la entidad endeudada enfrenta dificultades financieras o

insolvencia. Los empleados pierden sus puestos de trabajo, los proveedores y vendedores pierden sus ventas o recaudos y posiblemente les toca enfrentarse a la insolvencia, los gobiernos pierden ingresos, otras empresas sienten los efectos de la disminución en la actividad económica e incluso las instituciones extranjeras se ven afectadas por el comercio. Ben Bernanke, actual presidente de la Reserva Federal de EE.UU., ha señalado que “la decisión de una empresa de utilizar el apalancamiento financiero crea externalidades tanto a nivel microeconómico como macroeconómico”, que no son consideradas en las decisiones sobre la estructura del capital privado.⁴ El desenlace de Enron, por ejemplo, tuvo mucho que ver con el uso excesivo del apalancamiento.

Enron nació originalmente en 1985 de la fusión de varias compañías que producían, transmitían y comercializaban gas natural. Enron se endeudó fuertemente para financiar la fusión, a pesar de que la desregulación y el aumento de la competencia en el mercado ya la estaban presionando.⁵ Bajo el liderazgo del CEO Kenneth Lay y del director ejecutivo Jeffrey Skilling, Enron desarrolló un negocio extenso de comercialización de energía a finales de los años ochenta y en la década de los noventa que se convirtió en la plataforma para su crecimiento en nuevas áreas. Impulsado por una feroz competencia interna, con grandes expectativas de Wall Street y con una mentalidad que únicamente estaba enfocada en las ganancias a corto plazo, los ejecutivos y directivos de Enron buscaron inversiones riesgosas bajo estructuras de alto apalancamiento con el fin de hacer crecer sus ingresos y utilidades sin tener en cuenta la viabilidad a largo plazo de estos acuerdos. Con el fin de mantener bajo su índice de apalancamiento y ocultar sus potenciales pérdidas y responsabilidades contractuales, los ejecutivos de Enron utilizaron “entidades con un propósito especial” para no registrar en sus libros de contabilidad muchos de estos acuerdos y contratos.⁶ Estas entidades no estaban consolidadas en los estados financieros de la compañía y se dieron muy poco a conocer. Mientras la empresa secretamente se endeudaba, no estaba sujeta a restricciones de capital. Además, debido a sus turbias prácticas de contabilidad, creció al punto de ser la séptima compañía de las 500 más grandes del mundo según la revista *Fortune*,⁷ con unos ingresos totales que pasaron de 31 billones de dólares en 1998 a 101 billones de dólares en 2000.⁸

Durante el año 2001 la estafa del apalancamiento de Enron se desató y los analistas se empezaron a volver escépticos ante la falta de transparencia de la compañía. Skilling, el CEO de Enron en el momento, renunció abruptamente en agosto y la compañía anunció una importante pérdida trimestral en octubre. La SEC comenzó a investigar las prácticas contables de la compañía. En noviembre, Enron rectificó sus resultados financieros del año pasado: redujo 591 millones de sus ingresos y adicionalmente contabilizó 628 millones de dólares de obligaciones a 31 de diciembre de 2000. Eventualmente se declaró en bancarrota en diciembre de 2001.⁹ Las malas prácticas de Enron le terminaron costando a

más de 19.000 empleados sus puestos de trabajo y a muchos de los acreedores una porción significativa de sus cuentas por cobrar, ya que se esperaba que las demandas financieras se acordaran por solo una quinta parte del valor original.¹⁰ Muchos accionistas perdieron gran parte de su inversión ya que las acciones de Enron pasaron de valer 90 dólares en 2000 a menos de un dólar en diciembre de 2001.¹¹ A finales de 2000, el 62% de las acciones de Enron estaban representadas en el plan de jubilación de los empleados (401K). Sin embargo, en otoño de 2011 les restringieron a los empleados la posibilidad de vender sus acciones del plan de retiro debido a que el precio de ellas había colapsado. Por esta razón muchos de ellos perdieron sus ahorros de jubilación. Los efectos de los excesos de Enron se extendieron en la economía: los precios energéticos se incrementaron debido a la disminución de la liquidez del comercio y los proyectos de desarrollo de energía se suspendieron a causa de las preocupaciones por la falta de transparencia y del aumento del costo del crédito.¹² Enron es un caso interesante de análisis no solo por su comportamiento negligente y fraudulento, sino también porque muestra el daño que una empresa le puede ocasionar a la sociedad por las externalidades negativas que genera el uso del apalancamiento desmedido.

Un alto apalancamiento les permite a las instituciones aumentar su balance general mucho más de lo que les permite su habilidad limitada para lograr incrementar el capital social. Esto facilita que las instituciones crezcan y crezcan hasta llegar a un tamaño en el que puedan ser consideradas “demasiado grandes para quebrar” (DGPQ). Algunos factores que contribuyen al estatus de DGPQ son el tamaño, la interconectividad y el grado de visibilidad pública.¹³ Una institución DGPQ *usualmente* hace referencia a un banco o a una institución financiera que los reguladores federales determinan que es demasiado importante como para permitirle fracasar de manera desorganizada sin que el gobierno intervenga para proteger algunos de sus acreedores y prevenga los efectos dominó en el sistema financiero y en la economía. Sin embargo, en la práctica una institución de cualquier sector puede crecer para convertirse en una institución DFPQ.

Las siguientes son una pequeña muestra de instituciones que al ser consideradas DGPQ han recibido apoyo o auxilios económicos del gobierno de EE.UU.: Fannie Mae, Freddie Mac, AIG, Chrysler, General Motors, Citigroup, Bank of America, Goldman Sachs, Bear Stearns, la mayoría de la industria aérea (en 2001), Long-Term Capital Management, Lockheed Corporation, y Penn Central Railroad. Más allá de presentar un riesgo para el sistema económico, el estatus implícito de DGPQ de las grandes instituciones también crea un problema de peligro moral. Los que manejan esas instituciones han incrementado los incentivos para tomar los riesgos relacionados con el apalancamiento cuando saben que en el peor escenario las pérdidas van a ser socializadas. Adicionalmente, las expectativas de acceder a auxilios financieros del gobierno disminuyen el costo para la empresa de acceder a un préstamo y estimulan aún

más un comportamiento de toma de riesgo. El alto apalancamiento permite que con facilidad las corporaciones obtengan el estatus de DGPQ.

El apalancamiento excesivo alimenta las malas prácticas del mercado que dan lugar a las burbujas del precio de los activos, lo que permite el consumo excesivo de bienes y servicios cuando la demanda es alta. El acceso a este capital supuestamente “barato” puede conducir a que inicialmente aumente con mucha rapidez el precio de los activos, pero con el tiempo el mercado los ajusta, a menudo provocando una corrección abrupta o, peor aún, una recesión de toda la economía. La investigación del Instituto Global McKinsey sugiere que el aumento del apalancamiento es un buen indicador para detectar burbujas de activos, y por una buena razón.¹⁴ McKinsey informó que después de largos periodos de desapalancamiento suelen seguir las crisis financieras, que generalmente ejercen un freno para el crecimiento económico posterior. Otro estudio de McKinsey encontró que la recuperación de los niveles de empleo en Estados Unidos después de las recesiones están tomando cada vez más y más tiempo: 15 meses después de 1990, 39 meses después de 2001 y una proyección de 60 meses para después de 2008.¹⁵ En otras palabras, el costo para la sociedad de las burbujas de activos (y el apalancamiento que las alimentó) se está volviendo cada vez mayor en términos de la creciente cantidad de tiempo que tardan en sanar las dislocaciones del mercado de trabajo.

Las crisis y el apalancamiento son aliados comunes

En algunos casos, el apalancamiento financiero ha sido, como mínimo, un amplificador de las crisis financieras y económicas en todo el mundo, y en los casos más significativos ha sido la fuerza principal que ha estado detrás impulsándolas. El poder que tiene el apalancamiento para llevar la estabilidad económica a la ruina cuando se utiliza en exceso ha sido demostrado de igual manera una y otra vez por las corporaciones, los gobiernos y los individuos. Muchas crisis financieras y sus consecuentes recesiones económicas han sido provocadas —o sus efectos han sido significativamente empeorados— por el apalancamiento financiero. Esto incluye las últimas cuatro crisis económicas más importantes que ha habido en el mundo: la crisis de la deuda latinoamericana (causada por el exceso de préstamos que obtuvieron los gobiernos para cubrir los déficits en su balanza de pago que se generaron por la crisis de los precios del petróleo de la década de los setenta), la crisis de ahorros y préstamos en Estados Unidos (impulsada por préstamos inseguros y demasiado extendidos y por la mala supervisión de entidades de préstamo y ahorro), la crisis de la deuda asiática (que fue el resultado del riesgoso apalancamiento indiscriminado del sector privado asiático) y la muy conocida Gran Recesión de 2008 (una verdadera burbuja inmobiliaria impulsada por el otorgamiento descontrolado de créditos

riesgosos por parte de los prestamistas hipotecarios y amplificada aún más por el alto nivel de apalancamiento de los instrumentos financieros). En todos estos casos, el apalancamiento jugó un papel central en la construcción de burbujas de activos que posteriormente explotaron y se convirtieron en impactos prolongados de la recesión como resultado del proceso de desapalancamiento.¹⁶

Los años ochenta fueron una década perdida” para América Latina, que además se amplificó por el apalancamiento, en este caso, por parte de los gobiernos y no de las corporaciones. El servicio de la deuda latinoamericana creció significativamente en la medida en la que el dólar americano se apreciaba y en la que las tasas de interés se disparaban. Esto generó un mayor endeudamiento solo para pagar los altos intereses, un problema común que se genera con la deuda excesiva. Los bancos, en busca de utilidades, continuaron prestando dinero a pesar de las advertencias de los expertos y reguladores. Durante este proceso, la regulación que hubiera podido evitar que los bancos llegaran a cierta concentración de riesgo en los préstamos a gobiernos extranjeros fue redactada de una manera flexible para favorecer las prácticas de préstamos existentes.¹⁷ México dejó de pagar sus obligaciones en 1982 y muchos otros países de América Latina, al ver la suerte que correrían, se acercaron a los bancos para reestructurar sus deudas. En total, 27 países que debían en conjunto la suma de 239 billones de dólares intentaron reprogramar sus créditos. Los bancos sufrieron pérdidas importantes pero, con ayuda de los reguladores, en una década se recapitalizaron. La idea de “demasiado grande para quebrar” —que nació como una opción de política a comienzos de los ochenta durante el debate sobre el colapso inminente del banco Continental Illinois— se ancló más profundamente en la respuesta que se le dio a la crisis de la deuda latinoamericana.

Las crisis de ahorros y préstamos *savings & loans* (S&L por sus siglas en inglés) en Estados Unidos, también fue impulsada por prácticas inseguras y excesivas de préstamos, por una supervisión normativa laxa y por la falta de aplicación de normas bancarias más estrictas. Las instituciones de ahorros y préstamos eran bancos pequeños, inocuos, de propiedad de los prestatarios que aceptaban depósitos y hacían préstamos a bajo precio para sus miembros. Sin embargo, con las altas tasas de interés de las décadas de los setenta y los ochenta, los depositarios empezaron a retirar los fondos. La combinación entre el aumento de las tasas de interés y una creciente disparidad entre el tiempo de vencimiento de los préstamos y el de los depósitos trajo como consecuencia grandes pérdidas para la industria. Lo anterior causó que muchas instituciones de ahorros y préstamos quebraran a comienzos de los ochenta.¹⁸ Los reguladores y los legisladores se vieron presionados para mantener viva la industria y mejorar su rentabilidad, así que poco a poco se les dio el poder a las instituciones de préstamos y ahorros para que invirtieran en una amplia variedad de productos financieros y para que redujeran sus requerimientos de capital. La legislación del gobierno de Reagan en

la década de los ochenta eliminó los límites legales en la relación préstamo-valor, lo que permitió la inversión en hipotecas comerciales, préstamos comerciales y de consumo y los arrendamientos financieros. Algunas jurisdicciones estatales que buscaban competir con la normativa federal para bajar los estándares les permitieron a las instituciones de préstamo y ahorro invertir 100% de sus depósitos en cualquier tipo de empresa. Entonces, las instituciones de préstamo y ahorro estaban incentivadas a crecer en tamaño y aplazar el cierre mientras buscaban llevar a cabo estrategias de alto apalancamiento, con la falsa esperanza de doblar sus apuestas y ser capaces de recuperar las pérdidas anteriores. Era la trampa clásica del jugador, irónicamente, patrocinada y favorecida por la flexibilidad regulatoria que incentivó la toma de *más* riesgo, en vez de menos. El costo final de resolver el fracaso de las instituciones de préstamo y ahorro fue estimado en 153 billones de dólares, incluyendo 124 billones que pagaron los contribuyentes.¹⁹

La crisis de la deuda asiática proporciona otro caso de estudio sobre los peligrosos efectos del apalancamiento sin restricciones. Las burbujas de activos de Asia en la década de los noventa se crearon por el “dinero caliente” que fue introducido en las economías de los “cuatro tigres de Asia” y que después fue utilizado para incurrir en importantes deudas privadas. A menudo, esas deudas privadas fueron efectivamente subsidiadas por garantías implícitas de los gobiernos, lo que creó un significativo riesgo moral.²⁰ Con la escasez de la moneda local, su poca liquidez y la falta de mercados para endeudarse, las corporaciones y los bancos estaban tomando préstamos baratos en dólares americanos y estaban dependiendo fuertemente de la expectativa de una tasa de cambio estable con relación al dólar. De 1991 a 1997, las tasas promedio de crecimiento de los préstamos bancarios a lo largo de Malasia, Indonesia, Tailandia y Filipinas fueron tan altas que alcanzaron a ser de 25% al año. Deudas incobrables se acumulaban y el colapso de las compañías financieras de Tailandia primero generó un *shock* en el mercado de valores tailandés, lo que produjo un efecto dominó que llevó a que los inversionistas perdieran la confianza y retiraran las inversiones. Esto alimentó la especulación monetaria y la depreciación y creó un espiral negativo que llevó a que estas economías emergentes se cayeran al piso durante años.

Finalmente, el apalancamiento estuvo en el corazón de la mayor crisis económica de nuestros tiempos, que desencadenó la muy conocida Gran Recesión de 2008, el revés económico más grave desde la Gran Depresión de 1929. La crisis financiera de 2008 se puede rastrear desde el surgimiento y colapso de la burbuja inmobiliaria que en gran medida fue impulsada por el otorgamiento riesgoso y desenfrenado de créditos por parte de los prestamistas. Esta toma de riesgos se amplificó por el uso de instrumentos financieros con un alto grado de apalancamiento como los valores respaldados por hipotecas, obligaciones de deuda garantizadas y *swaps* de incumplimiento crediticio. Las bajas tasas de

interés, el crédito fácil y disponible y la regulación favorable fueron algunos de los factores claves que provocaron la burbuja financiera.²¹ Las advertencias de los críticos de controlar la deuda o regular los mercados mientras la burbuja se estaba creando desafortunadamente fueron ignoradas. Instituciones involucradas en los mercados hipotecarios (Fannie Mae, Freddie Mac) crecieron en un tamaño que les permitió tener el status de “demasiado grandes para quebrar”. Una vez que los propietarios de los inmuebles estaban altamente endeudados empezaron a incumplir los pagos y tuvieron que enfrentarse a acciones hipotecarias. La burbuja del mercado inmobiliario se empezó a desinflar y sus efectos se desataron. El incumplimiento de pago destruyó la telaraña de instrumentos financieros que el sector había creado. Se empezaron a acumular tanto las pérdidas como la reducción de los valores de los activos en libros (para ajustarlos al precio del mercado) y pronto todo el sistema financiero enloqueció. Los mercados de crédito se paralizaron.

Así, lo que comenzó como un problema del sector financiero y de vivienda se convirtió en un problema económico mucho más grande. El producto interno bruto real disminuyó significativamente, hubo pérdidas de trabajo y el gobierno de Estados Unidos, en octubre de 2008, se vio obligado a pasar un proyecto de ley que aprobaba el gasto de 700 billones de dólares de ayuda financiera para proteger a las instituciones que se presumían “demasiado grandes para quebrar”. Se promulgó un estímulo adicional cuando se destinaron 787 billones de dólares para ayudar a cambiar el espiral económico de recesión e incluso se ha entregado más ayuda desde entonces. A pesar de todo lo anterior, en el momento de escribir este libro, la recuperación económica aún nos está eludiendo y la tasa de desempleo aún ronda en el 9%, lo que reitera aún más el argumento de que los costos sociales de las crisis impulsadas por el apalancamiento caen por mucho tiempo en los hombros de terceras partes que no fueron las que causaron el problema.

Como se señaló anteriormente,²² el sector financiero, cada vez más globalizado y con un crecimiento rápido, fue el que preparó el terreno para la crisis de 2008 al aumentar la liquidez en los años anteriores y al aumentar la complejidad de los instrumentos financieros (impulsados por la innovación y la desregulación de las últimas décadas del siglo XX).²³ Estos contribuyeron al uso desenfrenado del apalancamiento y, finalmente, a un corto periodo de cataclismo de desapalancamiento que se convirtió en la mayor crisis financiera de nuestro tiempo.

Con vínculos tan estrechos entre la crisis económica y el apalancamiento excesivo, no exageraríamos al sugerir que cuando ella está presente el otro está cerca.

Controlar el apalancamiento

En una economía capitalista impulsada por el mercado, la creación de negocios generalmente va acompañada de la tarea de hacer sus propias decisiones operacionales y financieras como parte del proceso de proveer bienes y servicios para obtener ganancias. Financieramente hablando, los directivos de una empresa están únicamente influenciados por mecanismos de gobernanza corporativa que se imponen ellos mismos mediante el mandato otorgado por los dueños de la empresa y por la percepción del mercado de la capacidad de la empresa de proporcionar retornos económicos a sus inversionistas. Naturalmente, siempre hay regulaciones que una empresa debe cumplir, incluyendo la emisión de los estados financieros si están registradas en el mercado de valores o bajo la supervisión de agencias si se dedican a actividades específicamente reguladas. Sin embargo, solo en algunos sectores —financiero en general y bancario en particular— las finanzas de las empresas son vigiladas constantemente y algo limitadas por un árbitro externo y más racional: las instituciones gubernamentales.

La teoría detrás de la regulación del sector bancario y financiero se deriva de las suposiciones correctas de que estos sectores son cruciales para un crecimiento económico estable y de que el riesgo sistémico en el sector financiero debe ser regulado mediante la limitación del apalancamiento. Sin embargo, la recurrencia de las crisis financieras apunta a una continua deficiencia del manejo institucional del riesgo sistémico y del apalancamiento. Las directivas de adecuación de capital en los bancos no han prevenido las crisis financieras ni los conflictos de interés, y la falta de transparencia ha creado bóvedas secretas para que se acumule el riesgo. Adicionalmente, debido a que las corporaciones no financieras no están sujetas a prácticamente ninguna restricción en el uso del apalancamiento, los administradores son capaces de hacer grandes apuestas de apalancamiento financiero, y si los requisitos de divulgación estatutaria o el escrutinio de los inversionistas son un problema, ellos pueden llevar a cabo transacciones fuera de la contabilidad y utilizar derivados financieros para disfrazar esas transacciones que en realidad generan aún más apalancamiento. Primero tenemos que examinar la forma en la que se controla el apalancamiento en las instituciones financieras y luego evaluar la forma en la que, si acaso, es monitoreado en las instituciones no financieras. Se debe señalar que los esquemas financieros varían dependiendo del país y en algunos casos puede ser bien complicado. Entonces, el objetivo es proporcionar solo una breve visión general de los marcos regulatorios comunes y de algunos esquemas regulatorios ilustrativos, así como su impacto en el apalancamiento del sector privado. Por esta razón no examinaremos todos los sistemas regulatorios que existen en el mundo.

El sector bancario tiene una importancia crítica para la economía debido a que tiene la función de operar como un mecanismo de pago, compensación y

depósito de los activos líquidos de un gran número de individuos y corporaciones. Es relativamente una afirmación indiscutible que las instituciones bancarias necesitan estar constantemente supervisadas para asegurar la solvencia y liquidez del sistema financiero en su conjunto, ya que ambas son prerequisites para la prosperidad económica.

Los requerimientos de reservas bancarias

El banco central es el principal pero no el único vehículo a través del cual los gobiernos supervisan a sus bancos. Uno de sus mecanismos para restringir los préstamos bancarios es imponerles un coeficiente legal de reservas (también conocido como encaje bancario o coeficiente de caja). Este coeficiente representa un porcentaje de los depósitos bancarios (depósitos a la vista y cuentas remuneradas) que debe ser retenido como efectivo en la bóveda del banco o depositado directamente en el banco central. Además, puede haber reservas de liquidez (títulos públicos y bonos del tesoro), que también representan una fracción de los depósitos. Los requisitos de reserva ayudan a limitar el apalancamiento en el sistema bancario en su conjunto. También ayudan a reducir el riesgo de problemas de liquidez. De manera ilustrativa, el coeficiente de reserva de Estados Unidos era del 10% para los depósitos que superaran cierta cantidad de dinero,²⁴ mientras que el del Banco Central Europeo era del 2%.²⁵ Sin embargo, debido a sus efectos económicos de gran alcance, en general, el coeficiente de reservas usualmente no es muy alto y pocas veces los principales bancos centrales lo modifican. El banco central de la India tiene un manejo conservador y constante de los riesgos del sistema bancario y de la oferta monetaria. Es una de las excepciones: su coeficiente de reservas bancarias ha estado en un rango del 3% al 10% y durante décadas las reservas líquidas han estado tan altas que han llegado a un nivel del 25%. Su prudencia muchas veces ha sido criticada como excesiva, pero India ha sido uno de los pocos países que no ha sido afectado por la crisis de la deuda asiática ni por la crisis financiera de 2008.

Índice de adecuación de capital

Mientras que el coeficiente legal de reservas es equivalente a usar la “fuerza bruta” para prevenir la falta de liquidez bancaria en los mercados, el índice de adecuación de capital es un instrumento más sutil que se usa como un desincentivo económico que aumenta los costos del apalancamiento para alcanzar objetivos similares. El índice de adecuación de capital limita el apalancamiento financiero de una institución al requerirle a la empresa una cantidad mínima de capital — incluyendo el capital social y otras formas de capital a largo plazo— que se basa en un porcentaje específico de los activos de la compañía. En Estados Unidos,

formas simples del índice de adecuación del capital, tales como exigir que el índice de capital fuera del 5% de los activos, fueron utilizadas por varias agencias regulatorias durante los años sesenta y los setenta. En las décadas posteriores surgieron formas más complejas de configuración de este índice en las que se definían los múltiples niveles de capital. Paralelamente, tendencias similares se dieron en los países europeos. Al buscar una mayor coordinación regulatoria, los directores del banco central de las naciones del G-10 que formaron el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria crearon el primer Acuerdo de Capital de Basilea de 1988 para que los bancos se ajustaran a las directrices de adecuación de capital.²⁶

El primer acuerdo de Basilea (Basilea I) requiere un índice mínimo del 4% para el Nivel 1 de capital (compuesto principalmente del capital social) para los activos ponderados por su nivel de riesgo. Igualmente, requiere un índice mínimo del 8% para el Nivel 1 más el Nivel 2 de capital, que incluye las deudas subordinadas y otros capitales. En Basilea I asignaron ponderaciones de riesgo a diferentes tipos de préstamos y activos en función de su riesgo específico. Una ponderación de riesgo más alta implicaría mayor capital requerido, con la mayoría de la deuda “mantenida para la venta” o estatutariamente mantenida por el gobierno con una ponderación de riesgo de 0%. Este sistema fue implementado a comienzos de la década de los noventa en muchos países alrededor del mundo. No obstante, había y aún hay preocupaciones sobre el “arbitraje regulatorio” de los bancos. Cada vez más categorías estructuradas de activos recibían el beneficio de ser catalogadas “del gobierno” para atraer las menores regulaciones del capital y los riesgos se desplazaron a los instrumentos fuera del balance general. Estas y otras imperfecciones llevaron a la revisión del primer acuerdo de Basilea.²⁷

Una revisión marco de Basilea II fue lanzada en 2004 con un sistema más sofisticado de ponderación (y menos abierto al arbitraje regulatorio), que les proporcionó a los bancos tres formas diferentes para calcular la ponderación de riesgo de capital, que iban desde una forma simple y prescriptiva (para los bancos pequeños) hasta un enfoque basado en calificaciones internas con aprobación regulatoria para los bancos sofisticados. También incluía pruebas de resistencia bancaria y control de la supervisión, así como un énfasis en la divulgación y la disciplina del mercado basándose en la eficiencia del mercado para castigar a las instituciones que tuvieran una toma de riesgo excesiva. Muchas críticas se levantaron contra el marco regulatorio de Basilea II: que este era poco flexible (es decir, que no se ajustaba a la diversidad de riesgo que había a lo largo de las instituciones bancarias) y que siempre utilizaba “un modelo único”. Además, se argumentaba que no tenía en cuenta las concentraciones de riesgo; que permitía que los bancos determinaran el riesgo en forma subjetiva; que dependía de que los reguladores tuvieran una previsión perfecta; y que no respondía por las imperfecciones del mercado, entre otros problemas.²⁸

La crisis financiera de 2008, que se produjo poco después de que Basilea II fuera implementada en Europa, parecía justificar esas críticas y sugería que Basilea II no era efectiva. Esto motivó a que se pensara en el desarrollo de nuevas directrices de Basilea, que generalmente son conocidas como Basilea III. No es sorprendente que entre los cambios solicitados se propusiera requerir más capital social. Basilea III también propuso reforzar el manejo del capital de la titulización; complementó el requerimiento de capital basado en el riesgo al adicionarle un “índice de apalancamiento” que incluía las exposiciones al riesgo fuera del balance; proporcionó medidas para limitar el excesivo crecimiento del crédito; solicitó que se crearan instituciones de gobernanza y manejo del riesgo más fuertes; requirió divulgaciones adicionales para aumentar la transparencia; e introdujo nuevos índices de liquidez y financiación, entre otras iniciativas. Después de décadas de desregulación financiera internacional, por fin se estaba reconociendo que el apalancamiento y sus implicaciones de riesgo sistémico eran una dura realidad que necesitaba una seria atención correctiva.

Las autoridades nacionales y locales también les suelen aplicar otras restricciones o regulaciones a las instituciones bancarias. Muchos países les imponen tarifas a los bancos para financiar sistemas de seguros de depósito que tienen el fin de proteger a los depositantes desinformados en caso de que el banco quiebre.

En Estados Unidos, la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) reduce el riesgo de retiros masivos por pánico financiero. Sin embargo, como el seguro de depósito subsidia el riesgo, se crea un peligro moral ya que los depositantes tienen menos incentivos para controlar las actividades bancarias y su toma de riesgo. A menudo los bancos también están sujetos a regulaciones sobre su estructura de propiedad y sobre qué productos pueden ofrecer. Se puede argumentar que los mercados de capital de riesgo y que los productos de inversión bancaria deberían ser ofrecidos por entidades legales independientes y no por los bancos comerciales, aquellos que participan en la captación de depósitos y préstamos y están involucrados en el funcionamiento de los mecanismos de pagos y compensación. Estados Unidos ya tenía implementada esta regulación (la Glass-Steagall Act),²⁹ pero la tendencia hacia la desregulación en las décadas de los ochenta y los noventa, ejemplificada por la Financial Service Modernization Act de 1999 (también conocida como la Gramm-Leach-Bliley Act), debilitó fuertemente el control de los reguladores sobre la gestión del riesgo bancario. Esto abonó el terreno para las crisis mundiales de la década de 2000.

Otros tipos de instituciones financieras están reguladas en diferentes grados, incluyendo los bancos de inversión, los fondos de cobertura, los fondos de inversión y las compañías de seguros, para mencionar algunos. Sin embargo, el alcance de la supervisión y el control para estos segmentos del mercado es mucho menor que para los bancos y varía considerablemente en el tipo de compañía

y/o instrumento, dependiendo de cómo sean establecidos los límites regulatorios. Por ejemplo, las operaciones de corretaje de los bancos de inversión de Estados Unidos estaban sujetas a la vigilancia de la Securities and Exchange Commission (SEC) y había un frágil equilibrio entre el control y los procesos voluntarios a los cuales accedían los bancos de inversión para evitar una regulación completa. En 2004, la SEC permitió a los cinco mayores bancos de inversión ampliar sus índices de apalancamiento más allá de los límites preexistentes. Esto le permitió a Bear Stearns y otros bancos obtener rápidamente índices de apalancamiento de 33 a 1 o superiores. Todo esto ocurrió antes de que los problemas comenzaran.³⁰ Los bancos de inversión tenían un requisito de adecuación de capital mucho más flexible que el de los bancos comerciales. Los fondos de cobertura estaban aún menos regulados antes de la crisis de 2008, por lo que los expertos seguían criticando su falta de transparencia e inestabilidad de los precios en el mercado financiero que inducía a la especulación. Actualmente, los fondos de inversión y compañías de seguros tienen requisitos que varían significativamente dependiendo de la jurisdicción, pero la mayoría de las regulaciones que los afectan están relacionadas con tarifas, procesos operacionales y divulgación.

La regulación de las corporaciones no financieras

Generalmente las corporaciones no financieras no están sujetas a la regulación de sus decisiones financieras ni de su condición fiscal. El razonamiento detrás de la no regulación de las finanzas de una corporación no financiera es que los participantes de un libre mercado pueden tomar decisiones más eficientes de asignación de capital en búsqueda del máximo beneficio. Medidas que muy informalmente se pueden referir a una “regulación financiera para las empresas no financieras” están dirigidas a unas áreas minuciosamente seleccionadas como la información financiera, el gobierno corporativo, informes financieros y otros requisitos similares. Hay muy pocos ejemplos de jurisdicciones en los que a estas compañías les impongan una regulación financiera integral.

Un caso interesante de supervisión constante del apalancamiento financiero de las corporaciones no financieras es el del “consorcio bancario” de la India o el de los acuerdos de “banca múltiple”. Bajo estos esquemas, los bancos forman una red que comparte información financiera clave sobre sus prestatarios corporativos, incluyendo información sobre sus calificaciones crediticias, su exposición financiera, sus títulos valores en circulación y el cumplimiento de los acuerdos financieros. Este intercambio de información les permite a los bancos reducir las asimetrías de información que a veces los afectan. De igual manera, les permite reducir al mínimo la posibilidad de que una empresa que tome un préstamo ponga a competir a los bancos entre sí, con el fin de que tomen más riesgo del aconsejable. El banco central de India, que coopera con la Asociación

de Bancos de la India, emite circulares que señalan las responsabilidades de los bancos al realizar los acuerdos de consorcio bancario. Finalmente, estos acuerdos sirven para reducir el riesgo de quiebra de los bancos y de las empresas.

En una entrevista de 2011 el autor Romesh Solti, director general y CEO del IndusInd Bank, habló de cómo el enfoque de la regulación bancaria de India había sido exitoso al prevenir que la crisis financiera de 2008 afectara significativamente su economía.³¹ Solti reconoció los controles al apalancamiento del banco central de la India, pero también la existencia del consorcio bancario para la estabilidad del sistema financiero del país. Como él enfatizó: “la premisa de esta estructura [consorcio bancario] es la necesidad básica de financiación”, lo que significa que el consorcio bancario evalúa constantemente las necesidades de capital de una corporación y limita el apalancamiento a los niveles necesarios. La corporación debe explicar adecuadamente para qué es el dinero, y el consorcio lleva a cabo la auditoría de las transacciones para ver este a dónde se va. Desafortunadamente, Solti observó que “en la medida en la que India se volvió más globalizada, los banqueros empezaron a criticar este esquema”, y agregó: “pero creo que ha vuelto el argumento de que [el consorcio bancario] era el camino a seguir”. Es evidente que el consorcio bancario ha demostrado ser un modelo efectivo en grandes mercados emergentes para llevar a cabo un control costo-eficiente del apalancamiento en los sectores no financieros.

Salvo esas excepciones, las corporaciones no financieras prácticamente no tienen restricciones sobre la forma en la que utilizan y manejan el apalancamiento. Los estatutos corporativos y los artículos sobre la constitución de sociedades determinan las capacidades legales de las corporaciones, pero tienden a estar estructurados como documentos generales que no especifican en detalle cómo una corporación se va a financiar o si ciertos tipos de transacciones financieras van a ser prohibidas o limitadas. Las jurisdicciones corporativas más desarrolladas no prescriben ninguna estructura de capital ni limitan el apalancamiento. Por el contrario, estas estructuras legales esbozan la capacidad corporativa y cómo debe ser ejercida al delegar la autoridad para varios propósitos y funciones, dependiendo de la naturaleza de la transacción. Como tal, la discrecionalidad administrativa se aplica a las transacciones financieras que se llevan a cabo en todos los niveles de la corporación. La decisión de una corporación no financiera de utilizar el apalancamiento depende del criterio gerencial que está sujeto a restricciones comerciales externas impuestas por los inversionistas.

Debido a la escasez de límites internos fuertes al apalancamiento en las corporaciones no financieras, las partes interesadas externas juegan un rol fundamental en influenciar el apalancamiento de la empresa. Las partes interesadas, los bancos, las partes contratantes y otros acreedores constantemente examinan los detalles de los documentos disponibles al público en los que se resume la condición financiera de la empresa con el objetivo de determinar su

salud financiera y su potencial capacidad de endeudamiento. Los participantes en los mercados de capital, así como otras partes interesadas de la empresa, deciden si la corporación está en capacidad de aumentar su endeudamiento. Los evangelistas del libre mercado argumentarían que esas partes interesadas externas que actúan en su propio interés deberían servir para controlar efectivamente el apalancamiento, pero hay razones de peso para pensar que la disciplina del mercado, aunque suene bien en teoría, a menudo falla en la práctica.

La economía moderna del bienestar y los teoremas fundamentales de la economía de bienestar nos dicen que el mercado privado trae como resultado una eficiencia de Pareto bajo cuatro condiciones estrictamente aplicadas:

1. No hay externalidades.
2. El mercado es para bienes privados no para bienes públicos.
3. Los participantes del mercado tienen información perfecta y el mercado no es incompleto.
4. La competencia es perfecta.

El incumplimiento de cualquiera de las condiciones enumeradas anteriormente abre la posibilidad de fallas del mercado. Sin embargo, incluso una mirada superficial a estas cuatro condiciones sugiere que rara vez se cumplen en el mundo real. La economía está llena de grandes externalidades que afectan los bienes públicos. Muchas categorías de “bienes públicos” son extensas y fundamentales para el bienestar humano y para el desarrollo económico (la ley y el orden, armonía comunal, un clima soportable, los ecosistemas que mantienen la tierra fértil y el agua dulce disponible, etc.) y de ninguna manera son demasiado pequeñas o marginales para que puedan ser convenientemente ignoradas. A menudo los agentes del mercado no están completamente informados ni son verdaderamente independientes o perfectamente competitivos. Además, podemos agregarle a la mezcla de variaciones de la teoría la existencia de “fallas individuales” que ocurren cuando las personas actúan irracionalmente, lo cual acontece frecuentemente y le sirve como caso de estudio al floreciente campo de la economía del comportamiento. Desde la perspectiva del apalancamiento financiero, problemas particularmente espinosos pueden surgir en dos de estas áreas: información incompleta y fallas individuales.

Se dice que existen asimetrías de información cuando una de las partes tiene más o mejor información que la otra. En el contexto de las decisiones financieras, los administradores de una corporación tienen una clara ventaja de información sobre los prestamistas y sobre las partes contratantes debido a su íntimo conocimiento sobre la empresa y sus proyecciones. Es importante notar que esta asimetría de información también existe entre los administradores de la empresa y sus propietarios, lo cual crea lo que se conoce como el principal problema de agencia. El marco legal y regulatorio actual trata de abordar la

asimetría de información al brindarle al sistema una contabilidad confiable y unas reglas sobre la presentación de informes que requieren una medición justa y su divulgación. También requiere a los auditores financieros proporcionar una atestación independiente sobre los informes de gestión financiera con el objetivo de reducir el error y los problemas de interpretación. Por otra parte, las agencias de calificación crediticia realizan evaluaciones del riesgo financiero que ayudan a reducir el problema de la asimetría en la información en el mercado privado. Las agencias de calificación crediticia proporcionan indicaciones importantes sobre la salud de una empresa para las partes contratantes.

Estos sistemas de vigilancia y control tienen defectos. A menudo las normas de contabilidad no han logrado proporcionar la suficiente transparencia sobre el riesgo cuando se trata de transacciones financieras complejas, exposición a derivados e instrumentos registrados fuera del balance. Las hazañas financieras de Enron nos vienen a la mente como un ejemplo notorio de tales limitaciones. Inclusive cuando las directrices de contabilidad son actualizadas, alguna innovación financiera surge que logra evadir su propósito. Además, aunque la mayoría de auditorías financieras alcanzan sus objetivos, los auditores ocasionalmente pueden pasar por alto las señales de alarma si se vuelven complacientes con alguno de sus clientes o si se enfrentan a presiones presupuestales que incitan un comportamiento poco profesional. De esta manera, los auditores también pueden caer presas de los mismos sesgos que afectan a las corporaciones.

Antes se presumía que las agencias de calificación crediticia eran fuentes independientes de información que ayudaban a los prestamistas y a las partes contratantes a evaluar el riesgo financiero. Sin embargo, una de las lecciones fundamentales de la crisis financiera de 2008 fue que las agencias de calificación crediticia fallaron en proporcionar una evaluación imparcial y objetiva de los riesgos, pues calificaron a los instrumentos hipotecarios tóxicos con AAA, la calificación de mínimo riesgo, a cambio de más negocios o tarifas más altas. Por lo tanto, el santo grial de la transparencia —un prerequisite esencial para el manejo efectivo del apalancamiento por parte del mercado— no siempre está presente. Adicionalmente, en la medida en la que la innovación financiera aumenta la complejidad de las transacciones, se reduce la transparencia (como un corolario), debido a que entre más complejos son los instrumentos, son más difíciles de entender. Incluso las mentes más brillantes y los expertos financieros experimentados fallaron en evaluar adecuadamente los riesgos que se acumularon en el sistema financiero y que condujeron a la crisis financiera de 2008. Tales asimetrías en la información jugaron un papel protagónico en la creación de la crisis y en su desenvolvimiento.

El otro factor importante que se mencionó anteriormente es la falla individual, que se refiere al hecho de que las personas a veces actúan de una forma que puede ser considerada irracional o aparentemente en contra de sus intereses

personales a largo plazo. La irracionalidad de la conducta humana es un hecho bien establecido que ha sido investigado por muchos economistas, psicólogos y sociólogos. ¿Cómo la irracionalidad puede afectar las decisiones financieras? Una forma es cuando una mentalidad colectiva toma el control de una industria o, peor, una economía entera, y lleva a que los administradores de la corporación se sesguen contra cierta estrategia o transacción financiera de una forma que desafía el sentido común.

Hay dos ejemplos ilustrativos de pensamiento irracional que son especialmente relevantes para entender la crisis del apalancamiento financiero. En primer lugar, la suposición de que era imposible, según los modelos utilizados por las principales agencias de calificación crediticia, que el mercado de vivienda en Estados Unidos disminuyera su valor. En segundo lugar, la conclusión de los profesionales de que los préstamos respaldados por hipotecas subprime que habían sido otorgados a las personas con poca o ninguna capacidad de aportar en el valor de la vivienda merecían una calificación AAA. El pensamiento irracional puede llevar a que los administradores tomen un riesgo y un apalancamiento excesivo. Cuando combinamos estas fuerzas con el reto de alinear los incentivos, tenemos una receta para el desastre.

El problema principal de agencia ocurre cuando un propietario (para nuestros propósitos un accionista o el dueño de una empresa) contrata a un agente (encargado de administrar la corporación) para que actúe en el interés del propietario, aunque este último necesariamente tendrá información incompleta sobre las motivaciones y acciones del agente. Bajo estas condiciones, el peligro moral o los conflictos de interés que pueden surgir son perjudiciales para el propietario. La corporación no puede garantizar que los intereses de los empleados estén completamente alineados con los suyos. Para hacer frente a esta situación, las empresas tratan de utilizar diferentes mecanismos para alinear los intereses de los trabajadores con los de los accionistas: bonos o comisiones, evaluaciones de desempeño, la expectativa de ser ascendido o la posibilidad de ser despedido, planes de opciones sobre acciones, etcétera. Sin embargo, a veces los gerentes de las empresas pueden jugar con estos sistemas con el objetivo de maximizar sus ganancias a corto plazo sin considerar los efectos perjudiciales que pueden tener sus decisiones a largo plazo. Esto es lo que frecuentemente ocurre con la toma de riesgo y con el apalancamiento.

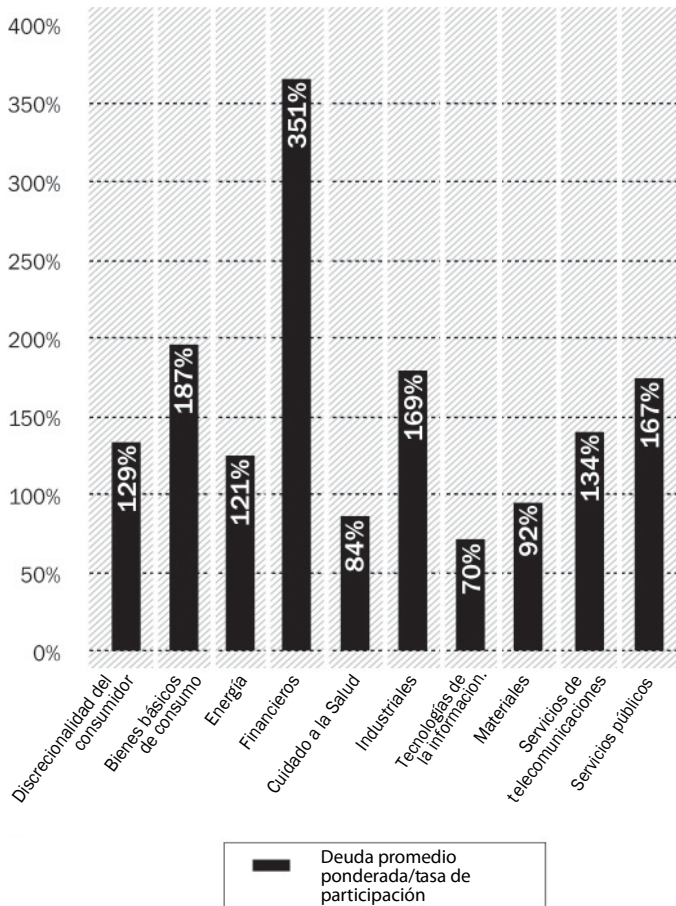
Aunque podemos suponer que los directores corporativos no desean consecuencias financieras negativas en sus empresas, el problema de riesgo moral en el contexto del apalancamiento es agudo pues el administrador está parcialmente aislado de los riesgos a los que compromete a la empresa. En otras palabras, las pérdidas que enfrentan los administradores cuando hacen malas apuestas (por ejemplo: el daño a su reputación, el desprestigio, el despido) son diminutas en comparación con las pérdidas financieras que enfrentan las empresas que ellos dirigen. Es muy posible que los administradores corporativos tomen

riesgos en representación de su empresa que no habrían tomado actuando por sí mismos o con su dinero. Entonces, el problema del incentivo solo puede ser abordado parcialmente y, en el mejor de los casos, puede ser abordado a través de los contratos legales de las corporaciones con sus empleados, lo que resulta en el fracaso de la teoría del mercado eficiente. Vale la pena señalar que este fracaso puede y de hecho sucede en las dos partes de la transacción: el prestatario asume una deuda que probablemente no va a poder pagar y el prestamista hace un mal negocio al prestar el dinero.

Un problema relacionado con el apalancamiento financiero es que cuando una empresa aumenta la proporción de sus activos endeudándose, disminuye el capital social que tiene en juego. Esto distorsiona aún más los incentivos al motivar un comportamiento de mayor toma de riesgos. Después de todo, si usted tiene poco que arriesgar en el juego, se siente capaz de hacer apuestas más altas. Si pierde, asume una pérdida muy pequeña en comparación con las ganancias descomunales que habría obtenido de haber tenido éxito. Esta es la forma como se ha manejado el apalancamiento en grandes corporaciones que han quebrado: como un juego de apuestas marginales.

Es bien sabido que ciertas industrias tienden a estar predisuestas a utilizar un mayor grado de apalancamiento que otras, aunque siempre hay variación entre las empresas individuales en cada industria. Algunas industrias, como la de servicios públicos, tienden a mostrar mayores niveles de deuda no solo por su gran necesidad de financiamiento de proyectos a largo plazo, sino porque sus modelos de negocios casi monopolísticos les dan una estabilidad relativa y la seguridad de que van a recibir ingresos. Otras industrias, como la farmacéutica, tienden a depender mucho menos de la deuda, lo que refleja un perfil de riesgo más alto en sus inversiones. Cualquier discusión sobre el nivel apropiado de apalancamiento debe incorporar estas diferencias sectoriales sobre la capacidad de endeudamiento de una compañía debido a que no todas las empresas, y por supuesto no todas las industrias, fueron creadas de igual manera. La gráfica 7.1 muestra la relación entre el nivel de apalancamiento y el sector industrial, lo que nos da una idea de la variación del apalancamiento a lo largo de la industria.

Como en las corporaciones no financieras el apalancamiento a duras penas está manejado o controlado de alguna forma significativa, lo único que lo limita es la discreción gerencial y la voluntad de los bancos de otorgar préstamos. Esto es un proceso que está lleno de peligros. En Estados Unidos y en muchos otros países, el apalancamiento es incentivado a través de la deducción de impuestos de los intereses y otro tipo de pérdidas financieras. Esto inclina aún más la balanza hacia la búsqueda de apalancamiento por parte de las corporaciones no financieras. Y en la medida en la que hay vacíos normativos, lo mismo ocurre para las instituciones financieras. Aunque existen algunos controles al apalancamiento en algunos sectores en particular, las corporaciones son relativamente libres para utilizar el apalancamiento de la forma que mejor les parezca.



Gráfica 7-1 Relación entre el endeudamiento a largo plazo y el capital propio.

Nota: Datos obtenidos en Abril de 2012 para el año fiscal más reciente, para compañías públicas globales con más de US\$1 billón en activos y US\$1 billón en ingresos.

Cerca de 5.000 compañías Fuente: Thompson One.

Hacia un nuevo marco de manejo del apalancamiento

Los enfoques actuales para la gestión del apalancamiento han traído como consecuencia que las corporaciones se sobrepasen financieramente y han contribuido a una inestabilidad significativa en la economía global. Los economistas reconocen el efecto desestabilizador que produce el apalancamiento en la economía a nivel macro, y hemos visto las externalidades negativas que les imponen a terceras partes que no están involucradas en las transacciones. Nuestros marcos globales para la gestión del apalancamiento a nivel sistémico y corporativo

necesitan cambiar radicalmente. Se ha puesto una fe excesiva en las habilidades e intenciones de los administradores de todos los sectores industriales, desde el financiero al manufacturero. Los mercados pueden proporcionar una buena y eficiente solución inicial para muchos problemas, pero a menudo fallan cuando las condiciones no son óptimas y no abordan las disparidades en los ingresos o en la distribución de la riqueza. Es necesaria una política que aborde las fallas del mercado y establezca las herramientas necesarias para mejorar nuestro desempeño en el manejo de los riesgos que están a nuestro alcance. En este momento hay más soluciones que están siendo contempladas e implementadas, aunque otras aún no forman parte de la agenda de los creadores de políticas públicas.

El panorama de la regulación financiera mundial está cambiando como consecuencia de la crisis de 2008. Basilea III es solo un ejemplo de la evolución de las normas globales de regulación bancaria. En Estados Unidos se impulsó fuertemente la regulación del sistema financiero con la aprobación del Dodd-Frank Wall Street Reform y el Consumer Protection Act de 2010.

El Dodd-Frank Act establece que las empresas no bancarias pueden ser objeto de regulación si se considera que representan un riesgo para el sistema financiero. Aboga por normas más estrictas en la medida en que las empresas crecen en tamaño y complejidad y prohíbe a los bancos participar de manera significativa en negocios del sector inmobiliario por su propia cuenta. También requiere que las compañías financieras grandes y complejas presenten planes para llevar a cabo un cierre ordenado, lo cual es una forma de reconocer las externalidades negativas de las compañías consideradas “demasiado grandes para quebrar” que persiguen estrategias de alto riesgo. En el mismo sentido, prohíbe que la Reserva Federal les otorgue préstamos a las empresas individuales como una medida para mitigar el riesgo moral. Asimismo, faculta a la SEC y la CFTC para regular los derivados del mercado extrabursátil (OTC) y para exigirles su compensación central y su intercambio comercial, y les proporciona a los reguladores la capacidad para imponer requerimientos marginales en sus comercios.³² El Dodd-Frank Act también aprueba otros cambios regulatorios para los préstamos hipotecarios, trae a los fondos de cobertura y a las agencias de calificación crediticia bajo la supervisión de la SEC y mejora las normas sobre compensación ejecutiva y gobierno corporativo. Estos cambios son pasos en la dirección correcta para controlar de una mejor forma el apalancamiento, abordando las fallas del mercado en las finanzas. Sin embargo, esta regulación necesita traspasar las fronteras nacionales pues de lo contrario, en el mejor escenario, crearía disparidades competitivas y, en el peor, motivaría a las compañías más afectadas a reestructurar sus modelos de negocios para eludir la regulación de Estados Unidos.

Al observar las experiencias pasadas vemos que es necesario poner en marcha nuevos controles bancarios que restrinjan a los bancos de participar en

transacciones accesorias a su propósito general que es prestar dinero y hacer compensaciones financieras. Los bancos deben ser excluidos de la participación en banca de inversión y en actividades de seguros, las cuales son inherentemente más riesgosas que los préstamos ordinarios y pueden desestabilizar el sistema crediticio. Esto solía ser el caso de Estados Unidos antes del Gramm-Leach-Bliley Act de 1999 que eliminó esas barreras debido a la presión del intenso *lobby* corporativo y a las consecuencias de la fusión, inicialmente ilegal, entre el Citicorp y Travelers Insurance Group que había ocurrido tan solo un año antes. El Glass-Steagall Act de 1933 que obligaba que se separara la actividad bancaria del comercio y de la actividad de los mercados de capital, era una ley que sí tenía raíces sólidas en el pensamiento de manejo de riesgo. Tal regulación necesita ser reconsiderada.

Adicionalmente, se deben promulgar restricciones para impedir que los bancos lleven a cabo transacciones de derivados inapropiadas o altamente riesgosas bajo la apariencia de que están haciendo uso de un manejo discrecional del riesgo. Del mismo modo, se necesitan restricciones para identificar y reconsiderar los índices de apalancamiento y para divulgar información sobre los derivados cuyo propósito fundamental es lograr una gran financiación no registrada. Esto se podría lograr al señalar la compra o la venta de derivados que generan estas formas de riesgo y al exigir a los bancos que les presenten análisis de riesgo a sus respectivos reguladores para su ratificación dentro de un cierto número de días después de participar en una transacción de derivados. El incumplimiento puede resultar en multas y cualquier transacción que no esté ratificada ni registrada puede ser reversada. Para evitar que se tomen las malas decisiones que llevaron a que la economía mundial se cayera al piso, se deben establecer restricciones adicionales en las transacciones de titulización. Para esos propósitos, la regulación podría requerir a los bancos que vendan activos titulizados (además de algunos títulos valores negociables o registrados en bolsa) solo sobre una base de que exista una responsabilidad contractual, de manera que retengan una porción significativa del riesgo negativo y por ende estén desincentivados de relajar sus estándares de préstamo para hacer dinero rápidamente.

Los requerimientos de capital para los bancos también tienen que hacerse de una forma más estricta con el fin de reconocer los eventos de riesgo y para reforzar el uso de capital como respaldo para los imprevistos. El marco propuesto de Basilea III parece empezar a abordar esta necesidad. En muchos lugares del mundo los bancos pueden definir sus propios estándares de medición de riesgo, lo cual fue una falla fatal del modelo regulatorio de Basilea II. Por esta razón, las decisiones sobre adecuación de capital ya no pueden seguir en manos de los bancos. Tal modelo ha demostrado ser inefectivo debido a que los bancos han fallado en reconocer sus propios sesgos en la evaluación del riesgo de sus activos o deliberadamente subestiman esos riesgos.

También se deben tomar medidas para monitorear constantemente y limitar el crecimiento del crédito bancario, que también tiene un rol en la creación de dinero. Se debe realizar un estudio para determinar qué niveles de crédito son excesivos en una economía y se debe establecer cuáles son las señales de alarma para que los reguladores exijan más capital bancario en los periodos de un alto nivel de crédito. Ambas medidas ayudarían a reducir el carácter procíclico del sistema regulatorio bancario de la actualidad. Además, el uso de un índice absoluto de apalancamiento independiente de la ponderación de riesgo, como se propuso en Basilea III, es una idea productiva ya que actualmente los bancos pueden jugar con la combinación de activos para aumentar su apalancamiento al participar en *offsetting transactions* que desplazan el riesgo a otros sectores que no están regulados. Un índice de apalancamiento absoluto representa una solución efectiva y simple para prevenir la manipulación de medidas más complejas de adecuación de capital.

Los bancos también deberían estar obligados a compartir información sobre el crédito y sobre las partes contratantes con otros bancos que hacen parte del sistema bancario central para que el mercado de crédito esté libre de las asimetrías de información que permite que las corporaciones generen conflictos entre los bancos. Esto es similar a los previos acuerdos prósperos del “consorcio bancario” en el Reino Unido y en la India, en los que los bancos compartían la información acerca de sus prestatarios, lo que colectivamente les permitió a ellos mismos evaluar los riesgos de crédito de una forma más efectiva. El banco central de cada país podría servir como un centro de intercambio de esta información dentro de su sistema bancario y, adicionalmente, los bancos centrales podrían consolidar aún más esta información para crear una base de datos global que podría ser consultada con el fin de medir el riesgo de crédito de las empresas multinacionales. Estos mecanismos podrían ayudar a aumentar la transparencia y a reducir riesgos a nivel sistémico y corporativo.

Se pueden hacer mejoras significativas para manejar el apalancamiento de una forma más efectiva en el sector no financiero. Las corporaciones no financieras han aumentado su uso de instrumentos de deuda y de derivados financieros durante las últimas décadas, aumentando los riesgos para ellas y para sus partes interesadas. Muchas instituciones han utilizado el apalancamiento como un mecanismo para crecer y potencialmente alcanzar el estatus de “demasiado grandes para quebrar” en términos de su tamaño y de su interconectividad. Necesitamos tomar medidas para controlar el apalancamiento en las corporaciones no financieras con el fin de asegurar que estas permanezcan saludables y viables.

La eliminación de subsidios perversos: La deducción de los intereses en la tributación

Uno de los mayores incentivos para que las corporaciones aumenten su deuda es la deducción fiscal del gasto de los intereses. Esta deducción existe en muchas jurisdicciones y efectivamente subsidia la deuda a expensas de su capital social. El pago de intereses es un retorno para el que presta dinero a una empresa, así como el pago de dividendos es un retorno para el que aporta capital social. Sin embargo, el pago de intereses es deducible para propósitos fiscales en Estados Unidos y en muchos otros países, mientras que los pagos de dividendos normalmente no son deducibles. Esto crea un claro incentivo para que las compañías empiecen a utilizar el apalancamiento, en el que el gobierno está efectivamente subvencionando una parte del costo de la deuda. Irónicamente, esto crea una distorsión en los mercados de capitales. El teorema de Modigliani-Miller, que se dio a conocer en 1958, asume que en los mercados que funcionan bien el valor de mercado de una empresa (deuda más patrimonio) solo depende del flujo de ingresos producidos por sus activos. También asume que ese valor no se afecta por la estructura de capital de la empresa.³³ Esto sucede en teoría porque al incrementar la proporción de la deuda de una empresa, el capital social se vuelve más riesgoso. Lo anterior aumenta el retorno esperado de capital social sin afectar el promedio ponderado del costo del capital de la empresa. Sin embargo, cuando la deuda tiene beneficios fiscales, la empresa intercambia el beneficio del subsidio fiscal por el riesgo de quiebra de la empresa al seleccionar su estructura de capital. Muy a menudo los administradores están tentados a usar una “deuda barata” para aumentar los retornos a cambio de un mayor riesgo.

Una solución relativamente atractiva y sencilla sería la de imponer límites a la deducción fiscal de los intereses para las corporaciones no financieras mediante la eliminación gradual o la limitación de la cantidad de intereses deducibles. Esto al menos reduciría la distorsión en el mercado que favorece y financia grandes endeudamientos. Una alternativa sería imponer un recargo o impuesto sobre el importe total del pasivo de una empresa que supere un determinado umbral. Por ejemplo, un recargo del 1% o del 2% podría ser aplicado a la suma de los pasivos totales de una empresa que supera los 25 billones de dólares. Los ingresos del sobrecargo se podrían utilizar para reducir la deuda pública de la nación que lo impone. No se deben utilizar para establecer un “fondo de rescate” debido a que esto crearía un riesgo moral ya que los directores corporativos tendrían la expectativa de que este se utilice para auxiliar a las empresas en casos de quiebra. También es importante reconocer que una vez que una empresa haya alcanzado el estatus de “demasiado grande para quebrar”, ningún gobierno puede hacer una propuesta confiable de no intervenir si esta se encuentra en dificultades financieras, porque la no intervención solo resultaría en un mayor peligro económico.

Entonces, es probable que el gobierno intervenga si en el futuro una empresa entra en cesación de pagos. Este proceso democrático y a menudo desorganizado es preferible a la no intervención ya que puede ser utilizado para apoyar de manera transparente a la empresa a través de leyes y estatutos. Además, gracias a la presión y al escrutinio público los gerentes y los dueños de la empresa no estarían aislados de la pérdida. En ese sistema, se reduce el riesgo moral.

Adicionalmente, debido a que es probable que luego se incurra en deuda pública para apoyar a la empresa en quiebra o se proporcione un estímulo keynesiano contracíclico para la economía en recesión, es deseable reducir la deuda antes de que las calamidades inducidas por el apalancamiento la golpeen.

Hacer que sea más difícil volverse “demasiado grande para quebrar”

Otra opción viable sería exigir un índice mínimo de adecuación de capital y requerir la presentación de informes sobre el apalancamiento para todas las empresas que superen cierto tamaño, tal vez de 50 billones de dólares en la capitalización del mercado, para que las corporaciones consideradas demasiado grandes o demasiado interconectadas no pongan en riesgo el sistema económico en caso de que quiebren. Los índices mínimos de adecuación del capital se pueden ajustar a las diferentes industrias, teniendo en cuenta que algunas que son monopolios naturales, como los servicios públicos, pueden manejar una carga de deuda más alta que otras entidades cuyos perfiles de riesgo son más inestables, como la biotecnología o los productos farmacéuticos. Por ejemplo, los reguladores considerarían las variaciones de los niveles de apalancamiento en las diferentes industrias que vimos en la gráfica 7.1. Estos requisitos solo se aplicarían a las entidades que superen un tamaño predeterminado para no sobrecargar a las pequeñas empresas o a las empresas cuyo potencial individual de quiebra no tendría un impacto apreciable en la economía.

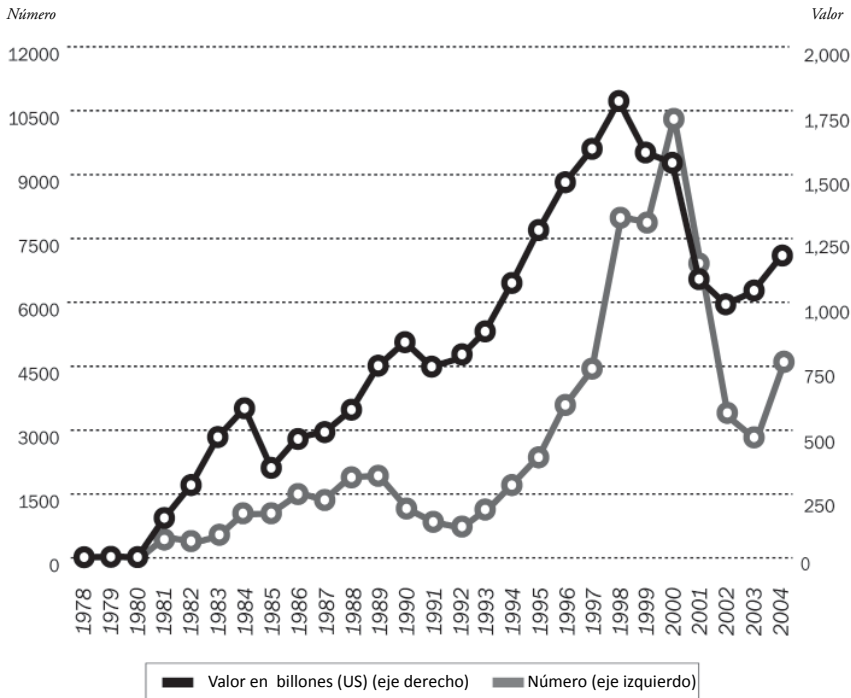
Fortalecer los requisitos de divulgación

Se deben promulgar requisitos mejorados de divulgación para las obligaciones fuera del balance y para las transacciones de derivados. La medición apropiada y los informes sobre el apalancamiento son fundamentales para poder controlar efectivamente el apalancamiento de las empresas no financieras. Una información esencial que debe ser requerida en los informes financieros de las corporaciones es el monto máximo de pérdida o exposición de los contratos de derivados a los que la empresa estaría sujeta en el peor de los escenarios, así como una estimación de la probabilidad de que ocurra el escenario más crítico. Debido a que

las corporaciones a veces inician, terminan o reversan transacciones financieras dentro de un periodo determinado para presentar informes (y de esta forma evitan la divulgación dentro del periodo de cierre), las empresas podrían ser obligadas a registrar informes sencillos sobre todas las transacciones de derivados con un potencial desembolso futuro de sumas de dinero que superen cierto valor. Esto mejoraría los cronogramas de divulgación de esta información crítica, que a menudo se retrasa hasta los trimestres o el fin de año y a veces no se divulga en absoluto.

Restringir el apalancamiento de adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones, comúnmente conocidas como “M&A” (por sus siglas en inglés), representan una importante fuente de apalancamiento alrededor del mundo, especialmente cuando se llevan a cabo mediante una transacción de compra apalancada (LBO) que involucra el uso intensivo de deuda. Las compañías son adquiridas por una variedad de razones relacionadas con las sinergias operativas y financieras, incluyendo el deseo de economías de escala, la diversificación y un mayor poder en el mercado. Las tres últimas décadas han presenciado las diferentes tendencias de las características de las fusiones de época. Durante la víspera de la recesión de 2008, la sindicación, la financiación estructurada y la constitución de garantías, junto con el crédito fácil, impulsaron una ola masiva de fusiones y de adquisiciones. El volumen global de fusiones y de adquisiciones alcanzó su pico en 2007 con un máximo histórico de 4,7 trillones de dólares,³⁴ luego disminuyó en 2008 y estaba en proceso de rebotar en 2010 con 2,4 trillones de dólares (ver la gráfica 7.2 para conocer la información de las décadas anteriores).³⁵

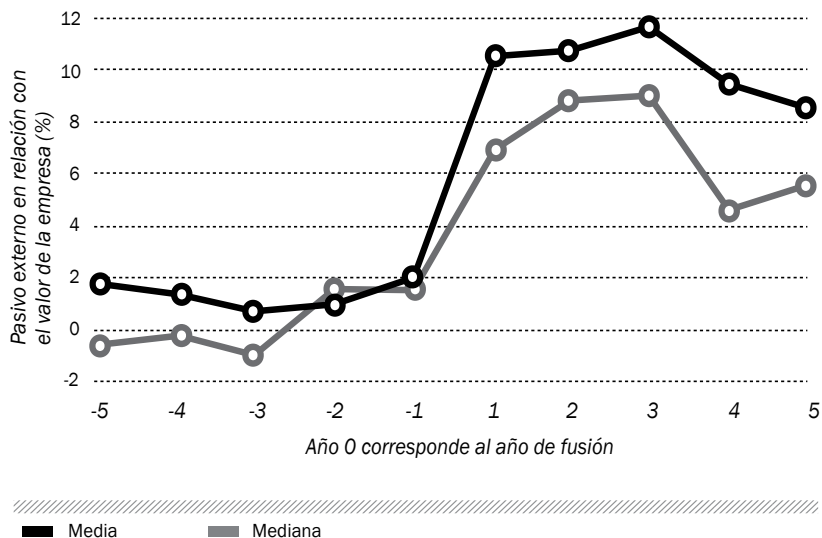


Gráfica 7-2 Funciones y adquisiciones en E.E.U.U.
Fuente: SDC Platinum por Thomson Financial Securities Data.

Aunque la mayoría de las fusiones y adquisiciones son financiadas con dinero en efectivo, acciones o una combinación de ambos, el apalancamiento relacionado con las fusiones puede ser muy grande en términos absolutos.

Aproximadamente 14.000 compras apalancadas (LBO) tuvieron lugar en 2007 frente a 5.000 en el año 2000 y 2.000 a mediados de la década de los noventa.³⁶ Las compras apalancadas tienen índices de apalancamiento de por lo menos cuatro, cinco o superiores. En algunos casos, las compras apalancadas se han financiado con hasta un 97% de la deuda, como sucedió con la adquisición de Campeu por la Federated Department Stores en 1988, que terminó en bancarrota.³⁷ A veces ocurre que las compras apalancadas están descapitalizadas desde el principio y después se declaran en quiebra, con demandas interpuestas por acreedores perjudicados que quieren interponer una *acción pauliana* por la adquisición fraudulenta, como ocurrió en el caso de la compra apalancada de la Tribune Company en 2007.³⁸ Las compras apalancadas a menudo utilizan estructuras complejas de capital, incluyendo la deuda *senior* garantizada, la deuda subordinada, la deuda no garantizada (a menudo con altos intereses y a veces con el estatus de “bonos basura”), la financiación puente y las acciones preferentes.³⁹

Incluso sin compras apalancadas ni fusiones y adquisiciones, estudios han indicado que el apalancamiento financiero de las dos empresas aumenta significativamente después de las fusiones⁴⁰ y que las fusiones aumentan el riesgo de quiebra.⁴¹ La gráfica 7.3 muestra el aumento en la deuda que normalmente ocurre después de la fusión de las empresas, lo que implica que son más propensas a acudir al apalancamiento y en consecuencia a un mayor riesgo con el fin de conseguir las metas pactadas en el negocio y alcanzar las expectativas de los nuevos dueños.



Gráfica 7-3

Análisis de deuda ajustada en la industria.

Fuente: Alok Ghosh and Prem C. Jain, "Financial leverage changes associated with corporate mergers," *Journal of Corporate Finance* 6 (2000).

Teniendo en cuenta lo anterior, sería prudente asegurarse de que grandes adquisiciones no terminen en un uso excesivo del apalancamiento que cree externalidades demasiado grandes y crisis de mercado. No deberíamos esperar a que ocurra una crisis para que empecemos a tomar precauciones. Las fusiones y las adquisiciones que excedan un monto en la transacción, como 10 billones de dólares, deberían ser objeto de revisión y aprobación del banco central del país en el que se realiza el negocio (la Reserva Federal, en el caso de Estados Unidos) con el fin de asegurarse de que la cantidad de apalancamiento que se utilice no va a ahogar a la compañía con el exceso de deuda ni va a crear corrientes económicas inestables.

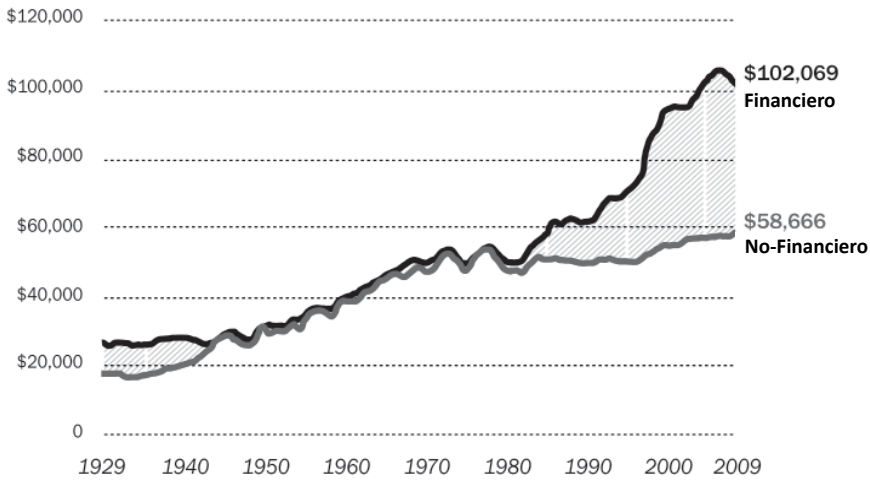
El banco central podría proponer modificaciones a la estructura de capital de las transacciones con el fin de lograr un mayor equilibrio del riesgo y el retorno si se considera que la transacción que se pretende realizar es muy peligrosa. Si la transacción es entre fronteras, múltiples bancos centrales podrían hacer la revisión. Una razón por la cual los bancos deben hacer esta revisión es que en muchos países los bancos centrales tienen un nivel de independencia de los procesos políticos y de la influencia de la industria que es muy difícil de replicar en otra institución. Otra es que el banco central se preocupa principalmente por la estabilidad económica y debe moderar las proyecciones demasiado optimistas de los participantes del mercado.

Incentivos y sistemas de compensación

Por último, tienen que hacerse cambios en los sistemas de compensación y en los incentivos corporativos con el objetivo de abordar el problema de la falta de alineación de incentivos y de la presión que enfrentan los administradores de producir resultados a corto plazo.

El aumento relativo de la compensación en el sistema financiero que se ve en la gráfica 7.4 se debe principalmente al aumento de las compensaciones de la banca de inversión. Los bancos de inversión de Wall Street y la City representan una cultura en la que existen grandes bonos por el desempeño que frecuentemente llaman la atención de la prensa y de la sociedad civil. Antes de la crisis, lo más impactante era nada más y nada menos el tamaño de sus bonos, no solo los que ganaban los CEO sino los que ganaban los traders estrellas y los que concretaban los negocios. Ahora el *shock* de la sociedad se debe más a la capacidad de recuperación de esta cultura en medio de las secuelas de la crisis y al gran apoyo económico del que goza el sistema financiero por ser considerado “demasiado grande para quebrar”. A la sociedad le está costando aceptar el hecho de que los bancos de inversión ofrezcan grandes recompensas al emprendimiento financiero cuando obtiene resultados positivos pero que no penalice los resultados negativos. Esta asimetría tampoco encaja con la filosofía del mercado en la que los riesgos y las recompensas tienden a estar relacionados.

Hay tres factores importantes en esta asimetría que deben ser discutidos más abiertamente por los bancos centrales y por los reguladores financieros para lograr inyectar una mayor equidad en el sistema de compensaciones e incentivos.



Gráfica 7-4 Compensación en los sectores financieros y no financieros de los Estados Unidos (promedio anual, 2009 \$)

Fuente: Comisión de investigación de crisis financiera, datos de la oficina de análisis económico, oficina de estadísticas laborales, CPI-Urban

Están relacionados respectivamente con la inflexibilidad de las ganancias de los fondos de bonificación, las provisiones inadecuadas para enfrentar los riesgos de los derivados y los problemas éticos alrededor de la naturaleza de esos bonos.

Los fondos de bonificación de la banca de inversión —la cantidad que se asigna a partir de los ingresos anuales como una bonificación al final del año— normalmente se negocian anticipadamente con la junta directiva como un porcentaje de las ganancias de cada división. La lógica es incentivar el emprendimiento y la cultura “de participación” al alinear los objetivos de la compañía con los de los empleados. En los buenos tiempos, esos porcentajes se convierten en una recompensa que se reparte entre todos los trabajadores que han tenido un buen desempeño. Sin embargo, cuando los tiempos son malos, el mal desempeño no recibe ninguna sanción. Después de tantos años de entregar ganancias y reforzar hábitos, los ejecutivos con alto desempeño se han convertido en “hombres del millón de dólares”, “el hombre de los cinco millones de dólares”, etcétera. Si una banca de inversión disminuye el pago en un año de pocas ganancias, el miedo palpable es que “el hombre del millón de dólares” empacará sus maletas y se irá a trabajar a la banca de al lado, llevándose consigo a su equipo de trabajo. Tales miedos, que acechan no solo a la administración sino a la junta directiva, son la razón por la cual los fondos de bonificación no son tan flexibles a disminuirse

cuando hubo un mal desempeño como debería suceder en un mundo más justo. Las actitudes tienen que cambiar, pero eso no va a suceder de repente; necesitan una mentalidad abierta, críticas, debates públicos y tanto buena como mala prensa. Así solo sea gradualmente, los bancos y sus reguladores pueden y deben cambiar su actitud a lo largo de la industria respecto a sus principios y prácticas de la forma como establecen y se reparten los fondos de bonificación.

En segundo lugar, la medición del desempeño que es recompensada por bonos de la banca de inversión a menudo es menos científica a nivel individual o grupal de lo que uno se podría imaginar, especialmente cuando se trata de la contabilidad de derivados. Anticipar los riesgos y costos futuros de los derivados es tanto un arte como una disciplina que no es ampliamente conocida o implementada, lo que termina (en el peor de los casos) en que el desempeño queda registrado sin que nadie se dé cuenta.⁴² Además, el desempeño a menudo se cuenta dos o tres veces en las evaluaciones individuales o grupales. Por ejemplo, las ganancias de los negocios de derivados estructurados a menudo se “cuentan tres veces” cuando vienen las recompensas de las bonificaciones. En primer lugar, se bonifica al agente de venta que convence al cliente de comprar el derivado. Se hace lo mismo con el que estructura los derivados y diseña el intercambio desde el comienzo. Finalmente, se recompensa al *trader* que tiene que reservar y manejar el riesgo de las incompatibilidades residuales que son comunes en cualquier derivado de estructura compleja. El derivado que fue estructurado y vendido trae consigo un riesgo a ser regulado, es decir, un riesgo de que el derivado sea destruido o revertido a la fuerza porque después fue considerado inadecuado o porque cayó en conflicto con una regulación financiera. Entonces, ¿la bonificación de quién debería reflejar los costos y los daños a la reputación de tal revés? El *trader* en semejante situación argumentaría que la pérdida de su ganancia es un castigo suficiente. ¿Acaso el desempeño del que estructura el derivado o del que lo vende debe verse afectado por esta pérdida? ¿O se esconderán tras el hecho de que al momento de la negociación la transacción ya había pasado la inspección del banco? No hay estándares industriales para resolver estas situaciones, lo que además se le suma a la tendencia *ad hoc* que está plagada en la cultura de las bonificaciones en la banca de inversión. Ya es hora de que estos asuntos sean discutidos públicamente y resueltos para poder llevar a la industria a nuevas áreas de verdaderos desafíos. Además del riesgo a ser regulado, las reversas de sus negocios comerciales y los impactos a su reputación, puede haber otros impactos para la sociedad que no son tenidos en cuenta en la recompensa y en la compensación: por ejemplo, ¿el desempeño de quién se verá afectado por los costos que se genera a las terceras partes (externalidades negativas) si una compañía comprometida con el valioso trabajo social deja de operar gracias a que le vendieron un producto aventurero, mal etiquetado de manejo de riesgo, que le ocasionó pérdidas incontrolables?

El último cambio para mejorar el sistema le apunta al corazón de la ética de la cultura de las bonificaciones. ¿El bono es un premio, una recompensa que se

ofrece con ocasión al buen desempeño *del año anterior* que protege los intereses de la compañía? ¿O es un soborno, una inducción a generar otro excelente año de rendimiento para poder reclamar el próximo bono? Mi observación es que, en las últimas dos décadas, la naturaleza de “premio” de los bonos cada vez le abre más el camino a la naturaleza de “soborno” de los bonos debido a que los directores cada vez más compran la paz, la estabilidad de los equipos y el rendimiento futuro al ofrecer un incentivo disfrazado de recompensa para sus trabajadores que mejor se desempeñen. En otras palabras, se vuelve un poco teórico lo que el trabajador hizo el año pasado y en qué contexto, porque lo que la compañía necesita es un buen desempeño el próximo año y la bonificación es la evidencia de que lo consideran la persona encargada de llevar a cabo ese buen desempeño. Una vez más, estos son problemas reales con muy poca visibilidad pública. Recientemente, en la primavera de 2012, hemos visto una reacción violenta de los accionistas contra los pagos de los altos ejecutivos, lo que ha traído como resultado la renuncia de algunos CEO cuando no se ha aprobado su plan de remuneración.⁴³ Sin embargo, la enfermedad corre más profundamente a nivel de la dirección de las empresas y, para que pueda ser curada, necesitamos diálogos de la industria, divulgación y transformación de la escala que las objeciones de algunos accionistas en las juntas directivas no son capaces de lograr.

Los incentivos y los sistemas de compensaciones tienen mucho que ver con el tipo de cultura en la que uno se encuentra. Si observa la corporación Mondragón Cooperativa en España encontrará que la relación entre el CEO con el mejor salario y el empleado con el salario más bajo no es de 500:1, como ocurre frecuentemente en los bancos de inversión en Londres, sino que está alrededor de 15:1. Esto no es un argumento para que el salario de los CEO de los bancos de inversión sea igual a los de otras industrias a través de las fronteras, pero es un argumento para que ellos salgan y se comprometan abiertamente con un cambio en el sistema, en lugar de esconderse tras las faldas de la confidencialidad o en las sombras oscuras del interés a corto plazo.

Ir más allá de los mercados

Nuestro sistema económico mundial parece haber asumido que el crecimiento económico se consigue apalancamiento tras apalancamiento a nivel financiero, corporativo o del consumidor. Cuando el desapalancamiento llega finalmente en tiempos de crisis, las consecuencias son desastrosas y el sistema colapsa bajo el peso de las organizaciones a las que se les permitió excederse en el apalancamiento. A menudo estas se defienden del colapso porque son consideradas “demasiado grandes para quebrar” y, al final, los contribuyentes y los ciudadanos sufren las consecuencias al pagar por los auxilios, los despidos y las quiebras al terminar limpiando los desastres del sistema que imprudentemente incurrió en riesgo. Hoy en día muchas corporaciones sufren de amnesia colectiva respecto de la licencia

que la sociedad les concede para operar y se han olvidado de cómo crear valor al innovar verdaderamente. En lugar de buscar ingresos con el desarrollo de nuevos productos y servicios o con la apertura de nuevos mercados, muchas empresas usan excesivamente el apalancamiento solo para disparar sus ganancias. El aumento de sus retornos es a costa de un mayor riesgo. En esencia, el apalancamiento se ha convertido en la táctica de los administradores perezosos para aumentar el precio de las acciones a corto plazo. Por eso debemos estar siempre vigilantes del uso excesivo del apalancamiento de las corporaciones.

El apalancamiento no está bien monitoreado, bien manejado ni bien controlado en nuestro sistema económico actual. Las instituciones financieras y no financieras han utilizado su fuerza política efectivamente en las últimas décadas para asegurarse de que los gobiernos del mundo se queden por fuera de los asuntos financieros de las empresas y han sido exitosos en revertir o en aplazar la regulación en múltiples sectores. Desafortunadamente, los esfuerzos globales en la desregulación financiera rara vez han terminado bien y hemos sido testigos de repetidos fracasos de los mercados financieros que se suponían que siempre llegarían al equilibrio adecuado. Debemos darnos cuenta de que los mercados por sí solos no pueden resolver todos nuestros problemas. Debemos aprovechar la oportunidad de hacer cambios en el sistema regulatorio y garantizar que el apalancamiento no sea mal utilizado por las corporaciones en detrimento de la sociedad. Lograr un mejor control del apalancamiento reducirá drásticamente el esparcimiento de sus efectos negativos y traerá como resultado una trayectoria de crecimiento mucho más estable, sostenible y justa.

Capítulo 8

Los impuestos a los recursos naturales

Gravar lo malo y no lo bueno

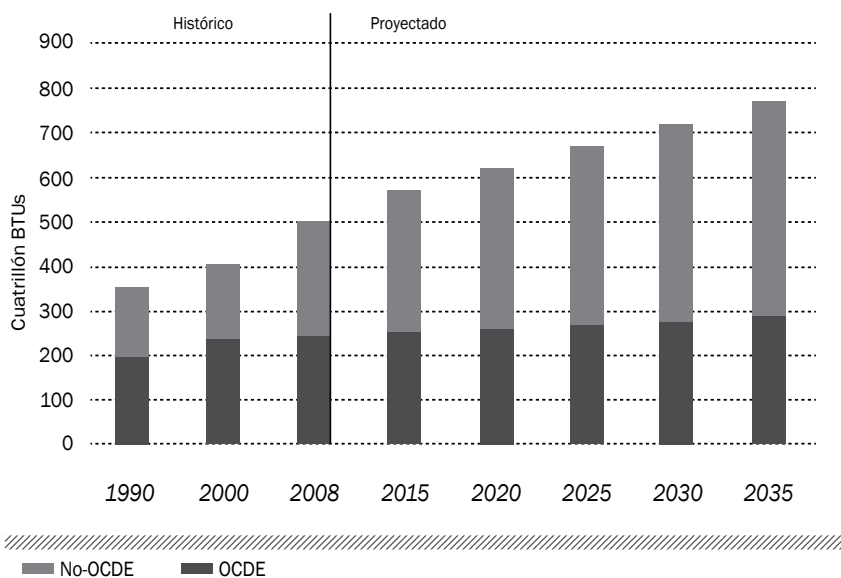
“Después de todo, los impuestos son el precio que tenemos que pagar por el privilegio de ser miembro de una sociedad organizada”.

—Franklin D. Roosevelt

En medio de los importantes avances en la eficiencia de la tecnología de la información, los consumidores olvidan fácilmente levantar la vista de las pantallas de sus computadores, celulares inteligentes y tabletas que rápidamente evolucionan (y rápidamente se reemplazan) para darse cuenta de que nuestra compleja existencia moderna, en últimas, se deriva de las mismas bases de siempre: cortar, quemar y cavar.

El consumo global de casi todos los productos básicos elaborados industrialmente se ha incrementado dramáticamente en la segunda mitad del siglo XX, impulsado principalmente porque se cuadruplicó el consumo en los hogares de 1960 a 2000. La producción de energía a nivel mundial se ha disparado debido a que el acceso a la energía ha servido como un insumo esencial para el 242% de la expansión económica de las últimas cuatro décadas. Según la Agencia Internacional de la Energía, entre 1973 y 2009 el consumo de energía mundial se duplicó: pasó de 4,6 billones de toneladas de petróleo a 8,4 billones.¹ Los combustibles fósiles —carbón, petróleo y gas natural— representaron más de 80% del consumo de energía global durante este periodo.

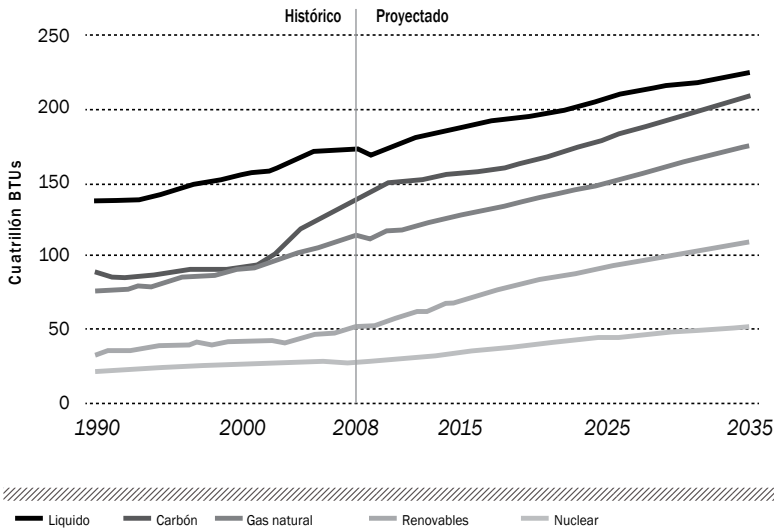
Las proyecciones del crecimiento en el consumo de energía en los países en desarrollo son apabullantes (ver gráfica 8.1). El perfil de energía de la proyección del consumo mundial es cada vez más enfocado en el uso del carbón e intrusivo ecológicamente (ver gráfica 8.2). Como consecuencia, las emisiones de CO₂ se duplicaron de 1970 hasta 2008 de 15,6 millones de toneladas a 29 millones de toneladas (ver gráfica 8.3).² La mayor parte de este aumento en el consumo de energía ocurrió y seguirá ocurriendo en el mundo en desarrollo, donde, si las condiciones de vida materiales fueran iguales a las de un estadounidense promedio, los insumos de recursos naturales necesarios para permitir este consumo excederían cinco veces el planeta Tierra para poder tener las suficientes materias primas requeridas.³



*Datos después de 2008 son proyecciones

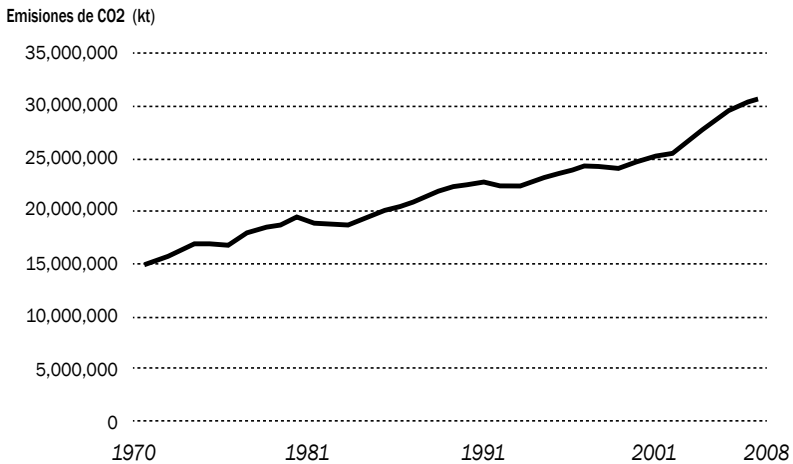
Gráfica 8-1 Consumo mundial de energía (1990-2035)

Fuente: Administración de Información de E.E.U.U., "International Energy Outlook, 2011" www.eia.gov/fore-casts/ieo/more_highlights.cfm#world.



*Datos después de 2008 son proyecciones

Gráfica 8-2 *Consumo mundial energético por combustible (1990-2035)*
 Fuente: Administración de información de E.E.U.U., "International Energy Outlook, 2011" www.eia.gov/fore-casts/ieo/more_highlights.cfm#world.



Gráfica 8-3 *Emisiones globales de CO (kt - Kiloneladas) (1970-2008)*
 Fuente: Indicadores de desarrollo mundial del Banco Mundial

La producción minera mundial sigue patrones de crecimiento similares a los del uso de energía y materiales. La extracción de los minerales preciosos casi se ha triplicado a nivel global: ha pasado de 1,1 billones de toneladas a 3,3 billones de 1970 a 1999, como lo muestra la tabla 8.1. Aun cuando la economía se ha vuelto más eficiente en el uso de recursos y en la producción y utilización de minerales, el aumento en los volúmenes absolutos de la minería es impactante. La extracción de cobre, plomo, zinc y mineral de hierro ha aumentado dramáticamente, entre dos a tres veces y media.⁴ Casi todos estos metales vienen del mineral virgen. Sin embargo, aun cuando el precio de reciclar la materia prima ha disminuido con los avances tecnológicos, en el caso del cobre, por ejemplo, la proporción obtenida por el reciclaje bajó de 20% en 1980 a 13% en la actualidad. En cuanto a los recursos energéticos, los grandes incrementos en los volúmenes absolutos de los minerales producidos significan que las minas se han desplazado cada vez más hacia lugares ricos en biodiversidad con ecosistemas valiosos, lo cual aumenta el costo de las externalidades de su extracción.

Tabla 8-1 Producción global de minerales (1970–2009)

	1970 Extracción (toneladas)	2009 Extracción (toneladas)	Incremento absoluto (toneladas)	Incremento relativo (%)
Cobre	5,900,000	15,900,000	10,000,000	269%
Bauxita	57,800,000	15,900,000	141,200,000	344%
Zinc	5,460,000	11,200,000	5,740,000	205%
Mineral de hierro	769,000,000	2,240,000,000	1,471,000,000	291%
Estaño	232,000	260,000	28,000	112%
Niquel	628,000	1,400,000	772,000	223%
Tungsteno	32,400	61,300	28,900	189%
Plomo	3,390,000	3,860,000	470,000	114%
Plata	9,360	21,800	12,440	233%
Litio	73,100	301,000	227,900	412%
Mercurio	9,790	1,920	-7,870	-180%
Oro	1,480	2,450	970	166%
Platino	132	445	313	337%
Grafito	393,000	1,090,000	697,000	277%
Cal	97,000,000	299,000,000	202,000,000	308%
Potasa	18,200,000	20,800,000	2,600,000	114%
Sal	146,000,000	280,000,000	134,000,000	192%
Circonio	399,000	1,160,000	761,000	291%

Fuente: Encuesta geológica de E.E.U.U., "Mineral Commodity Summaries," <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/>

Los impuestos a los recursos naturales buscan volver más eficiente el uso de materiales y de energía. Su objetivo es rediseñar a las empresas para que utilicen menos recursos y mantengan los mismos niveles de calidad en sus productos y servicios. Durante años, los economistas han justificado *de facto* el consumo perpetuo bajo la suposición de que el mercado naturalmente va a revaluar los recursos finitos de acuerdo con la escasez. Según ellos, esto se hará al prevenir o desacelerar la desaparición de los recursos, mientras se promueve la innovación tecnológica en busca de alternativas. Al hacerlo, normalmente han ignorado las externalidades de la extracción de los recursos, especialmente la pérdida de los servicios ecosistémicos de áreas naturales que hasta ahora se han preservado y que son lugares donde ocurre la minería. Una vez más, el tema de las ganancias privadas y las pérdidas públicas vuelve a resonar, y se puede ver la abundante evidencia que existe sobre la predilección de la Corporación de 1920 de internalizar ingresos y externalizar costos. La investigación ha demostrado en repetidas ocasiones que hemos fallado en asignar efectivamente el capital natural en la economía y que hemos ignorado u opacado los riesgos y la escasez hasta el punto en el que es demasiado tarde. No queremos saber lo que significa “demasiado tarde” en las potenciales crisis del cambio climático, de la escasez del agua y de la pérdida de la pesca.

En efecto, mientras que las reservas convencionales de la energía que utilizamos a diario y de los recursos minerales se están agotando, en lugar de cambiar la extracción o la producción de energía y materias primas hacia los recursos “no convencionales”, seguimos viendo cómo los recursos de siempre se siguen extrayendo a expensas de mayores y mayores costos sociales. Áreas remotas pero ecológicamente valiosas, como Alaska y el petróleo del Ártico, o las colina de Niyamgiri en Odisha y la Bauxita, siguen siendo explotadas por la simple razón de que la sociedad carece de la capacidad institucional para valorar adecuadamente los ecosistemas y la biodiversidad.⁵ La invisibilidad económica de la naturaleza se convierte en el desapercibido campo de batalla entre la búsqueda de ganancias económicas de “la forma usual de hacer los negocios” y la ecléctica economía pública sensible a la conservación. Dónde y quién gana una batalla se ha vuelto en gran medida un asunto de suerte, liderazgo y circunstancias geopolíticas. Sin embargo, la guerra claramente la está ganando la “forma usual de hacer los negocios”.

Los subsidios perversos y la extracción de recursos naturales

Durante décadas, los gobiernos le han inyectado reiteradamente esteroides monetarios a la economía del perpetuo consumo.⁶ En vez de permitir que los consumidores soporten los verdaderos costos de la energía y las materias primas que consumen, los políticos han utilizado el erario público en beneficio de las

industrias extractivas para mantener bajos los precios del consumidor. Debido a esta distorsión del mercado los consumidores se han vuelto adictos a los productos a bajo precio, lo cual ha debilitado sustancialmente el modelo de negocio y la innovación en tecnologías con un uso bajo de los recursos.

En un estudio elaborado conjuntamente por la AIE, la OPEP, la OCDE y el Banco Mundial se estimó que los subsidios de consumo relacionados con los combustibles fósiles sumaron 557 billones de dólares en 2008.⁷ Además, el análisis de la AIE constató que remover todos los subsidios para 2020 reduciría la demanda energética básica en un 5,8%, con una caída subsecuente en las emisiones de carbono de 6.9% en comparación con un punto de referencia en el que los subsidios presentes hoy en día se mantienen constantes. Esta reducción equivaldría a las emisiones actuales de Francia, Alemania, Italia, España y el Reino Unido en conjunto.⁸

Aparte de los subsidios al consumo, se otorgaron casi 100 billones de dólares a los productores de combustibles fósiles en 2008, lo que significa que más de 650 billones de dólares —casi el 1% del PIB mundial— se gastaron en subsidiar los recursos energéticos que son responsables por la mayor parte de las emisiones de gases de efecto invernadero y por la contaminación del aire y del agua.⁹ Aunque en los países en desarrollo los subsidios en gran parte tienen una motivación política de fondo y pretenden ser un auxilio económico para los pobres, a menudo la realidad es diferente. El economista principal de la Agencia Internacional de la Energía, Fatih Birol, informó que de los subsidios globales para los combustibles fósiles solo el 8% de los fondos llegan al 20% de la población con ingresos más bajos. Más del 80% de los subsidios terminan ayudando a las personas con un nivel de ingresos medio o alto.¹⁰ Un ejemplo de ello se puede ver con los subsidios a la gasolina en México. De un programa de subsidios del combustible estimado en 25 billones de dólares en 2008,¹¹ solo 5,9% benefició al 20% de la población con menores ingresos, mientras que 41% se destinó a los primeros dos percentiles de la población.¹² Estas distorsiones del mercado tienen profundos impactos en el medio ambiente a nivel mundial, al mismo tiempo que lleva a estos países por un sendero económico de uso intensivo de los recursos naturales.¹³

Como lo documentó el Banco Mundial, 35 países reciben por lo menos una quinta parte de su PIB de los ingresos públicos provenientes de la extracción de recursos naturales y su exportación.¹⁴ Las compañías que utilizan estos recursos baratos a duras penas necesitan subsidios. En Estados Unidos, el galón de gasolina es más barato que el galón de jugo de naranja y, en algunos casos, que el agua embotellada. En la medida en la que estas compañías compiten por llegar a la cima del mercado, impulsadas por esteroides económicos, la sociedad y el medio ambiente se hunden junto con los incentivos financieros que podrían estimular desarrollos tecnológicos y políticas que desliguen el consumo del crecimiento económico.

La necesidad de investigar, divulgar y reducir los subsidios para los combustibles fósiles no podría ser más clara, más evidente y más urgente. Comunicados recientes del G-20 (de Londres y Pittsburg) e informes de las Naciones Unidas (*Hacia una Economía Verde* del PNUMA) y un número creciente de voces serias de la sociedad civil han argumentado que esto se debe hacer. Se espera que con posterioridad a Río +20 se impulsen acciones en este frente. Sin embargo, remover los subsidios a los combustibles fósiles es solo parte del rompecabezas, y solo del lado “energético” del desafío de la extracción de recursos. La eliminación de los subsidios por sí sola no va a revertir los impactos del cambio climático en el uso de combustibles fósiles, y grandes desafíos aún quedarán con los minerales. La necesidad de examinar con urgencia otros mecanismos como los impuestos a los recursos naturales es especialmente crucial en este momento.

La justificación de los impuestos a los recursos naturales

Gravar los recursos que son la base de nuestra predominante “economía marrón” —carbón, petróleo y muchos otros minerales— puede guiar al mercado lejos de un crecimiento intensivo en la explotación de recursos hacia las industrias de tecnología inteligente en energía renovable, agua limpia, nuevos y mejores materiales, y manejo de los desechos. Gravar los recursos naturales crea la necesidad de reevaluarlos y, a su turno, permite administrar, no simplemente extraer, los activos de la naturaleza. La tributación de los recursos no solo reduciría su consumo intensivo sino que tiene el potencial adicional de generar nuevos ingresos y de ahorrar el gasto de los subsidios perversos. Además, generaría una financiación adicional que podría ser destinada para áreas de cuidado prioritario, como la salud social o la educación, o que podría ser utilizada para compensar el aumento del costo de los recursos naturales.

Ahora más que nunca se necesita ese marco tributario de un “doble dividendo”. Después de la crisis financiera de 2008, la deuda global de los gobiernos ha ascendido a casi 40 trillones de dólares.¹⁵ El ambiente incierto para la inversión tiene a las corporaciones de Estados Unidos guardando más de 1,2 trillones de dólares en efectivo.¹⁶ La confianza pública en los negocios está flaqueando. Como Robert Shiller apropiadamente señala en su libro *Animal Spirits*, el capitalismo es un poderoso vehículo para el cambio, pero uno con grandes puntos ciegos cuando no se conduce apropiadamente. Como las empresas buscan reestructurarse y conseguir nuevas inversiones, es esencial que la gobernanza del mercado y sus señales logren desasociar la maximización de las ganancias del consumo de recursos si queremos llegar a una “transición hacia una economía verde” y aspiramos al desarrollo sostenible. Para los gobiernos, este busca una transformación en el sistema tributario al dejar de gravar las ganancias para gravar el uso del recurso. Para las corporaciones eso cambia el enfoque

hacia la más progresiva fuente de satisfacción y de beneficios adicionales para el consumidor: la innovación.

Sin lugar a dudas, el sistema nervioso central de la Corporación de 1920 siente el impacto de los costos, pero hasta que el capital ecológico no sea valorado adecuadamente, seguirá siendo virtualmente ciega frente al valor de las continuas pérdidas ambientales. No vamos a valorar el capital natural si dependemos de subsidios de donantes caritativos y de la investigación patrocinada por el gobierno. Tenemos que construir un argumento de negocio para la empresa privada que se base en las herramientas más poderosas en la historia de la humanidad para resolver los problemas: conservar, reciclar e innovar en vez de cortar, cavar y quemar. Revaluar los recursos naturales puede conectar sus costos con el balance final de la corporación y transformar los negocios privados en una entidad que resuelva problemas y que es compatible con las necesidades del siglo XXI.

La filosofía del libre mercado y de un gobierno poco intervencionista durante mucho tiempo ha satanizado los impuestos como una herramienta socialista, que elimina los trabajos y que se utiliza para robar a los ricos y de esa forma alimentar las ineficiencias del “gobierno intervencionista”. Sin embargo, como cualquier otra herramienta, los impuestos solo son buenos o malos dependiendo de la forma como sean utilizados. Utilizar los impuestos para revaluar los recursos naturales posicionaría a la Corporación 2020 como una protagonista innovadora y exitosa del capitalismo del siglo XXI.

Establecer un precio para la riqueza pública

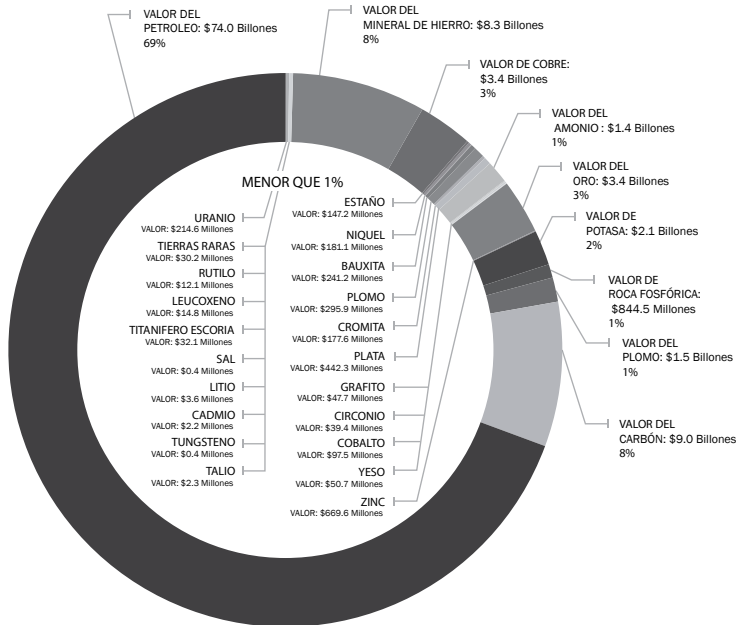
Fijar los precios para la extracción de recursos naturales no es para nada sencillo, sobre todo porque plantea cuestiones de ética y de equidad. Los recursos naturales normalmente hacen parte de la “riqueza pública” antes de que el gobierno autorice su extracción a las corporaciones. Entonces, ¿cuál es el precio justo para un contrato entre el gobierno que actúa como representante de la sociedad y la corporación, uno que cree un equilibrio entre las ganancias privadas y los ingresos justos para el ciudadano? ¿Debería basarse en el largo plazo, como una regalía fija que ignora la inflación, el suministro, los precios del mercado, o debería ser variable basándose en los factores que determinan su rentabilidad? ¿Puede el “libre mercado” en algún momento determinar los precios justos que satisfagan los principios de la ética y de la equidad social? Estas son preguntas difíciles, pero deben ser abordadas y respondidas para poder crear la apariencia de un equilibrio entre las utilidades corporativas, las finanzas públicas y los ingresos justos para los ciudadanos, para quienes cada dólar extra obtenido en las regalías de los impuestos a los recursos naturales podría significar la reducción de un dólar de sus impuestos personales.

En primer lugar, sería apropiado medir y entender la naturaleza y las dimensiones del desafío global de la extracción de recursos.

El tamaño de la torta

Los impuestos hacen parte del costo que pagan los consumidores por los productos. Normalmente se cobran al momento de la venta (un impuesto al valor agregado), a la importación (mediante impuestos especiales o impuestos sobre consumos específicos), o como un impuesto general sobre las utilidades del productor (impuesto corporativo), o alguna combinación entre estos. Muy pocas veces el impuesto se cobra al momento de la extracción de la riqueza pública, es decir, en la mina como regalías mineras.

Imaginémonos que la mayoría de minerales que utilizamos en nuestro diario vivir, tales como el petróleo, el carbón, el hierro, el cobre y la bauxita, se gravaran con un porcentaje de su valor total.¹⁷ ¿Cuántos ingresos se podrían recaudar? La “Evaluación global de los impuestos a los recursos naturales” (ver la gráfica 8.4) presenta un cálculo de 32 minerales en el que cada uno se gravó en un 4% con base en su precio global de 2009. Este sugiere que se pueden recaudar 104 billones de dólares al año. Aunque esta evaluación analiza un impuesto basado en un porcentaje de su valor total, otras aproximaciones son posibles. Por ejemplo, los impuestos se pueden basar en los daños ambientales y sociales específicos que se causan con la extracción y el uso del mineral.



Gráfica 8-4 Evaluación de los impuestos a los recursos globales (4% de 32 commodities con precios del 2009)

Fuente: Datos de US EIA, Asociación Mundial de Carbón, y USGS.

Una mirada más de cerca al sector del carbón nos proporciona varias perspectivas sobre la necesidad y viabilidad de trasladar los impuestos de las utilidades de las empresas a la extracción de recursos naturales. El carbón es uno de los combustibles más abundantes geológicamente que existen y se encuentra en grandes depósitos distribuidos geográficamente alrededor del mundo. A mediados de la década de los setenta, el comercio internacional del carbón ascendió a casi 300 millones de toneladas métricas.¹⁸ Según la Asociación Mundial del Carbón, el comercio global de carbón ha crecido seis veces en su tamaño para llegar a la suma de 1,8 billones de toneladas en 2009.¹⁹ Además, la preponderancia del carbón en la actual canasta energética asiática y en su proyección a futuro, pone de relieve la necesidad de reevaluar este combustible de acuerdo con los daños ecológicos y sociales que causa su extracción.

En 2009, las diez empresas públicas de carbón más grandes de Estados Unidos produjeron cerca de 720.000 toneladas de carbón. En el mismo año, estas empresas pagaron un total de alrededor de 530 millones de dólares en impuestos sobre la renta al gobierno federal de Estados Unidos. Sin embargo, estos números agregados esconden detalles fundamentales. En primer lugar, los informes 10K de estas empresas revelan que tres de ellas —Arch Coal, Alpha Natural Resources y Westmoreland Coal— no pagaron impuesto alguno durante ese año. Por el contrario, en su balance neto estas empresas recibieron *pagos del gobierno federal de los Estados Unidos*.²⁰ De esta manera, vemos que los impuestos reales pagados por estas empresas, como un valor estimado del precio promedio del carbón a nivel mundial, varía de -2,1% a 11,5%.²¹

Por ende, es posible que un impuesto con una tasa única del 4% a la extracción de carbón, sin ambigüedades normativas que permita su evasión, podría en realidad reducir los impuestos totales que pagan algunas compañías mineras. Cabe señalar que la tasa del 4% que se eligió para este análisis no es la única que pueden escoger los diseñadores de políticas públicas. La tasa que se elija puede depender de detalles específicos de cada jurisdicción. Sin embargo, en general ese impuesto del 4% incrementaría los ingresos fiscales totales de 528 millones a 947 millones de dólares.²² Trasladar este impuesto de las ganancias corporativas a la extracción del carbón estimularía el desarrollo del consumo de una energía más limpia en la economía de las actividades extractivas, y los ingresos fiscales se podrían utilizar para reducir los impuestos sobre la renta para estas industrias o para remediar los daños a la salud humana y al medio ambiente. Incluso, se podrían entregar a los ciudadanos estadounidenses como una devolución de impuestos.

Vincular los daños ecológicos y sociales específicos a la tributación de los recursos naturales estimularía a las industrias a cambiar su producción hacia una extracción socialmente más responsable. Un ejemplo crudo de cómo traducir esas medidas teóricas a la práctica es que los impuestos pueden incorporar el

hecho de que el petróleo proveniente de los bosques húmedos de Ecuador tiene el potencial para infligir daños ecológicos mucho más significativos que el petróleo proveniente de los desiertos del Medio Oriente.²³ De manera similar, se puede cobrar un impuesto a los recursos basándose en un índice de polución global que relacione, por ejemplo, la producción del recurso y su uso con el cambio climático. No obstante, la naturaleza exacta de cada marco de política es menos importante que nuestro entendimiento de que la ciencia ambiental y económica proporciona las herramientas para fijar el valor ecológico y ambiental a nuestro consumo.

Hacia un nuevo modelo económico

Contrariamente a la percepción popular, cambiar nuestro modelo económico basado en una constante y creciente extracción de los recursos naturales por una economía de conservación de los recursos no significa sacrificar nuestro nivel de vida. Eso es un mito que ha sido propagado durante décadas del consumismo de la posguerra, que estableció un sistema basado en una creencia que postula la fe incondicional en los libres mercados y en la corporación como la heroína de la sociedad.

El mercado necesita pasar de las fallas a la libertad. La apertura a la innovación significa liberar el mercado de la intervención. La “mano invisible” de Adam Smith durante mucho tiempo ha estado aprisionada en el estrecho apretón de manos con los *lobbyists* corporativos, que se aseguran de que los intereses arraigados sean protegidos. Imagínense a Bill Gates tratando de poner en marcha la revolución del computador personal en un mundo en el que los fabricantes de computadores reciben más de 100 billones de dólares al año en subsidios del gobierno.²⁴ Imponerle un impuesto a los recursos claves enfatiza la necesidad de eficiencia y acelera el retiro de tecnologías ineficientes al estimular la innovación y el ciclo de uso. Para lograr aumentar la calidad de vida de una población de 9 billones de personas en los próximos 30 años sin la necesidad de consumir “cinco planetas iguales a la Tierra”, se necesita que la noción de Joseph Schumpeter de “destrucción creativa” se desarrolle en una escala sin precedentes. Sin ella, no podemos asegurar la constante innovación necesaria para enfrentar la invisibilidad económica del capital social y natural.²⁵

Sin lugar a dudas, algunas de las empresas más grandes y más rentables del mundo que están ancladas en la economía extractiva continuarán defendiendo los malos hábitos de consumo de la sociedad y argumentarán a favor de “la forma usual de hacer los negocios” y en contra de cualquier reforma tributaria. Ellos en parte tienen razón, porque no importa qué tan grande sea la amenaza de nuestra cultura del consumo excesivo e ilimitado, las políticas diseñadas para gravar los recursos naturales tienen que ser implementadas con cuidado, precisión y

un profundo entendimiento de los contextos nacionales o corren el riesgo de perjudicar la economía. La historia del consumo de carbón y de las políticas para su extracción en tres países con diferentes sistemas políticos, niveles de recursos del subsuelo y comportamientos económicos y sociales es muy diciente. Por razones que posteriormente serán más claras para el lector, voy a etiquetar a Estados Unidos como “el consumidor”, a Australia como “el productor” y a Alemania como “el administrador”.²⁶ Estas tres poderosas sociedades están respondiendo a los desafíos del presente de una forma muy diferente. Empecemos por el consumidor.

La capital del consumo

Con menos del 5% de la población mundial, Estados Unidos consume muchos más recursos naturales, especialmente recursos energéticos, que cualquier otro país, al consumir el 23% de carbón del mundial, el 21% del gas natural y 24% del petróleo.²⁷ Sin embargo, en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Estados Unidos, después de México, es el segundo país que recauda menos ingresos por impuestos a los recursos naturales del porcentaje de su PIB, incluyendo el impuesto a la energía.²⁸ El precio de la electricidad y de la gasolina está muy por debajo de los niveles europeos. El consumo en Estados Unidos de materias primas alcanzó las 23,6 toneladas métricas por habitante en 2000, 51% más que el consumo promedio en Europa.²⁹ Comparado con los promedios de la década de los setenta, un hogar típico de Estados Unidos ha aumentado su tamaño de 1.500 a casi 2.400 pies cuadrados, a pesar de una disminución del índice de ocupación de los hogares. Esto significa que los estadounidenses deben consumir más y más energía para calentar, enfriar y darles electricidad a sus hogares.³⁰ La icónica “súper mansión” americana define el alcance del consumo de los Estados Unidos, que no tiene precedentes en ninguna época de la historia humana.

Pocos recursos cuentan tan bien la historia del consumo de Estados Unidos y su necesidad de gravar la extracción de recursos naturales como el carbón. La generación eléctrica a partir del carbón representa aproximadamente el 50% del suministro de energía del país.³¹ La producción de carbón está impulsada por el sector de la energía eléctrica, que representa más del 90% del consumo total de carbón de Estados Unidos en la actualidad, comparado con tan solo el 19% en 1950.³² La preeminencia del carbón permanece en gran medida sin control, incluso si grandes proyectos de energía de carbón últimamente han experimentado retrasos significativos.³³ El proceso regulatorio de Estados Unidos continuamente falla en ponerle un precio al carbón que realmente refleje el daño del combustible a la salud humana y a la economía. Expertos economistas recientemente encontraron que los daños económicos de la energía a partir del carbón excedían el valor agregado

por un factor de 2,2, lo que significa que los precios actuales de la electricidad a partir de carbón son demasiado bajos.³⁴ Un estudio de la Escuela de Medicina de Harvard sugiere que estos costos ocultos del carbón podrían adicionarle 0,17 dólares por kilovatio-hora al promedio del costo de la electricidad residencial; esto haría que los costos totales de la energía de carbón fueran de 0,25 dólares por kilovatio-hora.³⁵ El estudio también encontró que los efectos en la salud humana de las emisiones de la energía a partir de carbón de material particulado, óxido de nitrógeno, azufre, mercurio y otras toxinas le cuestan a la economía de Estados Unidos de 65 billones a 217 billones de dólares al año.³⁶ Adicionalmente, la carga a la salud pública asociada con la minería de carbón en Appalachia, en el estado de Virginia, por sí sola llega a la suma de 74,6 billones de dólares al año.³⁷ Una comparación de estos estimados con la información del Centro de Estados Unidos para el Control de Enfermedades deja claro que las externalidades negativas de la energía a partir de carbón matan a más estadounidenses al año que los accidentes ocasionados por los conductores en estado de ebriedad.³⁸

A pesar de 100 años de innovación tecnológica, la industria de la energía en Estados Unidos sigue girando en torno al carbón, aun cuando este paradigma ha cambiado lentamente en los años recientes. Alexander Graham Bell, difícilmente reconocería el teléfono de hoy en día pero Thomas Edison pensaría que el sistema centralizado de energía permanece relativamente igual a aquel que nació en 1882 en su estación de la calle Pearl. Más de dos tercios del contenido energético del carbón se desperdician en “energía secundaria” que se irradia en la atmósfera. Las compañías de energía eléctrica de Estados Unidos producían electricidad a un nivel del 30-33% de eficiencia en la década de los sesenta, prácticamente al mismo nivel de eficiencia de hoy en día.³⁹ Las plantas avanzadas de quema de carbón en Alemania y cada vez más, las de países en desarrollo como China, rutinariamente alcanzan niveles de eficiencia de 44% a 45%.⁴⁰ Entonces, ¿cómo puede semejante industria masiva con semejante poder financiero tener prácticamente ninguna ganancia en eficiencia y aislarse de las normas internacionales?

Gran parte de la respuesta es bastante simple, como lo demostró hábilmente la corta vida política del proyecto de ley Waxman-Markey. Desde Samuel Insull y John D. Rockefeller, Estados Unidos ha sido la tierra de la gran energía. Llamada comúnmente el “monopolio natural”, la industria de energía eléctrica está compuesta por la minería, la generación de electricidad y los operadores de transmisión que producen ventas anuales de alrededor de 260 billones de dólares.⁴¹ Esto significa que la industria tiene mucha influencia en el sistema y en consecuencia muy pocas veces ha sido obligada a cambiar. Los procesos legislativos para el proyecto de ley Waxman-Markey, la primera legislación seria que pretendía abordar los problemas del cambio climático y de la seguridad energética, provocó que más de 770 negocios y grupos de interés fueran a hacer *lobby* en el Congreso de Estados Unidos en 2008.⁴² Estos grupos gastaron millones

de dólares en relaciones públicas para contratar a aproximadamente 2.340 *lobbyists* registrados para que los protegieran contra la legislación del cambio climático que pretendía, en parte, fijar los precios de la energía de acuerdo con las externalidades.⁴³

Esfuerzos del *lobby* que no son registrados también ocurren de una forma más engañosa. Por ejemplo, a través de campañas de *astroturfing* (*lobby* bajo la apariencia de ser movimientos de base), las cuales, en la era de los medios electrónicos, se han vuelto bastante exitosas.⁴⁴ Un ejemplo notable es el de una empresa de *lobby* y relaciones públicas que creó un video en YouTube llamado *Al Gore's Penguin Army*, una parodia *amateur* que coincidió con el lanzamiento del documental de Al Gore de 2006 *An Inconvenient Truth*.⁴⁵

Entre 1998 y 2011 las compañías de servicios públicos de electricidad, así como las compañías de petróleo y de gas, gastaron casi 3 billones de dólares en *lobby*,⁴⁶ cuatro veces más de lo que gastaron en investigación y desarrollo (I&D). El gasto de la industria de carbón en I&D solamente correspondió al 0,1-0,3% de las ventas, el cual fue superado por casi todas las demás industrias.⁴⁷ Tradicionalmente, las empresas de servicios públicos de electricidad han argumentado que, como son entidades reguladas, son incapaces de justificar los gastos en I&D en su estructura tarifaria. Sin embargo, para una industria que se considera indispensable, la idea de que los servicios públicos tienen dinero de sobra para influenciar al Congreso pero están en la quiebra para invertir en I&D carece de credibilidad. Los líderes de las compañías de energía a menudo se quejan de que la cooperación a gran escala de proyectos de investigación a lo largo de sectores históricamente fragmentados limita con lo imposible, pero la mayoría de empresas de servicios públicos han sido fuerte y consistentemente capaces de coordinar el *lobby* en oposición a la legislación contra el cambio climático.

The American Coalition for Clean Coal Electricity (ACCCE por sus siglas en inglés), un grupo especializado en *lobby* que se enfoca en la política climática en representación de la industria de carbón, utiliza 45 millones de dólares al año como presupuesto para informarle a cada ciudadano de Estados Unidos que el carbón es el combustible óptimo para la generación de electricidad.⁴⁸ Los gastos destinados a influenciar a población han llevado a violaciones de la confianza pública escandalosas e incluso insultantes. La ACCCE estuvo involucrada en un escándalo en el que un subcontratista envió cartas falsificadas al representante Edward Markey, uno de los autores principales de la primera iniciativa legislativa sobre el clima, que pretendían ser de grupos de interés, para hacer ver el proyecto de ley como una iniciativa que perjudicaba a los pobres y a las minorías.⁴⁹ Las campañas públicas no han parado de enfocarse en los políticos. Grupos como los Amigos del Carbón en West Virginia, uno de los estados que más produce carbón en el país, incluso fabricó un libro de colorear para niños y lo distribuyó en las

escuelas primarias locales. La ACCCE financió un comercial en el que trozos de carbón cantaban villancicos. El comercial recibió tantas burlas de la prensa que eventualmente lo retiraron de la televisión.⁵⁰

Los beneficios de gravar lo malo y no lo bueno

¿Qué pasaría si el precio del carbón se estableciera de acuerdo con sus externalidades? ¿Qué significaría esto para el ciudadano promedio del mundo o para el estadounidense promedio? Tales preguntas son complejas y prueban los límites del entendimiento económico y ambiental, pero evaluar los números es importante si queremos medir el futuro de los recursos naturales. La distribución global de los recursos que se presenta en la gráfica 8.4 muestra el ingreso que estaría disponible al gravar la minería de carbón. Si se estableciera un impuesto del 4% por el valor del carbón del mercado en 2009, ascendería a 9 billones de dólares al año. Para Estados Unidos específicamente, ascendería a 3 billones de dólares al año. Aunque estas sumas difícilmente compensan los daños económicos causados por el carbón, ciertamente sí contribuirían a acelerar la adopción de recursos energéticos más eficientes.

Imponer los impuestos sobre la extracción de recursos (en la mina) o en la etapa de fabricación y el consumo ofrece potencialmente diferentes niveles de eficiencia económica. Gravar la energía a partir del carbón en lugar del carbón nos da perspectivas adicionales. Durante el 2009 las plantas de energía a partir del carbón de Estados Unidos producían aproximadamente 1,7 trillones de kilovatios-hora, la medición estándar para la energía eléctrica.⁵¹ Los impuestos a la electricidad a las plantas de energía de carbón, por poner una tasa arbitraria de 0,02 dólares por kilovatio, recaudarían 35 billones de dólares para la sociedad estadounidense. Con una tasa de impuestos de 0,17 dólares, que es el valor de los daños que causa un kilovatio por hora según lo calculó un estudio de Harvard, se recaudarían cerca de 300 billones de dólares.⁵²

En 2008, aproximadamente 8.300.000 consumidores de energía de “la región rural de Estados Unidos” presentaron declaraciones del impuesto a la renta con un ingreso bruto ajustable que estaba entre 75.000 y 100.000 dólares.⁵³ Sus impuestos recaudaron cerca de 66 billones de dólares, con un pago promedio de 7,802 dólares por ciudadano.⁵⁴ Gravar la energía del carbón incluso a una tasa de 0,02 dólares permitiría que hubiera un reembolso del impuesto de 4.000 dólares para cada uno de ellos. Este también se podría utilizar para beneficiar a todos aquellos que tienen una renta más baja.⁵⁵ Ya que un ciudadano estadounidense promedio consume aproximadamente 12.000 kilovatios-hora durante el año de electricidad,⁵⁶ el impuesto podría imponerles un costo directo a los consumidores de casi 250 dólares al año, lo cual fácilmente se compensaría con impuestos a la renta a o a la propiedad más bajos.⁵⁷

Por supuesto, este aumento directo en el costo del consumo de energía ignora el aumento de los costos por los productos elaborados en Estados Unidos que dependen en gran parte de la energía a partir de carbón subvalorada. A menudo las empresas se basan en márgenes muy estrechos para ser rentables y son muy sensibles a los precios de la electricidad. Entonces, en vez de destinar todo el beneficio fiscal de los impuestos a la energía a partir de carbón a los consumidores, el impuesto podría ayudar a las empresas a pagar por mejoras en la eficiencia y en el entrenamiento de los trabajadores en tecnologías eficientes. Esto se ha hecho en los países de producción de alto costo, como Alemania, el cual ha mejorado la salud financiera de las industrias intensivas en energía que se vieron afectadas por políticas agresivas para combatir el cambio climático. En lugar de que el carbón sea una barrera para que surjan las tecnologías limpias que van a redefinir el siglo XXI, los impuestos al carbón pueden pagar por la transición.

La creencia australiana de “el que encuentra atesora”

“Hoy es un día importante para los australianos y para los australianos del futuro que quieren ver un medio ambiente mejor”, dijo la primera ministra, Julia Gillard, durante el tortuoso proceso para implementar el primer programa de gobierno que tenía el objetivo de fijar un precio a las emisiones de carbono. Inmediatamente, el líder de la oposición parlamentaria, Tony Abbott, respondió: “Podemos derogar el impuesto, vamos a derogar el impuesto, tenemos que derogar el impuesto. Esta es una promesa escrita con sangre. Este impuesto se va a ir”.⁵⁸

El pacto de sangre de Abbott refleja la profunda polarización que existe en las políticas australianas de los recursos naturales y el medio ambiente. ¿Cómo semejante país tan rico y moderno podía tener puntos de vista tan extremos sobre el manejo de los recursos y de la polución? ¿De qué manera las políticas de recursos en Australia afectan a la comunidad empresarial y al bienestar social?

Parte de las respuestas recaen en la historia del ex primer ministro Kevin Rudd. La historia del periodo de Rudd como primer ministro de Australia es uno de los grandes dramas de las democracias del siglo XXI. Después de un gran periodo de gobiernos conservadores, Rudd y su partido laborista llegaron al gobierno en 2007 con el mensaje de “Sí podemos”, similar al que impulsó el ascenso de Barack Obama a la Casa Blanca. El primer acto del gobierno de Rudd fue firmar el Protocolo de Kioto y buscar políticas domésticas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de Australia. Para lograr ese objetivo, Rudd intentó renegociar el contrato social entre las industrias extractivas de Australia y el público al aumentar los impuestos a las compañías mineras. Parecía que el liberalismo por fin estaba liderando las políticas australianas, pero Rudd nunca miró hacia atrás para ver cuántos estaban siguiendo su desfile de política

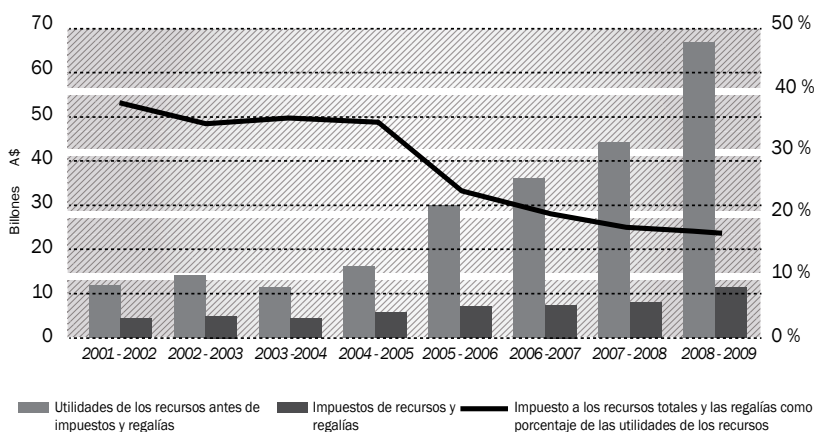
verde. Muy pocos espectadores políticos en el momento se hubieran podido imaginar que el primer ministro más popular de la historia de Australia pronto sería removido de su cargo por su propio partido y tendría sus iniciativas políticas debilitadas archivadas por su sucesora, Julia Gillard, por orden de los grandes intereses corporativos.

Si Estados Unidos es el mayor “consumidor” mundial de energía fósil, Australia es el “productor”. Australia es esencialmente “la mina” del mundo: pocos países se han ganado una lotería geológica tan jugosa. El país que una vez se lamentó por estar apartado en un rincón del Pacífico asiático, ahora se encuentra en él gozando de una economía con masivos recursos naturales que alimenta el rápido desarrollo de Asia con energía y minerales. Con 38% del níquel del mundo, el 33% del plomo, el 28% del zinc, el 25% del carbón vegetal y el 38% del uranio, Australia dirige una base inmensa de recursos minerales que le ha traído un auge a su economía. Australia también tiene 20% de plata del mundo, 16% de los diamantes industriales, 15% de mineral de hierro y el 13% del oro.⁵⁹ Según el Departamento de Relaciones Exteriores y Comercio, el comercio de los recursos naturales representa anualmente más de 50 billones de dólares australianos y constituye el mayor sector exportador australiano. De las 25 principales mercancías y servicios de exportación del país, 12 son minerales.⁶⁰

Desde que surgió la nación australiana en 1901, la actitud predominante hacia los recursos minerales puede ser descrita en términos generales como “el que encuentra atesora”. Las compañías privadas de extracción han operado con un desdén general hacia la idea de pagar por el acceso a los recursos que pertenecen al pueblo australiano. Un ejemplo de ello es el oro. Increíblemente, este no fue gravado en Australia hasta 1991, privando a la población australiana de cientos de millones de dólares de ingresos fiscales.⁶¹ La producción de oro en Australia inició a partir de 27 toneladas por año en 1982 y llegó a 157 toneladas en 1988, ganando 2,7 billones de dólares australianos en mercados cada vez más enfocados en las exportaciones. A medida en que se valorizaron considerablemente los precios en los años ochenta, el periódico australiano *The Age* publicó una influyente editorial que establecía que “los contribuyentes australianos teóricamente subsidian a las minas de oro por el valor de millones de dólares al año [...] y económica y moralmente no hay ninguna razón para que éstas permanezcan sin pagar impuestos”.⁶²

Como *The Age* llegó a afirmar, semejante patrón del riesgo público y ganancias privadas envía un mensaje equivocado a los negocios sobre el consumo de recursos. Las corporaciones no deben acceder a los recursos naturales como si fueran cajeros ecológicos ilimitados. Frente a un Asia emergente, las restricciones de los mercados mundiales de recursos naturales han acelerado un ciclo de auge y caída en los mercados globales de materias primas. Un informe del gobierno de Australia sobre los impuestos, conocido informalmente como el informe Henry

por el apellido de su autor Ken Henry, secretario del Tesoro del gobierno Rudd, encontró que había una gran diferencia entre los impuestos recaudados y las ganancias corporativas de la extracción de los recursos naturales de Australia, como se muestra en la gráfica 8.5. La BHP Billinton tuvo ganancias semestrales de más de \$23 billones de dólares en 2011.⁶³ De manera similar, Rio Tinto tuvo beneficios para el año 2010 de más de 14,3 billones de dólares y Xstrata, la empresa exportadora de carbón más grande del mundo, reveló ganancias de más de 5 billones de dólares.⁶⁴



Gráfica 8-5 Regalías de Australia e ingresos tributarios comparados con las ganancias de recursos (2001-9)

Fuente: Commonwealth of Australia, "Australia's Future Tax System: Report to the Treasurer" (2009).

Las empresas mineras multinacionales que operan en Australia han obtenido ganancias excepcionales al extraer y vender la riqueza mineral del país, pero solo han reembolsado una pequeña fracción de estas ganancias a los ciudadanos australianos.

Aunque el gobierno solo recibió una suma de 9 billones de dólares australianos de los impuestos a la minería, las ganancias de las compañías mineras durante los últimos diez años fueron de casi 80 billones de dólares australianos.⁶⁵ En comparación con los impuestos en Noruega, Gran Bretaña y otros países de la OCDE, Australia parecía estar entregando sus recursos naturales prácticamente gratis. El gobierno de Rudd intentó corregir este desequilibrio. Bajo la dirección del secretario Ken Henry, el Departamento de Hacienda elaboró un informe en el que proponía un impuesto del 40% a las "súper ganancias" de los recursos, junto con un corte redistributivo de las tasas de impuestos corporativos del 30% al 28%. La respuesta de las compañías mineras fue deliberativa y aguda. Incluía campañas de publicidad engañosa y *lobby* político intenso, todo lo cual resultó en

que Kevin Rudd perdiera el apoyo de su partido y su cargo de primer ministro. El impuesto fallido de Rudd fue una derrota para el pueblo de Australia y una lección sobre las dificultades de renegociar el contrato social al involucrar a las industrias privadas extractivas y los recursos de propiedad pública. A fin de cuentas, sigue siendo una reflexión seria sobre los considerables desafíos de gravar la extracción de recursos.

Alemania: conservar, reciclar e innovar

Si Estados Unidos consume recursos y Australia los produce, Alemania los administra. Al ser la quinta economía más grande del mundo, con un PIB anual de más de 3 trillones de dólares, Alemania produce automóviles, productos químicos, maquinaria y equipos de generación de energía icónicos por ser los productos industriales de la mejor calidad del mundo. Normalmente, Alemania es catalogado como el quinto o sexto mayor emisor de gases de efecto invernadero. Más allá de unos modestos depósitos de carbón y gas natural, Alemania está desprovista de casi todos los recursos energéticos y minerales. Para alimentar la economía alemana se necesitan importaciones significativas de recursos naturales. Alrededor del 60% del suministro de energía primaria de Alemania es importado.⁶⁶ Al no haber ganado la lotería geológica, toda la economía alemana está enfocada en elaborar productos de alto nivel con cada vez menos insumos. En otras palabras, está enfocada en la eficiencia.

Aunque la industria intensiva en el uso de energía representa el 44% de su producción económica —en comparación con solo el 30% en Estados Unidos—⁶⁷, Alemania produce 6.300 dólares por tonelada de petróleo, por encima de 1.000 más que Estados Unidos con el mismo insumo de energía.⁶⁸ El lema oficial de la Agencia Alemana de la Energía es *Effizienz Entscheidet* o “La eficiencia decide”, un lema que captura la esencia de la industria alemana. La forma en la que Alemania ha traducido la eficiencia en administración de recursos nos brinda un ejemplo de cómo la industria, la política pública y el ambientalismo se pueden combinar para maximizar los retornos sociales, naturales y corporativos.

Desde la tragedia de 2011 del reactor de Fukushima en Japón, los ojos de los diseñadores de políticas públicas a nivel mundial se han enfocado en Alemania. El gobierno de la canciller Ángela Merkel llevó a que inmediatamente después de Fukushima el país abandonara de manera permanente la energía nuclear.⁶⁹ Ella ha comprometido nuevamente al país con un futuro energético organizado alrededor de las energías renovables y con un objetivo nacional de reducir los gases de efecto invernadero en un 40% durante los próximos 20 años. Esto es fácilmente el camino más agresivo de disminución de carbono que ha decidido emprender una nación industrializada. Al alejarse de la fisión y del motor de combustión interna, ambos productos de la ciencia alemana, el país se está embarcando hacia un

futuro energético bajo en carbono que, según el CEO de ThyssenKrupp, Heinrich Hiesinger, es “un esfuerzo comparable a la reunificación”⁷⁰ en términos de costos financieros y dedicación política.⁷¹

La clave de la transición energética de Alemania se basa en cómo el país va a administrar los recursos naturales, financieros y sociales. La tributación sigue desempeñando un papel protagonista en esta historia ya que Alemania ha dependido de ella para abordar muchos de los problemas complejos de los recursos. En 1999, ante una crisis fiscal, el Congreso alemán aprobó la Ley de Reforma Fiscal Ecológica, que impuso gradualmente mayores recargos sobre los productos derivados del petróleo y sobre la electricidad.⁷² Como resultado, Alemania continuó pagando uno de los costos más altos del mundo por la energía. En 2011, en Alemania costaba aproximadamente ocho dólares el galón de gasolina, dos veces más que el precio en Estado Unidos, y los impuestos representaban el 63% del valor total.⁷³ Esto, comparado con Estados Unidos, donde los impuestos solo representan el 16% del valor total del galón de gasolina.⁷⁴ Adicionalmente, los precios de la electricidad alemana generalmente son tres veces más altos de lo que normalmente pagaría un estadounidense promedio.⁷⁵ Un segundo proyecto de ley, la Ley Alemana de Energía Renovable, les aumenta 10,50 dólares a los costos anuales para la medición neta de electricidad con el fin de apoyar fuentes alternas de energía, particularmente la energía solar y eólica.⁷⁶

El gobierno alemán ha invertido estratégicamente sus ingresos en la economía. En 2003, la reforma fiscal recaudó cerca de 24 billones de dólares, de los cuales la mayoría se utilizaron para reducir las contribuciones al sistema de pensiones en un 1,7%.⁷⁷ Los fondos impulsaron el empleo ya que se redujeron los impuestos a la nómina de 42,3% a 34,6% de los salarios brutos.⁷⁸ Después de consultar con la industria, el gobierno canalizó los fondos de los impuestos en áreas consideradas críticas para la economía alemana. Entre 2001 y 2006 el programa de Energía Eficiente en edificios de la Kreditanstalt für Wiederaufbau (Banco Alemán de Desarrollo KfW) emitió más de 450.000 préstamos que alcanzaron la suma de aproximadamente 36 billones de dólares.⁷⁹ Se ofrecieron más de 1,2 millones de viviendas que estaban subsidiadas con préstamos basados en los impuestos a los recursos naturales.⁸⁰

Los resultados de semejantes inversiones son poderosos. Este programa busca contribuir a la creación de millones de empleos nuevos, al igual que a reducir el consumo de energía en los hogares a la mitad. Los analistas de presupuesto estiman que por cada euro de subsidio del gobierno el programa atrajo más de nueve euros en préstamos.⁸¹ Aunque el costo ha sido alto, la producción de la electricidad renovable de Alemania aumentó de 6% de suministro energético en la década de los noventa a 10% en 2009.⁸² Mientras tanto, las empresas alemanas e instituciones de investigación presentaron entre el 30% y el 40% de las solicitudes de patentes a nivel mundial para desarrollar productos eficientes.⁸³

Ciertamente, el enfoque tributario de Alemania no está exento de fallas o de controversias políticas. Aun así, el país ofrece un ejemplo de cómo los ingresos fiscales —si se invierten estratégicamente— pueden enriquecer los intereses tanto públicos como privados.

Reconciliar la eficiencia económica y ecológica

Las realidades ecológicas del siglo XXI requieren una reorganización de la producción y del consumo de los recursos naturales. Diseñar políticas tributarias justas y adecuadas es un desafío enorme y las soluciones políticas rara vez son perfectas. Sin embargo, no podemos dejar que nuestro deseo por la perfección se vuelva el enemigo de un mayor beneficio al diseñar los programas para reevaluar los recursos. El tiempo es esencial. Pasar de cortar, cavar y quemar a conservar, reciclar e innovar no es un camino libre de fricciones. Warren Buffet señaló una vez que el precio es lo que se paga, pero el valor es lo que se obtiene. La capacidad para obtener el valor está disponible para nosotros.

Tres hechos principales justifican el aumento de los impuestos a los recursos naturales. En primer lugar, los recursos casi nunca son apreciados de acuerdo con los daños que causa su extracción o su uso. Por ejemplo, la minería de carbón trae como consecuencia daños a las fuentes de agua y la contaminación del aire, y la combustión de carbón les causa daños a la salud humana y al medio ambiente que superan el valor monetario de la energía producida. El riesgo de las externalidades de extracción y de producción lo está asumiendo la población.

En segundo lugar, los recursos son finitos, y aunque la tecnología ha mejorado el acceso a nuevos recursos, eventualmente, la disparidad entre la oferta y la demanda de recursos críticos como el petróleo, el carbón, el gas natural, el cobre y otros minerales puede causar graves crisis económicas. La inestabilidad en los precios del petróleo y en otras materias primas en los últimos años proporciona una amplia evidencia de que las compañías no pueden hacer proyecciones efectivas sobre su negocio sin tener certeza sobre los mercados de recursos naturales. La seguridad jurídica juega un rol esencial como la geología en la estabilidad económica. Los impuestos a los recursos naturales preparan a la economía para mercados volátiles de materias primas. En el norte de Europa, donde la gasolina se grava hasta tres veces más que en Estados Unidos, la volatilidad en los mercados de petróleo es cada vez menos un detonante de una crisis política o económica. Ciertamente, los precios altos de la gasolina pueden desacelerar la economía europea. Sin embargo, décadas de altos precios en la gasolina han condicionado a Europa a producir sustitutos para el transporte basado en la gasolina, principalmente en el transporte público y en las ciudades con un buen diseño peatonal. Los países y las corporaciones que se preparan para una variabilidad en los precios de los recursos le suman versatilidad a su balance final.

En tercer lugar, la tributación bien diseñada impulsa la innovación y debe ser el objetivo principal para cualquier reforma. Pasar la carga tributaria de “gravar lo bueno” a “gravar lo malo” alinea la tributación con el gratificante uso eficiente de los recursos y no simplemente con su utilización. Esto no quiere decir que las industrias extractivas no han desarrollado innovaciones costo-eficientes para entregar los recursos de una forma más barata y rápida a los consumidores alrededor del mundo. No obstante, el objetivo de tal innovación ha sido adicionar valor mediante una mayor y más eficiente extracción en lugar de adicionar valor a través de una menor extracción. Esto ha impedido la innovación en productos y servicios que utilizan menos recursos. La iniciativa *Ecomagination* de la General Electric y los esfuerzos de otras grandes compañías para abordar las limitaciones que presenta el siglo XXI capturan la esencia de la innovación como una salida a serios desafíos. Podríamos seguir cortando, cavando y quemando durante décadas en el futuro, pero al menos podemos hacerlo con un enfoque de conservación de los recursos. La tributación puede inclinar el umbral de precios de tal manera que el reciclaje sea más rentable que la minería y que las externalidades negativas en el medio ambiente y en la salud humana sean contabilizadas adecuadamente por las empresas.

Capítulo 9

La Corporación 2020

Un nuevo ADN para los negocios

“El poder y la maquinaria, el dinero y los bienes, solo son útiles si nos permiten vivir libremente. No son más que medios para un fin. Por ejemplo, no considero que las máquinas que llevan mi nombre sean simplemente máquinas. Si solo fueran eso, me dedicaría a algo diferente. Las considero una prueba concreta de cómo desarrollar una teoría de negocios, la cual espero sea más que simplemente eso. Espero que sea una teoría que busca hacer que este mundo sea un lugar mejor para vivir”.

–Henry Ford

Tanto se ha escrito por excelentes autores sobre “la corporación de mañana” que puede parecer sorprendente que alguien se imagine que aún se necesite escribir más. Tres razones nos dicen lo contrario. En primer lugar, los cambios no se van a dar por sí solos. Hay mucho optimismo en torno a los ejemplos de CEO visionarios, los modelos empresariales que aún no abordan la sostenibilidad integralmente y las observaciones anecdóticas sobre la correlación entre la sostenibilidad corporativa y el éxito empresarial. En segundo lugar, no hay soluciones simples ni fáciles. Hay demasiadas tesis individuales o dominantes que describen la forma en la que podemos transformar el comportamiento y el propósito corporativo. Demasiadas personas nos dicen que la transformación ya está en camino, a menudo argumentando que todo se trata de la transparencia o de la propiedad, lo cual no representa la complejidad y el alcance del desafío que tenemos en nuestras manos. Ninguna institución por sí sola, ya sea el gobierno, la sociedad civil, el mercado o la corporación, puede superar este reto. En tercer lugar, el desafío muchas veces es presentado como un reto ambiental o como un asunto

de justicia social, o ambos, pero en realidad es un desafío de supervivencia para las corporaciones y para las economías modernas en las que estas se constituyen y operan y, por supuesto, para la civilización humana tal como la conocemos. Esto es urgente: transformaciones importantes deben comenzar en esta década.

Los cambios no se van a dar por sí solos

El primer punto de la ola reciente de discusiones con el que estoy en desacuerdo es que estas se basan principalmente en el convencimiento de que la revolución, rediseño o reforma de las corporaciones de hoy en día es inminente. Esto ha sido elaborado a partir de correlaciones entre la mejora del rendimiento corporativo y un mayor enfoque empresarial en la sostenibilidad. Generalmente, esta correlación es el resultado de alguna combinación de costos más bajos, mayor eficiencia, innovación de productos y el modelo de negocio gracias a que la empresa optó por tomar un camino más sostenible. La sostenibilidad es vista como “un motor clave para la innovación”.¹ Otros promueven un movimiento descrito como “una ola verde” en la que las empresas inteligentes implementan rápidamente mejores prácticas y se benefician de ellas.² Estas convicciones se basan en tesis bien estructuradas que evidencian con ejemplos icónicos un “nuevo ADN de la corporación”, pero al mismo tiempo, la debilidad de tales tesis se refleja en que muchas “empresas inteligentes” no se han desempeñado con mucho éxito ni excelencia en la última década.

Aquellos que esperan tales tipos de cambios endógenos parecen estar cantando victoria antes de tiempo. La realidad es que aunque existan estas correlaciones entre la sostenibilidad y el éxito empresarial, el cambio endógeno (la idea de que las empresas pueden y deben impulsar la sostenibilidad “desde adentro” porque es bueno para ellas) puede no ser suficiente. Este es demasiado dependiente de la inspiración continua y de la iniciativa de pocos líderes corporativos que están jugando en un campo inclinado fuertemente en contra de ellos y que aún sigue dominado por miles de empresas que están rezagadas en temas de sostenibilidad. A pesar de que los gobiernos son muy conscientes de los riesgos y de los costos sociales del cambio climático, conocen ampliamente el impacto que tienen los pesticidas y fertilizantes en la salud humana, los cuerpos de agua y la biodiversidad, y pueden ver el impacto de la pesca sin restricciones en las poblaciones de peces que aún quedan en el mar, todavía existen subsidios de trillones de dólares que apoyan los combustibles fósiles, la agricultura intensiva y la pesca en barcos de arrastre.

En segundo lugar, la propiedad de las corporaciones, que en teoría determina la dirección que toman las empresas, cada vez está menos en cabeza de los individuos o de las comunidades y cada vez más está en manos institucionales (un estimado del 70%),³ principalmente en fondos de inversión o de pensión

cuyo desempeño significa retornos trimestrales. La cultura de “dos y veinte” (comisión del 2% con 20% de retorno de capital), promovida por los gerentes de los fondos de inversión y de los fondos de cobertura, ha tenido un gran efecto en el ambiente psicológico del manejo de la inversión. Tanto es así que incluso los inversionistas institucionales que tienen razones “naturales” para analizar y medir el rendimiento a largo plazo (como en los seguros de vida y los fondos de pensiones) están excesivamente concentrados, por el contrario, en su rendimiento a corto plazo.

Como resultado, la mayoría de las empresas siguen potencializando y alimentando una economía marrón, que no aumenta la equidad social, no disminuye la persistencia de la pobreza y no reduce los riesgos ambientales y la escasez ecológica. La mayoría de las corporaciones aún están sintonizadas con la idea de desempeñarse de la mejor manera en una economía marrón. Las ONG, los agentes de cambio y los grandes pensadores protestan en contra de tales corporaciones y las llaman “dinosaurios” o “monstruos”, pero la realidad es que estas constituyen la mayor parte de la economía, y no ha habido cambios lo suficientemente grandes en el entorno operativo para que puedan evolucionar o sobrevivir, o para que se puedan extinguir silenciosamente.

No hay soluciones simples

Hay demasiadas tesis simples y bien argumentadas sobre la evolución, el rediseño o la reforma empresarial que no logran representar (y en consecuencia evitan abordar) la complejidad del desafío que tenemos entre las manos. Esta complejidad está profundamente engranada con la historia legal de la corporación, su historia económica de la posguerra y el ascenso de la democracia y el capitalismo de libre mercado. También está íntimamente relacionada con los sistemas prevalentes de subsidios y con los incentivos para la economía marrón. Este modelo económico le ha permitido al mundo occidental progresar durante un siglo y medio, y ahora está permitiendo crecimiento y desarrollo alrededor del mundo, pero a su vez está exponiendo al planeta entero a riesgos sociales y ambientales inaceptables.

En *The Naked Corporation*, Don Tapscott y David Ticoll argumentan que internet y los medios sociales están obligando a los negocios a entrar en una era de transparencia hacia los accionistas, los clientes, los socios, los empleados y la sociedad.⁴ Los datos financieros, las quejas de los empleados y los memorandos internos respecto de los desastres ambientales, las deficiencias de los productos y los escándalos, están disponibles para el público si uno sabe dónde se guarda la información. Tapscott y Ticoll afirman que la transparencia está revolucionando los negocios y los está forzando a comprometerse y a demostrar decisiones basadas en valores, en contraposición con el enfoque de ganancias a corto plazo. Ciertamente, la transparencia es un desarrollo vital y es un tema que toca algunos

puntos claves de cambio que este libro propone. Divulgar las externalidades corporativas en los estados financieros es una forma de aumentar la transparencia, así como una forma de controlar e informar sobre el *lobby* y “la puerta giratoria” en la contratación. Sin embargo, la transparencia por sí sola no va transformar la forma en la que se hacen los negocios. Las penalidades por la falta de transparencia son muy pocas, la regulación aún se necesita y la tributación y los subsidios precisan de una reforma urgente.

El cambio que se está dando en la forma en la que los consumidores deciden qué producto comprar es un motor vital para la transformación. Como resultado, la publicidad no puede tener el privilegio de permanecer por mucho más tiempo neutral en sus valores y sin responder por sus acciones. Ciertamente, la cultura corporativa está a lo largo de todo el tejido social, aunque vacilaría en ir tan lejos como Dov Seidman en su libro *How*, que argumenta que los consumidores cada vez más están impulsando la sostenibilidad al ser sensibles a los valores y a la cultura de la empresa que elabora los productos que consume, es decir, al “cómo” del negocio.⁵

Hay una urgencia real

No podemos esperar el surgimiento de una “economía verde” alrededor mundo hasta que no se resuelva el problema del rediseño de los agentes económicos. En pocas palabras, la superficie de la Tierra es un conjunto de sistemas complejos que interactúan entre sí y que nutren a la humanidad y alimentan nuestras economías. El rápido crecimiento de los años de la posguerra y su consecuente ataque violento de “cortar, cavar y quemar” está presionando este complejo sistema en muchos frentes.

Para decirlo crudamente, la Corporación de 1920 no puede y no nos va a llevar hacia una economía verde. Y sin una economía verde están todos los riesgos para que sobrepasemos los límites del planeta o los límites de operación segura para que la sociedad humana siga habitando en la biosfera.

Como explican Johan Rockström y sus colegas del Resilience Center de Estocolmo: no existe un solo límite del planeta (las emisiones de gases de efecto invernadero son el límite más prominente en el imaginario colectivo de la actualidad) sino varios para considerar y, para complicar las cosas, no son independientes sino que están conectados. Tales límites pueden haber sido traspasados en el ámbito de las emisiones atmosféricas y la pérdida de la biodiversidad. Y ya existen muchos ejemplos de la aparición de estos cambios a gran escala, que incluyen la muerte de los arrecifes de coral, el esparcimiento de la desertificación y los fenómenos climáticos extremos.

Al mismo tiempo, existen riesgos en otras direcciones: el exceso de nitrógeno, la escasez de roca fosfórica y potasa (los dos son fertilizantes esenciales), la escasez del agua dulce, la acidificación del océano... la lista es larga. Ha quedado claro que 2020 es el límite temporal que tenemos para emprender una ola de reformas que de manera colectiva puedan traer a la economía y a la humanidad de vuelta a una trayectoria segura. En 2009 el Dr. Pachauri, presidente del IPCC, escribió:

Nosotros [en el IPCC] hemos estimado que para estabilizar el aumento de la temperatura global entre 2° y 2.4° grados centígrados, tenemos alrededor de siete años para reducir las emisiones globales de gases efecto invernadero como el dióxido de carbono. En 2015 tienen que alcanzar su punto máximo. En 2020, tenemos que instaurar una reducción del 25 a 40 por ciento de las emisiones de gases efecto invernadero. Eso es un desafío enorme [...] Pero creo que estas reducciones de emisiones son posibles. Hemos llevado a cabo evaluaciones de la clase de estrategias de mitigación que se necesitan y encontramos que los costos son mínimos. Existen las tecnologías necesarias [...] Habrá algunas molestias durante la transición a tecnologías bajas en carbono, pero al final del día, estaremos mucho mejor. Y nuestros hijos también lo estarán.⁶

Por lo tanto, los cambios no se van a dar por sí solos, no hay soluciones simples ni sencillas y de hecho sí es un desafío urgente de supervivencia. Entonces, ¿cuál es el cambio de agenda que nuestra supervivencia necesita para llegar a una economía verde y para que surja su agente principal, que es la Corporación 2020?

Los negocios necesitan un nuevo ADN, pero ¿qué es y cómo podemos colaborar para organizar su ascenso en el contexto real de los patrones actuales de propiedad, los sistemas de mercado y las democracias en el corto tiempo que tenemos en nuestras manos?

El nuevo ADN de los negocios

J.N. Tata, el empresario del siglo XIX y el fundador del monstruo corporativo de la India, el Tata Group, creía que “en una empresa libre, la comunidad no es solo otra parte interesada en el negocio sino el propósito de su existencia”.⁷ Hoy en día, esta filosofía sigue haciendo parte del credo corporativo del Tata Group y se refleja en un comentario que hizo el director de finanzas de Tata Sons, Ishaat Hussain, en el que dijo: “la definición limitada de accionista le permitirá a la empresa crecer rápido, pero la hará desvanecer a la misma velocidad. Si esta mira el valor que representan las partes interesadas, entonces estará mirando su negocio a largo plazo”. Hussain considera que el cambio necesario “tiene que venir desde adentro. Tiene que hacer parte del ADN de la empresa”.⁸

Muchos líderes corporativos, muchas empresas y muchos pensadores durante las últimas décadas han sentido la necesidad de rediseñar la corporación y de hacerla apta para el futuro, para que pueda operar bajo las órdenes de un

ADN diferente. La Corporación 20/20, una iniciativa reciente del Instituto Tellus para promover la necesidad y la importancia de un rediseño corporativo e idear soluciones. Es una visión y un conjunto de seis principios que orientan el diseño corporativo para la empresa del futuro y sus instituciones facilitadoras: los gobiernos, los reguladores del mercado, los gremios industriales y la sociedad civil. Allen White y Marjorie Kelly, del Instituto Tellus, han reunido las ideas de más de 300 líderes de opinión de la sociedad civil, del mundo financiero, de los negocios, del laboral y del jurídico, sobre cómo los principios de la sostenibilidad, la equidad y el buen gobierno se podrían emplear para crear un nuevo diseño corporativo.⁹ El primer y más importante principio para la reconstrucción del propósito de las corporaciones y para su rediseño es que las *empresas privadas deberían ser utilizadas en beneficio público*. Esto es una antítesis del comportamiento típico de la Corporación de 1920 de externalizar los costos, cuyo ADN a menudo lleva a que la empresa obtenga ganancias privadas al convertir, apropiarse o destruir la riqueza pública a través de costos públicos en la forma de externalidades negativas.

Durante casi un siglo el “propósito social” de la corporación, al igual que un gen recesivo, ha sido visible solo esporádicamente en las estrategias y en la cultura corporativa de un puñado de empresas visionarias. La aberración en la historia de las corporaciones no está presente durante sus 2800 años de historia, sino que aparece a finales del siglo XIX y principio del siglo XX: para ser precisos, en el periodo comprendido entre 1819 a 1919, considerado como una prueba de fuego y en el que se introdujo la primera corporación de responsabilidad limitada en Estados Unidos. Durante este siglo la corporación estaba empoderada por su historia legal e impulsada por la alineación global que hubo en los años de la posguerra de las fuerzas de la desregulación así como por la innovación en el comercio y en los mercados de capitales. Esto la llevó a romper la cadena que la ataba a la comunidad, liberarse del propósito social y reinventarse como un agente perfecto del capitalismo de libre mercado. Su sucesora, la Corporación 2020, necesita permitir que el gen recesivo del “propósito social” se vuelva a expresar y que los objetivos de la corporación estén en línea con las metas de la sociedad.

Hay muchos ejemplos de esta “corporación social” que ya están comenzando a suceder. Hoy en día podría parecer extraño que la banca sea un negocio que demuestre tener un buen comportamiento, pero existen evidencias. El Banco Santander, una banca multinacional con base en España, es un verdadero gigante en Brasil. Durante la última década, el Banco Santander se ha fusionado o ha adquirido varios bancos, entre ellos el Banco Real de Brasil. En la actualidad cuenta con más de 50.000 empleados en ese país y con una nómina mundial de 170.000. Fabio Barbosa fue el presidente del Banco Real por 16 años, luego sirvió otros tres como presidente de la entidad resultante de

la fusión con el Banco Santander, antes de pasar a dirigir la casa editorial Abril. La filosofía de sostenibilidad de Santander en Brasil ha evolucionado de llevar a cabo actos de responsabilidad social corporativa a buscar cambios sociales.¹⁰ Creció a partir de la visión de Barbosa de una “corporación social” en la que había un propósito más allá de las ganancias. Él le pidió a la compañía que respondiera a dos preguntas: ¿Qué tipo de ser humano queremos desarrollar? y ¿Qué tipo de sociedad queremos construir? Barbosa introdujo en el Banco Real el concepto de “protagonismo” y promovió cambios de comportamiento en la sociedad en la que opera el banco. “Sea un humano protagonista” es el lema adoptado por los directores de Santander, que son entrenados por su departamento de recursos humanos para insertar la sostenibilidad en el tejido de la empresa. Claramente, Santander está emprendiendo el camino: 57% de los gerentes de nivel medio y el 39% de los altos directivos son mujeres. Por esta razón, el banco proporciona instalaciones para la lactancia en dos edificios y otorga la licencia de maternidad por 39 semanas pagas.¹¹ Su función de gestión del riesgo reconoce el “riesgo socioambiental” como una categoría de riesgo formal y el desempeño socioambiental se utiliza como indicador para las concesiones de crédito, así como para la aceptación de clientes y de proveedores: una práctica implementada extensivamente en todo el banco en 2010 para llevar a cabo la diligencia debida antes de la vinculación de un cliente. Se toman las excepciones muy en serio y, desde 2009, sus relaciones con seis clientes se interrumpieron debido a que estos demostraron tener un desempeño socioambiental pobre después de la evaluación de sus 3.900 relaciones corporativas.

Sin lugar a dudas, esta integración del desempeño socioambiental es rara en el mundo de la banca internacional, pero tiene implicaciones enormemente positivas. Solo imagine: ¿cuál habría sido el impacto si los bancos de inversión de Wall Street y la City hubieran evaluado el desempeño socioambiental del 100% de su clientela base corporativa? ¿Cómo podría una “interrupción de las relaciones” del mismo tipo de las implementadas por Santander en Brasil afectar el aumento de la liquidez y la calificación crediticia de la BP, Texaco, Vedanta Resources PLC y otras empresas que han evidenciado tener un desempeño socioambiental cuestionable? ¿Y cómo esto habría conducido a un cambio en su comportamiento?

Itaú Unibanco, el banco privado más grande de América Latina, también ha hecho de la sostenibilidad la piedra angular de su estrategia de negocio. IndusInd Bank, uno de los principales bancos del sector privado indio, ha hecho lo mismo a través de todos los segmentos de la clientela, cubriendo clientes de banca privada y corporativa. El poder y el potencial de dirigirse a los consumidores a través de sus banqueros es una idea relativamente nueva, y no es lo suficientemente visible por la banca internacional, salvo en unas pocas empresas.

Alinear los objetivos de la corporación con los de la sociedad o el “propósito social” de la empresa no ha sido abandonado por unas cuantas compañías antiguas (p.e., el Tata Group) a pesar de la evolución de la historia legal corporativa, y ha resurgido en unas cuantas empresas nuevas. Además de los bancos mencionados anteriormente, este libro evidencia la realineación de los objetivos en muchas corporaciones creadas en los años de la posguerra como Natura e Infosys, pero ningún comentario sobre este fenómeno estaría completo sin mencionar el elemento esencial del ADN de la Corporación 2020 que se encuentra en la etapa temprana de la Ford Motor Company.

Henry Ford y el objetivo de alinear su empresa con las metas de la sociedad

Las primeras versiones del modelo T original de la Ford funcionaban tanto con etanol como con gasolina. Henry Ford consideraba que los biocombustibles eran la energía del futuro, y su visión era que los campesinos podrían cultivar y usar su propio combustible a base de etanol para su modelo T. En 1925, durante el apogeo de la prohibición en los Estados Unidos, dijo: “El combustible del futuro [...] va a venir de la fruta [...] de las hierbas, del aserrín, casi de cualquier cosa. Hay combustible en cada pedazo de materia vegetal que puede ser fermentado. Hay suficiente alcohol en la cosecha anual de una hectárea de papas para impulsar la maquinaria que se necesita para cultivar el campo durante cien años”.¹²

A pesar de que las consideraciones de precio y suministro llevaron a que no se utilizara el etanol como combustible del modelo T, Ford nunca abandonó del todo su creencia en que algún día las fuentes de combustibles sostenibles serían viables. Continuó promoviendo el alcohol como combustible aún cuando su viabilidad estaba siendo minada por el movimiento por la templanza (es decir, la prohibición de las bebidas alcohólicas desde 1919 hasta 1933). Henry Ford pudo ver en ese entonces lo que le tomó a la humanidad tres cuartos de siglo para darse cuenta: que hay una diferencia entre el combustible sostenible e insostenible y que la gasolina no puede ser el combustible del futuro. Imagine la historia de la energía y el curso de la humanidad en el planeta si hubiera prevalecido la visión de Henry Ford y si la gasolina *no* se hubiera vuelto la opción principal de combustible para casi todos los carros de la actualidad.

Aunque ya hemos visto (en el capítulo 3) que durante los primeros años la Ford Motor Company tuvo una enorme huella ambiental, Henry Ford sentía un gran fervor por la eliminación de desechos. Quería que su empresa hiciera algo con todos los materiales que de otra forma serían considerados “chatarra” o “desperdicio”. Durante los años veinte y treinta la planta River Rouge de Ford en Dearborn, Michigan, recicló y reutilizó coque, madera desechable, desechos

de los procesos en el alto horno, excremento y empaques. Las cajas de madera en las que los proveedores empacaban las baterías tenían tales especificaciones que se podían utilizar como cubiertas de las cajas de cambios.¹³ ¡Inclusive, la planta de Ford tenía una operación para el desensamble de vehículos! Henry Ford insistió en que un negocio no existía para obtener ganancias sino para proveerle un servicio al público y en que la reducción de los desechos era la forma más importante en la que su compañía podía reducir costos para seguir vendiendo sus carros de forma rentable.¹⁴ Henry Ford es considerado uno de los mejores directores corporativos de la historia, aunque nunca hubiera hablado en términos de “reducir los costos de los desechos no tratados” o de “aumentar la eficiencia de los recursos”, como lo haría hoy en día un CEO de una Corporación 2020. Bajo su dirección, la Ford Motor Company incorporó un elemento esencial del ADN de la Corporación 2020: la alineación de los objetivos corporativos con los de la sociedad.

Henry Ford también creía que el propósito principal de una corporación no eran las ganancias sino mejorar la sociedad, incluyendo la comunidad definida por la propia Ford Motor Company, que incluía a sus empleados y a sus clientes presentes y futuros.¹⁵ Para 1916, Ford había reducido el precio original del modelo T de 850 dólares a casi la mitad, principalmente para hacer que el carro fuera accesible para más ciudadanos estadounidenses y especialmente para los empleados de la compañía. Esto llevó a que los hermanos Dodge (que eran dueños de un considerable 10% de la Ford Motor Company) demandaran a Ford ante los tribunales por la forma en la estaba invirtiendo los recursos de la compañía. Asimismo, trajo como consecuencia la sentencia histórica de 1919 que revocó la decisión ejecutiva de Ford y firmemente estableció el principio jurídico según el cual “el propósito de una compañía es su propio interés”.¹⁶ Se dice que la ley es ciega, y ciertamente lo fue frente a la visión de Henry Ford de que una corporación tenía que estar alineada con los intereses de la sociedad en general. Por un curioso giro del destino, este caso judicial (*Dodge v. Ford*, 1919) completa un siglo transformador al final del cual, para 1920, la corporación de hoy en día había recibido la plena codificación de su ADN.¹⁷ Qué lamentable es que este periodo de fuego, en el que se forjó la corporación como la conocemos, esté cubierto por las cenizas legales de la visión destrozada de Henry Ford de la corporación como una “fuerza para el bien”.¹⁸

Los cuatro elementos de un nuevo ADN corporativo

La alineación de los objetivos corporativos con los de la sociedad (y el resurgimiento del “propósito social”) es una característica esencial de la Corporación 2020. Sin embargo, si en efecto un nuevo ADN va a transformar a la Corporación de 1920, se tiene que tener no uno sino cuatro elementos esenciales:

1. Los objetivos de la corporación están estrechamente alineados con los de la sociedad.

2. La visión de la empresa como una fábrica de capital.
3. La comprensión del rol de la corporación como una comunidad.
4. Un compromiso con el desarrollo de la corporación como un instituto de aprendizaje.

Ahora pasaremos a cada uno de estos elementos, los analizaremos en más de detalle y explicaremos cómo están entrelazados y son interdependientes.

La alineación de los objetivos corporativos con los de la sociedad

Los objetivos de la Corporación 2020 son los mismos que los de la humanidad: aumentar el bienestar humano, incrementar la equidad social, mejorar la armonía social y comunal, reducir la escasez ecológica y reducir los riesgos ambientales. Las metas aclaran el propósito y responden a la pregunta ¿Por qué estamos aquí? Los objetivos, por su parte, definen los peldaños hacia las metas declaradas y responden a la pregunta: ¿Qué debemos aspirar hacer y para cuándo?

La acumulación del capital financiero (a través de la rentabilidad) es, sin duda, un objetivo clave para la Corporación 2020, lo que garantiza su sostenibilidad financiera mientras se persiguen estas metas, pero no es el único objetivo. Hay otras metas importantes; no solo aquellas determinadas por los accionistas de la corporación, sino también aquellas determinadas por las partes interesadas en la corporación: el público y los que se ven afectados por sus acciones.

Estas creencias no son nuevas. Durante el último siglo muchos líderes corporativos las han tenido de manera diferente. Lo vimos en la creencia de Henry Ford de que el propósito principal de la corporación no eran las utilidades¹⁹ sino mejorar la sociedad y en la ironía de que la Corporación de 1920 se construyera encima de las ruinas legales del deseo de Ford de alinear las metas corporativas con las de la sociedad.

La Corporación 2020 es un tipo de empresa evolucionada, que sobrevivirá y tendrá éxito porque genuinamente añade valor y porque asegura la licencia social de las corporaciones para operar. En efecto, la Corporación 2020 tiene una licencia social “restringida” para operar porque tiene que rendir cuentas por sus externalidades negativas y porque se enfrenta al riesgo de perder su exención de impuestos o a que le impongan sanciones si estas externalidades se hacen más grandes y socialmente inaceptables. La Corporación 2020 está diseñada para entregarles resultados positivos a los accionistas y beneficios para las partes interesadas. En ese sentido y solo en ese, la Corporación 2020 es un regreso al concepto de “corporación social” que estaba presente años atrás.

La Corporación 2020 es una fábrica de capital

La Corporación de mañana tiene que ser una fábrica de capital, no solo una fábrica de productos y servicios. Debe crear capital financiero a través de sus operaciones pero sin agotar (e idealmente mientras aumenta) el capital natural, social y humano. En vez de tener como única meta ser una máquina que externaliza los costos y maximiza el capital financiero para sus accionistas, maximizaría el capital financiero, humano, social y natural para ellos y para sus partes interesadas. Podría ser recompensada por hacerlo con la exención de impuestos, incentivos de política, compromiso del personal y lealtad de los consumidores. Todo esto suena espectacular, pero ¿puede esta visión ajustarse con la microeconomía tradicional?

En la microeconomía tradicional las empresas son vistas simplemente como máquinas o fábricas que utilizan el trabajo y las materias primas (provenientes de la “tierra”) para producir bienes y servicios. Esta visión de la corporación como “máquina” es un punto de partida útil para entender los procesos modernos de producción. Sin embargo, necesitamos más para poder ver a la corporación a través de los lentes de cualquier medición de sostenibilidad. La visión tradicional se puede pulir para incluir sutilezas como los análisis del ciclo de vida y los impactos de la contaminación, pero para realmente comprender a la corporación holísticamente, en términos de lo que hace o deja de hacer para la economía y para la sociedad, hay que pensar en términos del capital y responder una pregunta clave: ¿Cuál es el impacto de la corporación en la riqueza de una nación o del mundo?

La riqueza viene en muchas formas, y su medida financiera se llama capital. Los bienes producidos por el hombre y el dinero son identificados como capital físico y financiero y, en gran medida, las empresas lo utilizan y lo generan. Sin embargo, hay una dimensión mucho mayor del capital que impulsa la economía y las sociedades. El sistema de creencias que subyace en el capitalismo de libre mercado sostiene que la mercantilización casi siempre es deseable y que cualquier imposibilidad para mercantilizar bienes públicos es una forma de falla del mercado. La realidad es que los bienes y servicios públicos, por su propia naturaleza, por lo general no son comercializados ni su precio es establecido por el mercado. Sin embargo, sí tienen un valor, incluyendo el económico, que normalmente no es visible para los creadores de políticas públicas y para los negocios porque no existen mercados que les fijen un precio a estos valores. No obstante, este valor económico puede ser representado por un valor estimado o por un valor contable. Reconocer, demostrar e incluso algunas veces capturar tal valor en términos económicos —mediante el intercambio de dinero— son formas para llevar esos bienes y servicios públicos al contexto donde son relevantes.

La reinversión de las ganancias en nuevo capital es la clave para el crecimiento de cualquier corporación, ya sea en la escala de un individuo, una empresa o una nación. Una nueva definición de capital afirmaría que cualquier cosa que facilite la producción de ingreso es capital. Esto es intuitivo, pero a menudo no es lo suficientemente explícito en el mundo de los negocios donde las relaciones, las ideas y los recursos naturales son tan importantes para la producción de ingresos como el capital físico y financiero.

La visión más tradicional ve los recursos naturales en la categoría de “insumos” para la producción o simplemente como “tierra”. De este modo, fracasa en tomar en cuenta la multitud de servicios que proporciona la naturaleza, que sin duda son beneficiosos y generan ingresos. Estudios como *La economía de los ecosistemas y la biodiversidad* (TEEB) proporcionan numerosos ejemplos de los servicios que brindan los sistemas naturales. Ellos demuestran no solo que los servicios ecosistémicos pueden llegar a ser parte de los ingresos del hogar, sino que al ampliar el espectro de lo que se considera capital podemos entender que este no solo es de propiedad privada. En realidad, muchos tipos de capital son capaces de producir retornos positivos para un gran número de personas o para la sociedad en general, pero no pueden proporcionar ingresos para inversionistas privados de manera individual. Un ejemplo de capital público sería la salud pública. Si mejorara la salud en la sociedad en general, la capacidad de los ciudadanos para obtener ingresos aumentaría al reducir los días de trabajo perdidos por causa de enfermedades (lo cual puede ser medido en la investigación socioeconómica en la forma de años de vida potencialmente perdidos). Las áreas protegidas nos dan otro ejemplo. Pueden incrementar el flujo de bienes y servicios esenciales para las comunidades rurales pobres al incrementar el flujo de nutrientes y de fuentes de agua dulce en los bosques y humedales que les sirven a las fincas agrícolas y brindan una protección contra las inundaciones y el beneficio de controlar las sequías. Adicionalmente, proveen hojarasca para el ganado y la leña para cocinar. A falta de una buena administración de ese capital, puede surgir una negligencia general y una “tragedia de los comunes” debido a que los recursos son explotados porque no son de propiedad privada ni comunal. La creación y el mantenimiento de capital en todas sus formas y la optimización de los recursos de la riqueza pública y del capital financiero privado es una responsabilidad compartida de las comunidades, los gobiernos y las corporaciones. Sin embargo, su “valor compartido” no será optimizado si las empresas no lo ven como un objetivo importante de negocio.²⁰

Los beneficios solo son una parte de la transformación del valor económico que obtienen las corporaciones como resultado de sus operaciones. La creencia en el “valor compartido” requiere que nuestra concepción de costos y beneficios se expanda para que sea holística.²¹ Como Michael Porter y Mark Kramer explican: el “valor compartido” no se trata de filantropía, sino de desarrollar una

economía que va a continuar funcionando para las compañías y para la sociedad en un largo plazo.²² La contabilidad de triple resultado es una forma de evaluar el valor agregado de las corporaciones para la sociedad, pero la complejidad de las estimaciones involucradas y la presión externa limitada (la cual no es visible hasta ahora por parte de los gobiernos o de los contadores) ha hecho que el incentivo para producir ese tipo de contabilidad sea mínimo. Puma, la marca de ropa deportiva, lidera el camino en este aspecto al haber publicado en 2011 una serie de informes de contabilidad triple (valorando los costos sociales de sus emisiones de carbono, uso de agua dulce, contaminantes, uso del suelo y residuos). Iniciativas internacionales como el TEEB for Business Coalition y la International Integrated Reporting Council buscan rectificar esta situación, pero aún están en una etapa temprana.

Ciertamente existen casos en los que la inversión en capital público —ya sea humano, natural o social— pueden proporcionar retornos positivos para la entidad que haga la inversión. Infosys y Google son claros ejemplos de ello.

Estos retornos privados positivos pueden venir en formas nuevas, como el ahorro de materiales o el uso de energía, mejores relaciones públicas, grupos más grandes de aspirantes en el proceso de contratación, menor necesidad de evadir impuestos y regulaciones, menor gasto en *lobby* corporativo y la satisfacción de ser ciudadanos responsables. Algunos pueden cuestionar el último beneficio, pero una corporación no es más que un grupo de individuos y es lógico pensar que sentimientos como el orgullo y la responsabilidad de los gerentes se pueden reflejar en las acciones de la corporación.

La Corporación de 1920, el antiguo modelo empresarial, tiene como objetivo maximizar el capital físico y financiero que tiene. La Corporación 2020, por otra parte, reconoce que el capital humano, social y natural es igualmente capaz de producir ingresos como el capital financiero. Ya pasó la etapa de la necesidad de ver el capital humano y natural como auxiliar del capital financiero. Incluso la Corporación 2020 reconoce que su desempeño real incluye no solamente resultados operativos en términos de capital financiero sino también la creación o la destrucción de la riqueza pública, ya sea en capital natural o social. Esta es la premisa central del “capitalismo tridimensional”: tenemos que pensar más allá de los límites tradicionales de lo que se considera crear valor.²³

La Corporación 2020 es una comunidad

La pérdida de la “comunidad” alrededor del mundo es el resultado palpable de nuestro modelo económico dominante.²⁴ Las tribus son raras hoy en día, y la comunidad de la aldea se ha demacrado por la movilidad laboral y por las largas horas de trabajo. La migración de las poblaciones de las aldeas a las ciudades es un fenómeno global, y estamos entrando en una era cada vez más urbana.

Sin embargo, las comunidades urbanas —los barrios de los antiguos pueblos y ciudades— también han perdido gradualmente la identidad y su fuerza. Esto en parte se debe a los avances en las comunicaciones y en el transporte, en parte al incremento de la movilidad laboral y en parte a que el mercado trata las habilidades de trabajo como mercancías. Por esta razón las personas terminan por trabajar el doble o por estar desempleadas. La Corporación 2020 puede ser una comunidad moderna, atada por una cultura compartida creada por sus valores, misión, metas, objetivos y gobernanza. Se puede (y en las mejores empresas de hoy en día ya sucede) volver a crear el sentido de pertenencia que se ha perdido debido a las fuerzas de la modernización y de la globalización.

Reconocer las cadenas comunitarias de la corporación y hacer lo que se pueda para construir un negocio que busque lo mejor para su comunidad es un componente clave de la Corporación 2020. Sin embargo, este rol social no se inventó recientemente: ha estado presente al menos durante dos milenios. A lo largo de gran parte de su historia los gobiernos les han concedido a las empresas privilegios que se han mantenido por un simple lema: servir los intereses públicos como una “corporación social” constituida para el beneficio de la sociedad. Esto sucedió tanto con el *sreni* de la antigua India y el *societates publicanorum* de la antigua Roma²⁵ como con las sociedades anónimas que construyeron la infraestructura británica para la revolución industrial. En el siglo XIX en India, J.N. Tata, fundador del Tata Group, creía que: “en una empresa libre, la comunidad no es solo otra parte interesada en el negocio, sino el propósito de su existencia”.²⁶ Hoy en día esta filosofía continúa siendo parte del credo corporativo del Tata Group. Ishaat Hussain, director financiero de Tata Sons, la sociedad matriz de la compañía, aclara que: “Esto no es solo altruista, también hay un gran interés individual. [La corporación] necesita de la buena voluntad de la gente, sus empleados y sus clientes”.²⁷

Peter Drucker escribió que “La organización es [...] más que una máquina [...] Es más que una construcción económica determinada por los resultados en el mercado. La organización es, sobre todo, social. Son personas. Por lo tanto, su objetivo debe ser volver las fortalezas de las personas efectivas y sus debilidades irrelevantes”.²⁸

Michael Hammer, cocreador de Six Sigma, una metodología de *mejora de procesos* para generar valor agregado organizacional a través de un enfoque doble en clientes y riesgos operacionales, escribió que: “una organización es más que un conjunto de productos y servicios. También es una sociedad humana, y como todas las sociedades, nutre formas particulares de cultura [...] Cada empresa tiene su propio lenguaje, su propia versión de la historia (sus mitos), y sus propios héroes y villanos (sus leyendas), tanto históricos como contemporáneos”.²⁹

Tanto Drucker como Hammer están describiendo lo que yo llamo la naturaleza comunitaria de la sociedad de mañana, que está construida por una

comunidad de redes y relaciones en lugar de un ejército rígido y jerárquico de unidades de producción encargadas de elaborar productos y venderlos. Claramente, esto está relacionado con la idea de que el propósito de la corporación es más amplio que la creación de capital financiero privado para los accionistas. En este sentido, el carácter comunitario de la Corporación 2020 se relaciona con el carácter de fábrica de capital cuyas metas están alineadas con las de la sociedad, las otras dos características de la Corporación 2020 que hemos mencionado anteriormente.

La Corporación como comunidad: Natura

Fundada en 1969, Natura actualmente es el mayor fabricante y vendedor de fragancias, cosméticos y productos personales en Brasil. Es muy rentable: las ganancias brutas superan los 400 millones de dólares de una facturación de 2,7 billones de dólares. Como estrategia, utilizan en la medida de lo posible la mayor cantidad de productos naturales: alrededor de 80% de sus fórmulas vienen de la selva tropical, el doble de lo que solía ser hace 15 años, y esto es bastante único. Su estrategia de distribución también es única: ¡Natura no utiliza ninguna tienda! Su modelo de distribución de venta se basa en las relaciones de amigos, parientes y vecinos de más de un millón de amas de casa (Natura las llama “consultoras”), que ganan casi 900 millones de dólares al año en comisiones por las consultas (ventas). Es decir, alrededor de un tercio de la facturación de Natura de 2,7 billones de dólares corresponde a comisiones de venta. Estas amas de casa en Brasil y en los países vecinos son parte de una revolución cultural silenciosa, que les brinda empleo a las mujeres latinoamericanas, las cuales han hecho parte de una sociedad históricamente dominada por los hombres, y las empodera con capacidad adquisitiva.

Alessandro Carlucci, el CEO de Natura, se refiere colectivamente al millón de consultoras amas de casa, a los millones de clientes de estas amas de casa, a los miles de empleados de Natura, a sus cientos de proveedores, como la “comunidad” de Natura. En Brasil y América Latina, Natura es un poderoso ejemplo de lo que significa para una corporación ser una forma alternativa de comunidad.

La Corporación 2020 es un instituto de aprendizaje

La corporación del mañana debe ser un instituto de aprendizaje y de formación profesional que les proporcione a los empleados una base cada vez más amplia de conocimiento y habilidades, de manera que le puedan adicionar valor a la corporación y a su perfil profesional para generar ingresos.

Se estima que la externalidad positiva de creación de capital humano que Infosys genera anualmente gracias a su programa de entrenamiento formal y a su cultura de desarrollo de las personas tiene un valor de 1,4 billones de dólares. Esta estimación se basa en el valor agregado para los empleados que salen de la empresa cada año e implementan sus habilidades aprendidas en otro lugar. Eso es equivalente a la mitad de las ganancias anuales brutas o del capital financiero que crea Infosys para sus accionistas. Infosys es verdaderamente una fábrica de capital humano.

Hoy en día hay muchas corporaciones que tienen grandes programas de entrenamiento debido a su tamaño y al considerable número de personas que contratan que necesitan capacitación. Sin embargo, la noción de ser un instituto lo lleva a otro nivel. Requiere el desarrollo de una cultura organizacional a través de un programa que pueda tener una facultad permanente al interior de la empresa o una subcontratada o ambas. Igualmente, debe tener una estructura que sea conocida y aceptada como significativa, relevante y de alta calidad por los administradores y empleados. Es un compromiso de los directivos de alto nivel utilizar este programa para formar a sus empleados como los ciudadanos del futuro y desarrollar sus capacidades humanas, no solo en el ámbito estrecho de las habilidades profesionales sino en un aspecto más amplio: en su línea de trabajo enfocada en sus intereses particulares y talentos. Por supuesto, esto también incluye construir su potencial de ingreso como empleados capacitados.

Los caminos para la Corporación 2020

Aunque cada vez más y más empresas están dispuestas a experimentar con un conjunto de metas más amplio que el valor de las acciones y con más objetivos que las ganancias trimestrales o anuales, los incentivos no están alineados para que eso se vuelva la corriente dominante de pensamiento. Esto se debe a que rara vez las inversiones en la riqueza pública producen retornos privados, los cuales siguen siendo el único criterio legal y ampliamente aceptado para evaluar el desempeño de la empresa. En esos casos se vuelve evidente la necesidad de crear nuevas reglas. Estas reglas nuevas pueden tomar la forma de regulaciones sobre la divulgación de las externalidades, nuevas estructuras tributarias, estándares apropiados sobre las prácticas publicitarias, leyes para registrar las nuevas formas de empresa como las B Corps (*benefit corporations*) y controles al *lobby* corporativo, entre otros.

Estas nuevas reglas, regulaciones, impuestos e incentivos en conjunto constituyen las “condiciones facilitadoras” para la Corporación 2020. Ellas están relacionadas con las condiciones facilitadoras para una “economía verde”³⁰ y tienen un concepto similar. Asimismo, están enfocadas en gran medida en torno

a cuatro grandes plataformas para el cambio que han sido escogidas para ofrecer el mejor retorno del esfuerzo, la inversión y el mandato.

La medición y la divulgación de las externalidades de las corporaciones — el uso de los recursos, la contaminación y los impactos sociales— son esenciales para fomentar la transformación de la corporación. Como se explicó en los capítulos 4 y 5 de este libro, sin la medición de estos impactos externos y sin requerirles a las corporaciones que le proporcionen información al público sobre ellas, la corporación de hoy en día es capaz de salirse con la suya al convertir el capital público en capital privado y llamarlo ganancias. Sin embargo, la divulgación de las externalidades permitirá a las empresas innovadoras recibir los beneficios de la innovación y de la producción genuina de capital.

El apalancamiento excesivo o mal utilizado ha estado en el corazón de cada una de las cuatro principales crisis financieras del mundo.³¹ Las prácticas de las grandes instituciones financieras y de otras corporaciones (esta lista incluye los prestamistas hipotecarios, las compañías de seguros, los fabricantes de automóviles e incluso las compañías aéreas) que ahora se consideran “demasiado grandes para quebrar” necesitan estar sujetas a frenos y contrapesos que son apropiados en el contexto del uso de los fondos públicos (que se utilizan como auxilios financieros). El capítulo 7 discutió cómo establecer un mejor conjunto de normas y requerimientos de capital para el apalancamiento ayudaría a construir el camino para que la corporación del futuro produzca capital de una manera segura y evite que se den más crisis que involucran el uso excesivo, el mal uso y el abuso del apalancamiento.

Cambiar el sistema tributario al dejar de gravar las ganancias para gravar la extracción de recursos ayudará mucho a promover el uso responsable de capital natural no renovable. Si ese cambio fiscal es neutral, alineará los incentivos de tal manera que estimulará la eficiencia e innovación en el uso de recursos y energía.

Por último, la publicidad se hará más responsable, principalmente debido a un cambio en la balanza de poder entre el productor y el consumidor. Este cambio estará impulsado por internet y las redes sociales y versará sobre *quién* tiene más que decir sobre la publicidad de un producto. En efecto, el consumidor está ganando terreno y está liderando a las corporaciones. Está gastando más en oír inteligentemente y menos en adicionar decibeles y megabytes para hacerse oír por encima del estruendo de la publicidad de la Corporación de 1920. Adicionalmente, los gobiernos tienen que estimular el desarrollo de prácticas más responsables en la publicidad, lo cual permitirá a las corporaciones que realmente sean de 2020 beneficiarse de su liderazgo temprano.³² La falta de regulación actual en el sector de la publicidad ha llevado a una situación en la que el mero *Green washing* (es decir, la información o la publicidad exagerada sobre los esfuerzos simbólicos del comportamiento empresarial sostenible que se presentan como si fueran logros reales) a menudo se confunde con el verdadero liderazgo corporativo responsable

y ético. Las medidas superficiales y las malas prácticas no deberían permitirse para enmascarar la virtud, y las buenas compañías deberían fácilmente poder informar a los consumidores de sus méritos genuinos y demostrables.

Las cuatro plataformas de cambio propuestas en este libro —responder por las externalidades, publicidad responsable, límites al apalancamiento y la tributación de los recursos— fueron seleccionadas con base en su impacto potencial. No son la única solución en la caja de herramientas para el cambio, pero sin ellas los otros cambios pueden no ser suficientes.

Entre otras soluciones, un documento presentado por la iniciativa Corporación 20/20³³ establece una serie de herramientas que se pueden utilizar por varios grupos —inversionistas, grandes negocios, pequeñas empresas, la sociedad civil, el gobierno, la fuerza laboral y los medios de comunicación— para llevar sus principios a la realización, incluyendo las siguientes:

- Oportunidades de “cortocircuito” que surgen cuando una empresa necesita el permiso del gobierno para obtener licencias, cambios en la regulación o incentivos fiscales. Estas oportunidades se pueden explotar para otorgarles un mayor poder y trabajo a las comunidades como una forma de revitalizar (retener) “la licencia social” implícita que tiene la compañía para operar.
- Cambios en la contratación pública para premiar a las empresas responsables y opacar a las compañías irresponsables. En esencia, un llamado para que las políticas del gobierno “recorran el camino”. En efecto, la “ecologización” de la contratación pública también es abogada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA).³⁴
- Cambios en las políticas de inversión del gobierno en una línea similar a la de las inversiones verdes en la economía propuestas por el PNUMA en 2011.
- Introducir leyes más eficaces para limitar el *lobby* corporativo y las contribuciones a las campañas políticas
- Abordar el elemento de la “propiedad” del comportamiento corporativo con soluciones prácticas como permitir solo a los inversionistas de largo plazo tener derechos de voto. Igualmente, incrementar los impuestos de las ganancias de capital a corto plazo y requerir que los empleados tengan un porcentaje mínimo de propiedad de la empresa.

La naturaleza y el poder de la propiedad, y cómo puede influir el comportamiento para alinear las metas de la corporación con las de la sociedad, constituyen un tema amplio que ha sido tratado extensamente por otros autores y que sigue siendo muy importante. No creo que le quede mucho tiempo a la sociedad para alcanzar un cambio de dirección al propagar el estatus de B Corps³⁵

en otras jurisdicciones importantes a lo largo del mundo (aunque este haya progresado exitosamente en varios estados de Estados Unidos). Esto se debe a que es muy difícil lograr cambios en el propósito legal y constitutivo para la típica gran multinacional, que opera a través de las docenas de jurisdicciones y países.

Estructuras de propiedad alternativas

Muy pocos accionistas de grandes corporaciones tienen más que un interés simbólico en el “largo plazo” o en el “interés público”, como es evidente en sus estatutos legales, su comportamiento inversionista y sus indicadores de desempeño. Como inversionistas financieros, ellos ejercen su derecho al voto para reforzar la optimización del desempeño a corto plazo y se quedan al margen cuando el debate es de interés público.

Los modelos de propiedad son determinantes críticos del comportamiento corporativo, y diferentes formas de propiedad y de control pueden tener resultados muy diferentes en términos de externalidades negativas (costos públicos) y positivas (beneficios públicos). Algunos de estos modelos alternativos de propiedad ya existen.³⁶ Por ejemplo, el *New York Times* es controlado por una familia, aunque su propiedad sea pública, y su misión es crear e informar al electorado. John Lewis Partnership, una importante cadena minorista en el Reino Unido, es 100% de propiedad de los empleados, y su objetivo es optimizar la riqueza y el bienestar de sus empleados-socios. Grupo Nueva, un conglomerado (de bienes forestales, agua dulce y cemento) con sede en Chile, tiene una misión de desarrollo sostenible en América Latina y es controlado por un fideicomiso que está compuesto por una mezcla de filantropía y de propósitos comerciales.

Otro modelo de organización empresarial exitoso en convertir la empresa privada en interés público es la cooperativa. Existen muchas historias sobre ella. La Anand Milk Union Ltd. (Amul) de la India, puesta en marcha en Gujarat en 1946, fue utilizada como modelo para la expansión nacional de la National Dairy Development Board en 1965. Convirtió la escasez crónica de leche de la India en un excedente de leche que mejoró los ingresos y la seguridad de los medios de subsistencia de millones de agricultores pobres de todo el país. Organic Valley, una cooperativa de los agricultores en Estados Unidos, es de propiedad de alrededor de 1.200 agricultores y opera en beneficio de sus intereses.

La Corporación Mondragón en España es un ícono del comportamiento empresarial que tiene potencial para convertirse en una Corporación 2020.³⁷ Esta cooperativa se fundó en 1956 por un sacerdote jesuita, don José Arizmendiarieta, y se basa en el principio “No arriesgue los puestos de trabajo para proteger el capital, arriesgue el capital para proteger el empleo”.³⁸ Comenzó muy modestamente como una empresa formada por cinco estudiantes de la clase de

ética empresarial de don José, en el estado de Mondragón, en el País Vasco, una región que padecía de altos niveles de desempleo. Recaudaron 361.000 dólares para comprar calentadores Aladdin de queroseno, que llevaron a Mondragón para ofrecerles a sus fundadores un puñado de nuevos puestos de trabajo. Desde sus humildes comienzos, la Corporación Mondragón ha crecido a un complejo de más de 250 empresas con ingresos que superan los 24 billones de dólares.³⁹ Los valores corporativos de Mondragón son la cooperación, la participación, la responsabilidad social y la innovación. Estos no son muy diferentes de los que declaran tener la mayoría de las grandes corporaciones, pero a diferencia de gran parte de estas organizaciones, Mondragón fue concebida desde el principio como una comunidad de empresas vinculadas por valores compartidos que les dan una mayor importancia a los resultados sociales que a los beneficios económicos. Sin embargo, en la medida en la que se examinan sus *principios operacionales* en áreas claves, es obvio que no pueden ser más diferentes que los de la típica Corporación de 1920.

Estos principios son los siguientes:

- *Estructura de poder.* Todos los empleados son accionistas en igualdad de condiciones. Cada uno tiene un voto y ellos eligen a un consejo de administración que a su vez contrata a su equipo directivo. Su carácter comunitario superó exitosamente la crisis financiera de 2008, con un crecimiento de los ingresos del 6%. Además, registraron ganancias mientras absorbían los choques de la crisis a través de la diversificación de sus negocios.⁴⁰
- *Estructura financiera.* Todos los trabajadores invierten ahorros en la cooperativa que son reembolsados al momento de la jubilación. Un banco (cooperativa de crédito) hace parte de la organización y financia nuevos puestos de trabajo en el área de Mondragón. Le dan prioridad a la creación de nuevos empleos sobre la generación de altos retornos de las inversiones. De las 103 cooperativas creadas a lo largo de los treinta años desde 1956 hasta 1986, solo tres han sido cerradas, una tasa de supervivencia del 97%. Esto ha disipado los temores de que en su modelo de negocios exista algo más allá del riesgo ordinario de crédito.⁴¹
- *Educación y capacitación.* Al estar centrada en la comunidad y enfocada en programas de habilidades empresariales y programas prácticos de trabajo para todos sus empleados, Mondragón cumple en gran medida con la naturaleza de la empresa como instituto que tiene la Corporación 2020.
- *Escalas y equidad salarial.* Desde 1955 hasta 1980, el salario más alto no podía ser seis veces superior al salario más bajo. Si los directivos querían un aumento de sueldo, todos los empleados recibían uno. En comparación, la relación salarial en Estados Unidos era de 116 a 1 en 1955 y desde entonces ha incrementado a un estimado de 600 a 1.

Recientemente, la relación entre los salarios más altos con los más bajos en Mondragón aumento de 15 a 1 debido a que el resto de España se dio cuenta de la excelencia de los directivos de Mondragón, ¡y los estaban contratando en otras organizaciones!

Ejemplos como el Grupo Nueva, el *New York Times*, John Lewis y Mondragón son poderosos porque muestran que las diferentes formas organizativas pueden y de hecho moldean y dirigen los negocios en formas nuevas y socialmente constructivas. Ellos crean externalidades positivas y mitigan las externalidades negativas al brindar habilidades a sus empleados, crean conciencia social, nutren la economía de las comunidades locales y a menudo posicionan la sostenibilidad de su negocio como un elemento central de su estrategia.

Todos estos ejemplos son de empresas muy grandes, por lo que la pregunta clave es la siguiente: ¿Son estas empresas meros iconos de entusiastas evangelistas corporativos o en efecto son casos replicables y escalables? En otras palabras, ¿algún día estos modelos se convertirán en la corriente principal y, de hecho, en la regla general para sectores como los minoristas, la industria de manufactura, la minería o incluso las empresas extractivas de petróleo y de gas? Sobre esa cuestión vital el jurado aún no ha tomado una decisión, pero yo no tengo grandes expectativas.

Los cambios en los patrones de propiedad pueden tomar años ya que son evolutivos y a menudo necesitan una transición schumpeteriana de la muerte comercial del modelo actual al éxito comercial de los modelos alternativos. Sin embargo, para obtener resultados para el año 2020 tenemos que hacer frente a dos realidades fundamentales: el cambio necesario se tiene que lograr a través de la legislación y no a través de un proceso evolutivo, y en el camino tendrá que enfrentarse a la gran resistencia de los operadores tradicionales y poderosos. Probablemente los accionistas institucionales no estarán más dispuestos a apoyar esos cambios más de lo que apoyan los pavos la cena de Acción de Gracias o de Navidad.

Sin embargo, el cambio de comportamiento se puede fomentar, al menos en cierta medida, al poner en marcha nuevos estándares de medición para la comunidad de inversionistas. Esta medición está basada en estándares de contabilidad financiera para la elaboración de los informes anuales de las empresas.

La "Teoría del Cambio" de La Corporación 2020

Vivimos en un mundo complejo, pero cada vez más democrático y libre, y las corporaciones, cada vez más, hacen parte integral de él. Las empresas tienen que cambiar. Sin embargo, los cambios no suceden simplemente porque buscamos

resultados visionarios, virtuosos o rentables, o alguna combinación de estos. Si un cambio en particular es rentable, y si no absorbe el rango de gestión empresarial a costa de otros cambios igualmente rentables, entonces es probable que el cambio particular pueda suceder.

El problema es que *no siempre* las cuatro grandes plataformas de cambio descritas en este libro o en cualquier otro se dan automáticamente ni generan de manera inmediata utilidades en el sistema tradicional de las “pérdidas y ganancias trimestrales”, que no tiene en cuenta las externalidades. Las condiciones facilitadoras que ayudan a internalizar las externalidades —las normas, regulaciones, impuestos, subsidios, etc.— están dentro de la capacidad de los gobiernos para generar un cambio, pero ellos están demasiado en deuda con la corporación de hoy en día para hacerlo por su cuenta. Por lo tanto, depende de los ciudadanos activistas e informados, las ONG, los líderes visionarios de las corporaciones 2020 y sus colegas inspirados, los políticos visionarios y con seguridad electoral, los burócratas poderosos y bien intencionados, las instituciones humanas y un mundo amplio y complejo, colaborar en la creación de diferentes maneras ingeniosas para que se puedan dar esas condiciones facilitadoras de manera tal que la Corporación 2020 crezca exitosamente cada vez más y la Corporación de 1920 gradualmente se vuelva incapaz de competir. La mayoría de estos cambios se refuerzan mutuamente de manera positiva, así que los mejores resultados pueden surgir de las colaboraciones que apuntan a todos los blancos al tiempo.

Esto puede no sonar simple, y de hecho no lo es. Los problemas complejos requieren soluciones complejas. Podría resultar en una cacofonía perturbadora de cambios en varios niveles y escalas durante las próximas décadas, y muy probablemente así será. Habrá un período de turbulencia cuando la economía tenga los dos tipos de corporaciones compitiendo en un entorno rápidamente cambiante. Esto puede ser sorprendente para la sociedad humana, pero es una situación perfectamente normal en el mundo natural. A medida que el ambiente cambia, las especies dominantes disminuyen, y especies emergentes se vuelven dominantes. La búsqueda de cambios en el entorno empresarial en cuatro escenarios claves —externalidades, apalancamiento, publicidad y tributación— creará las condiciones de negocio que permitirán que florezca un nuevo tipo de corporación. Estas son las condiciones facilitadoras que se necesitan para que el ADN de la Corporación 2020 domine nuestra economía.

Capítulo 10

El mundo de la Corporación 2020

“Siempre nos hemos aferrado a la esperanza, a la creencia, a la convicción de que hay una vida mejor, un mundo mejor, más allá del horizonte”.

–Franklin D. Roosevelt

Los nueve capítulos anteriores han tratado de explicar la necesidad, los atributos y los caminos que se necesitan para llegar a la Corporación 2020. Sin embargo, al igual que un organismo biológico cuya forma es moldeada por su entorno, las corporaciones responden e influyen en el mundo en el que operan. Es el momento de ampliar nuestra perspectiva para poder considerar los grandes cambios que se necesitan para que surja la Corporación 2020 y la naturaleza del mundo que este modelo empresarial ayudará a crear.

La década del gran desenvolvimiento

Vivimos en tiempos interesantes. El paso del mundo de la Corporación de 1920 al de la Corporación 2020 nos está mostrando indicios de que la transición no será suave sino turbulenta. Hay una creciente divergencia entre la fortuna de la Corporación de 1920 y la macroeconomía que produce. La Corporación de 1920 se empodera mientras el mundo deja de hacerlo. Los paquetes salariales de los directivos de las empresas que estaban en constante aumento fueron presionados desde diferentes frentes en la primavera de 2012; esto es, por el Departamento del Tesoro de Estados Unidos, que anunció la congelación de los salarios para los ejecutivos de AIG, Ally Financial y la General Motors para promover el pago

de la deuda al gobierno (entre 10 a 50 billones de dólares cada una), y por los accionistas de los gigantes financieros Aviva, Barclays, Credit Suisse y UBS, entre otros, que se rebelaron en su junta anual de accionistas.

Nos encontramos en medio de una recuperación incierta de la crisis financiera y económica más grande de la historia. Esta crisis provocó una respuesta política sin precedentes de los países miembros del G-20: las tasas de interés fueron dramáticamente reducidas, en algunos casos llegaron casi a cero, y se le inyectaron trillones de dólares al sistema bancario alrededor del mundo para que los utilizaran como capital fresco y para apoyar la liquidez. Aparte de eso, los gobiernos también utilizaron recursos fiscales en una escala sin precedentes y se comprometieron con una suma de 3 trillones de dólares para reactivar sus economías.¹

Ciertamente, estas inyecciones masivas de liquidez por parte de los bancos centrales fueron controversiales, aunque generalmente no fueron apreciadas en un contexto histórico. La mayoría de los bancos centrales han inyectado liquidez y han reducido las tasas de interés en momentos de crisis financiera. Lo hicieron en la víspera del colapso del fondo de inversión Long-Term Capital Management (LTCM) y en la crisis de la deuda asiática en 1998. También lo hicieron justo después del ataque del 11 de septiembre en 2001 y volvieron a hacerlo en respuesta al colapso de Nadsat y a la crisis de gobierno corporativo en 2001 y 2002 que le siguió a la tragedia. Es importante destacar que los principales bancos centrales casi nunca han implementado la *contracción* de la liquidez después del final de ninguna de estas crisis. Han dejado a los sistemas financieros inundados con más y más liquidez, abiertos a los riesgos de la inflación de los precios y a más colapsos financieros debido a que el excedente de liquidez en el sistema bancario busca ganar más rendimientos. Las inyecciones de liquidez de 2008 fueron simplemente la continuación de una serie de respuestas monetarias similares a aquellas que se dieron en crisis previas, respuestas que han mostrado resultados inciertos en el pasado y que no prometen un éxito cierto en el futuro.

El sistema financiero que llevó a la crisis hipotecaria de 2008 ha sido acertadamente descrito como un paciente con problemas de alcoholismo. En consecuencia, estos auxilios de liquidez de los bancos centrales y los estímulos fiscales de los gobiernos fueron el equivalente a atender al paciente y prescribirle el suministro intravenoso de alcohol con la esperanza de obtener con ello la cura. Las inyecciones de liquidez y las tasas bajas de interés no tuvieron éxito en cambiar la economía japonesa durante casi dos décadas. Entonces, ¿por qué había tanta confianza de que esta estrategia podía ser exitosa en una escala global?

La década de 2000 a 2010 presentó choques y crisis en muchos frentes, incluyendo los alimentos, los combustibles, y el clima. En 2007, el aumento en los precios de los alimentos les costó a los países en desarrollo 324 billones de dólares, el equivalente de lo que cuesta tres años de ayuda global.² Aunque la recesión bajó los precios de los alimentos, la seguridad alimentaria sigue siendo

un problema clave. En 2008 los precios del petróleo llegaron a 147 dólares por barril. Aunque la recesión trajo consigo una corrección significativa de los precios y los disminuyó a 40 dólares por barril, la crisis petrolera sigue siendo real. La Agencia Internacional de Energía (AIE) pronosticó que los precios llegarían a 200 dólares por barril para 2030 debido a la creciente demanda y al suministro cada vez más limitado.³ A esos precios, los países en desarrollo dependientes de los combustibles fósiles pueden poner en riesgo la proyección de su desarrollo. La disponibilidad de agua también ha comenzado a empeorarse, y se hizo evidente la incapacidad para las naciones pobres de alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio sobre el acceso a agua potable y el saneamiento básico. Colectivamente, estas crisis exacerbaban problemas sociales persistentes como la pérdida de empleos, la inseguridad socioeconómica y la pobreza, que amenazan la estabilidad social tanto en países desarrollados como en desarrollo.⁴ Un informe de 2009 del PNUMA acertadamente señaló que:

Aunque las causas de estas crisis varíen, en un nivel fundamental, todas compartieron una característica similar: la enorme asignación errónea de capital. En las últimas dos décadas, demasiado capital se ha destinado en los combustibles fósiles, en la propiedad, y en los activos financieros estructurados con derivados implícitos, pero relativamente muy poco se ha invertido en la energía renovable, la eficiencia energética, el transporte público, la agricultura sostenible y la conservación del agua y de la tierra.⁵

Sin embargo, mientras la economía lucha por redescubrir un modelo operativo viable y por sanar sus heridas causadas por el uso excesivo del modelo de la economía marrón, la Corporación de 1920 sigue su curso como si nada hubiera cambiado. El número de grandes corporaciones multinacionales cuyos ingresos brutos superaron los 25 billones de dólares aumentó de 210 en 2000 a más de 330 en 2010. El número de estas megacorporaciones cuyos ingresos brutos excedieron el 0,1 del PIB *global* sigue aumentando: pasó de 100 a más de 120.⁶

Esta disparidad de fortuna entre el nivel macro y el micro no puede continuar para siempre. En efecto, ya es muy preocupante que haya habido una década con semejante desconexión. Veo esta divergencia como sintomática del problema central de nuestros tiempo que es aumentar los riesgos sistemáticos a lo largo de múltiples frentes debido a nuestra sorprendente disposición de vivir con los modelos equivocados: el económico (la economía marrón) y el organizacional (la Corporación de 1920).

Redefinir el éxito económico

Crear un ambiente que impulse la evolución de un nuevo tipo de ADN corporativo va a requerir que se redefina el concepto de éxito tanto a nivel empresarial como de las naciones, y que se implemente una serie de políticas que permitan alinear los objetivos de las corporaciones con los de la sociedad.

Hasta ahora he argumentado que la mayoría de las empresas de hoy en día “tienen éxito” solo porque mantienen una definición limitada y distorsionada de él. Una empresa de servicios públicos que genera electricidad a partir del carbón puede reportar que genera enormes ingresos, pero ¿quién no obtendría ganancias enormes en tales circunstancias si no tiene en cuenta sus costos sociales? Una institución financiera “demasiado grande para quebrar” se considera ganadora, pero ¿qué jugador no tiene una buena racha cuando alguien más responde por sus apuestas perdidas? Para poder maximizar los beneficios del impacto de la Corporación 2020 en el mundo, necesitamos redefinir el concepto de éxito a nivel de las economías nacionales. Lo que nos tenemos que preguntar es: ¿para qué la economía?

Actualmente sabemos para qué es la economía en función de la forma en la que la medimos. El producto interno bruto (PIB) —su crecimiento, su caída, su comparación con otros países— es el lenguaje común del sistema económico global. Y debido a que el PIB es lo que medimos, es también lo que los países buscan maximizar. Pero lo único que nos dice el PIB es el valor agregado en dólares de la actividad de producir y vender bienes y servicios durante un año. En otras palabras, para lo que sirve nuestra economía actual es para elaborar y vender lo más rápido posible, con muy poca preocupación de si toda esa actividad realmente nos hace mejores.

Lo más llamativo del PIB es que los que inventaron esta medición nunca pretendieron que esta definiera las metas de la sociedad. El ganador del Premio Nobel, Simon Kuznets, ayudó a desarrollar el sistema de cuentas nacionales que eventualmente conduciría al desarrollo del PIB y a la otra medida estrechamente relacionada, el producto nacional bruto (PNB). En 1934, como parte de su primer informe ante el Congreso, Kuznets escribió que “el bienestar de una nación a duras penas se puede [...] inferir de una medida del ingreso nacional”. Asimismo, el economista Richard Stone, quien jugó un rol central puliendo el PIB, señaló en su discurso del Premio Nobel que la medida solo representaba una parte de la riqueza nacional. “Los tres pilares sobre los que el análisis de la sociedad debe reposar”, dijo Stone, “son los estudios de los fenómenos económicos, socio-demográficos y ambientales”.⁷

Al igual que las demás, las primeras mediciones de la contabilidad nacional, el PIB y el PNB surgieron en un momento histórico particular y fueron una respuesta a un desafío particular. Se desarrollaron durante la Gran Depresión y fueron llevadas a la grandeza durante la Segunda Guerra Mundial. Estas medidas fueron fundamentales para la capacidad de los gobiernos de manejar las economías durante los tiempos de crisis.⁸ Sin embargo, el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) sobrevivió al Tercer Reich, así como al Plan Marshall y a la Guerra Fría. La actualidad es un tiempo caracterizado por un grado relativo de paz pero también por la escasez ecológica y por la inequidad. Entonces, las

economías alrededor del mundo operan de acuerdo con una medición que está diseñada para direccionar las economías hacia un enfoque singular de producción industrial. Como Alan Krueger, actual presidente del White House Council of Economic Advisers, señaló en 2007 en el Foro Mundial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE): “En cierto modo, el PIB también mide qué tanta basura podemos producir. Entonces, es natural que en la era posterior a la Guerra Fría tengamos otro tipo de medición que refleje qué tan bien le está yendo a nuestra sociedad”.⁹

Los problemas con el PIB comienzan con el hecho de que valora todas las compras de bienes como realmente “buenas”. El que compra algo está contribuyendo con el progreso nacional, sin importar que su compra sea un espagueti o ladrillos para construir una prisión. Del mismo modo, el PIB aumenta incluso cuando lo que se compra destruye el valor de un capital previamente invertido. Como Clifford Cobb, Ted Halstead, y Jonathan Rowe escribieron en un artículo publicado en el *Atlantic Monthly*:

por el curioso estándar del PIB, el héroe económico de la nación es un enfermo de cáncer en estado terminal quien está enfrentando un costoso divorcio. El acontecimiento más feliz es un terremoto o un huracán. El hábitat más deseado es un súper fondo de billones de dólares [...] Es como si una empresa mantuviera el balance tan solo sumando “transacciones” sin distinguir entre los ingresos y los gastos, o entre los activos y las obligaciones.¹⁰

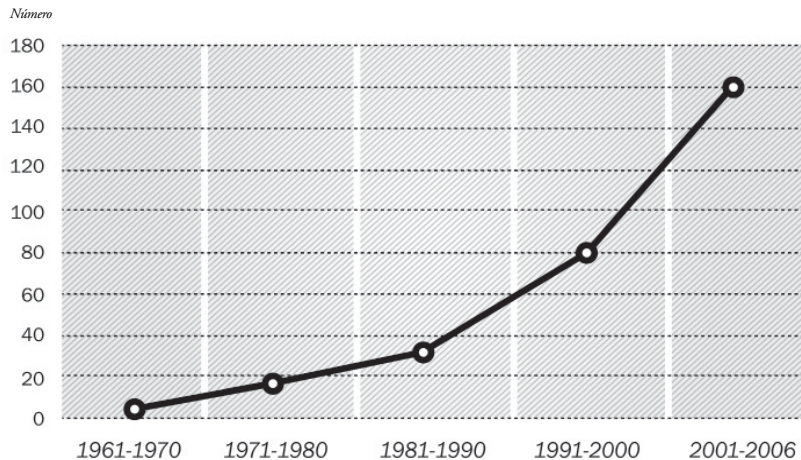
El hecho de que no valoremos mucho nuestro capital natural y social hace que nuestro PIB sea aún más problemático. Que el paciente con cáncer en estado terminal ya no compre tanta comida como lo hacía cuando era saludable puede en parte balancear el impacto positivo del PIB en sus pagos al sistema de seguridad social. Pero ¿qué pasa con la tala de un trozo de la selva amazónica que precede a la creación de una fábrica? En ese caso, el PIB no solo cuenta la pérdida del activo inherente al bosque como una ganancia sino que también ignora la pérdida de ingresos por ese activo en la forma de una fuente constante y renovable de agua pura, de aire limpio, de captura de carbono y muchos otros servicios no valorados. Al repasar la lista de todas las cosas que no son medidas por el PIB —desde las instituciones de gobierno fuertes hasta la preservación de la fauna silvestre— no es difícil encontrar que la evaluación del PIB de Robert F. Kennedy sea precisa:

Muchas veces y por demasiado tiempo parecía que habíamos entregado la excelencia personal y los valores de la comunidad por la mera acumulación de cosas materiales. Nuestro producto nacional bruto ahora está en más de 800 billones de dólares al año, pero si juzgamos a Estados Unidos por eso, esta medición tiene en cuenta la polución del aire y la publicidad del cigarrillo y las ambulancias que limpian la sangre de nuestras autopistas. Tiene en cuenta las cerraduras especiales para nuestras puertas y las cárceles para las personas que las rompen. Tiene en cuenta la destrucción de las secuoyas y la expansión caótica de la pérdida de nuestras maravillas naturales. Tiene en cuenta el napalm, las

ojivas nucleares y los vehículos blindados para que la policía pueda combatir los disturbios en nuestras ciudades. Tiene en cuenta el rifle Whitman y el cuchillo de Specks, y los programas de televisión que glorifican la violencia con el fin de venderles juguetes a nuestros hijos.

Sin embargo, el producto nacional bruto no incluye la salud de nuestros niños, la calidad de su educación o la alegría que irradian cuando juegan. No tiene en cuenta la belleza de la poesía o la fortaleza de los matrimonios, la inteligencia del debate público o la integridad de los funcionarios del gobierno. Tampoco mide el ingenio, el coraje, la sabiduría y el aprendizaje, ni la compasión y devoción hacia la patria. Mide todo brevemente salvo lo que hace que nuestra vida valga la pena. Y puede decirnos todo sobre Estados Unidos excepto la razón por la cual estamos orgullosos de ser estadounidenses.¹¹

Las sociedades modernas continúan utilizando el PIB a pesar de que conocen los problemas de usarlo como una medición del éxito. Lo usan tanto que casi excluyen el uso de otras mediciones. Creo que las razones por las cuales esto sucede son la inercia y la obligación de rendir cuentas: el PIB es relativamente sencillo de medir y su concepto es lo suficientemente fácil de explicar al electorado, aunque se omitan sus defectos más notorios. Afortunadamente, parece que hemos llegado al punto en el que es posible ir más allá del PIB y, al hacerlo, podemos redefinir el propósito de las economías nacionales.



Gráfica 10-1 Número de índices compuestos para medir desempeño del país.

Fuente: Romina Bandura, "A Survey of Composite Indices Measuring Country" Performance: 2006 Update, UNDP/ODS Working Paper (2006).

Los últimos años han presenciado la explosión de nuevos indicadores que tienen el fin de proporcionar una visión más holística de la riqueza de las naciones. Algunos de estos nuevos indicadores describen aspectos del bienestar

de la sociedad tales como el desarrollo, el bienestar o la salud del medio ambiente, sobre todo en términos cualitativos. Otros representan intentos de reemplazar o rediseñar radicalmente la contabilidad existente.

En el corazón de las nuevas aproximaciones hacia una contabilidad nacional verde está la necesidad de ir más allá de las mediciones tradicionales que solo tienen en cuenta la riqueza financiera y manufacturera, es decir, el capital físico. Por ejemplo, un enfoque exclusivo en la riqueza tendría en cuenta no solo el valor del capital físico de la nación sino también, a través de técnicas de valoración diferentes a las del mercado, su capital natural y su infraestructura ecológica (sus bosques, humedales, ríos, arrecifes de coral, etc.) y su capital social/humano (su infraestructura institucional, la armonía comunitaria, los conocimientos, las habilidades y la salud humana). En la versión inclusiva de la contabilidad holística de la riqueza de la nación, un país exitoso sería uno que aumenta per cápita la “riqueza total” de los ciudadanos a lo largo del tiempo. Otro enfoque relacionado es la “contabilidad verde”, en la que los economistas usan técnicas de valoración diferentes a las del mercado para asignarle precios al capital natural, específicamente para reflejar sus externalidades positivas como los importantes servicios ecosistémicos que son invisibles. La contabilidad verde tiene en cuenta el valor presente de las actividades que tienen costos futuros (como los costos a la salud causados por la contaminación) o ingresos futuros (como los mayores ingresos gracias a la educación), los cuales no son reflejados en el modelo dominante de la actualidad, el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) de la ONU. Las cuentas nacionales pueden mostrar un “PIB verde” o ajustado que refleje tanto las ganancias de capital físico como cualquier reducción resultante o incremento de capital natural. Al contabilizarlo año tras año, el PIB verde proporciona una ilustración de si los ahorros genuinos de una nación están aumentando o disminuyendo en el tiempo.¹²

Hace un poco más de dos décadas atrás, muchas de las ideas de contabilidad nacional que ahora están surgiendo no hubieran sido concebibles y muchos menos posibles de implementar. Las nuevas tecnologías de la informática y de la detección remota han sido cruciales para modelar las dinámicas ecológicas en una forma que les permite a los economistas estimar las reservas y el valor del capital natural. También lo ha hecho el surgimiento y la rápida evolución del campo de la economía ecológica. En 1997, un equipo de economistas ecológicos y científicos que escribieron en la revista *Nature* sorprendieron al mundo al afirmar que el valor global de la producción natural era de 33 trillones de dólares,¹³ una cifra mayor que la de 30 trillones de dólares que arrojaba la medición estándar del PIB.¹⁴ Su ejercicio fue criticado por razones metodológicas, pero sirvió como un llamado de atención para un mundo que por mucho tiempo había ignorado las implicaciones de la invisibilidad económica de la naturaleza. Desde entonces, las técnicas de valoración del capital natural se han vuelto cada vez más sofisticadas

así como más posibles de implementar, como lo documentó en 2010 el estudio internacional *La economía de los ecosistemas y la biodiversidad* (TEEB).

Los enfoques de contabilidad inclusiva de la riqueza o de la contabilidad verde para llevar a cabo la contabilidad nacional, ahora están abriendo camino en la esfera del mundo real de la toma de decisiones. En India, un proyecto conocido como el Green Accounting for Indian States Project (GAISP), implementado por el GIST,¹⁵ una ONG dedicada a la investigación, ha estado midiendo los costos externos al capital natural del rápido crecimiento económico. Hasta ahora los resultados han sido sorprendentes. En el estado de Uttar Pradesh, por ejemplo, el estado de las aguas superficiales y de las aguas subterráneas es tan pobre que el costo de la restauración de la calidad del agua se elevaría al 17,5% del producto interno neto (PIN).¹⁶ De igual manera, algunos estados de la India han visto pérdidas masivas de capital en el sector forestal, mientras que en otros con grandes áreas de conservación, el capital natural ha sido una bendición para el panorama general de los “ahorros genuinos”.

Con el éxito de los proyectos de investigación como el GIST (en la India) y el TEEB (un informe global), el Banco Mundial ha hecho un llamado para que se trate el capital natural de una forma más avanzada y pueda ser adicionado a las cuentas nacionales. Unos expertos se están acercando a la meta de hacerlo posible con un grupo piloto de 10 países desarrollados y en desarrollo. El único argumento que queda a favor del PIB puede ser que beneficia intereses conferidos y que cambiar el sistema global va a ser difícil. Indudablemente esto es verdad —nadie quiere mirar la cuenta después de una cena extravagante— pero esto también es lo que en realidad aboga por un cambio urgente. Para la Corporación de 1920 un sistema nuevo y más honesto de contabilidad nacional es una amenaza, pero para la Corporación 2020 un sistema que valore todas las formas de capital es una bendición para poder contribuir aún más a la “gran alineación” de las metas corporativas con las de la sociedad.

Una historia ayuda a ilustrar el punto. En la década de los noventa, en Estados Unidos se intentó con un modesto esfuerzo implementar un sistema de contabilidad verde. Un proyecto de ley sobre esto alcanzó a llegar al Congreso pero al final fue obstaculizado en la House Appropriations Committee por dos representantes de estados productores de carbón. Uno de ellos, Alan Mollohan (un demócrata representante de Virginia Occidental) rápidamente fue al grano: “¿Alguien se atreve a decir que la industria del carbón no contribuye en nada para el país?”,¹⁷ declaró.

Por supuesto que sí. Como hemos visto, los impactos económicos de la contaminación del aire causados por la industria de carbón son externalizados y no son valorados en el PIB de Estados Unidos. Sin embargo, cuando se adicionan los costos a la salud humana que genera la polución del aire nos damos cuenta de que el daño que le ocasiona la industria del carbón a la economía nacional

es mucho mayor que el valor agregado por ella.¹⁸ Si cualquier persona mira ese número diría que es hora de medir de una forma diferente las contribuciones de la industria de carbón.

Permitir que surja el mundo para La Corporación 2020

Solamente redefinir el concepto de éxito está lejos de ser suficiente. Ya hemos tocado algunas de las opciones de política para crear las condiciones facilitadoras que necesitamos. Pero aún queda una pregunta clave: ¿Cómo pueden los gobiernos nacionales y otros cuerpos creadores de políticas públicas combinar de la mejor forma posible diferentes herramientas en el mundo real? Es fundamental responder a esta pregunta porque, aunque tengamos las herramientas que necesitamos para permitir la creación de la Corporación 2020, ninguna herramienta por sí sola será suficiente. Además, combinar diferentes opciones de política en una forma en la que se logren los resultados deseados casi siempre es una tarea difícil y desorganizada.

Parafrasear una expresión que a veces se utiliza para describir las herramientas para combatir el cambio climático puede ser útil para ilustrar esta situación: “No tenemos una bala de plata, pero tenemos un montón de perdigones de bronce”.

La transparencia, la medición y la divulgación

Las políticas que crean incentivos para la transparencia, medición y divulgación (TDM) forman una base en la que es posible erigir otras políticas que impulsan el cambio. Si es verdad que “no se puede manejar lo que no se puede medir”, también es cierto que no se puede manejar ni medir lo que no se puede ver. Ya que las políticas que mejoran la cantidad y calidad de la información disponible tienden a generar complicaciones relativamente menores e imponer pocas cargas a las empresas (aunque ocasionalmente puedan ponerlas en una situación embarazosa), las iniciativas de transparencia, medición y divulgación están a menudo entre los tipos de herramientas más fáciles y menos riesgosas de utilizar.

Ya hemos detallado algunas variedades de políticas de transparencia, medición y divulgación. Políticas que incluyen los costos externalizados en la contabilidad tanto nacional como corporativa son el prerrequisito para muchas otras políticas públicas o prácticas corporativas que buscan manejar adecuadamente las externalidades. De la misma manera, las políticas que incentivan la divulgación de los impactos sociales y ambientales en la publicidad pueden jugar un rol valioso en empoderar a los consumidores como agentes de cambio.

También es importante darles transparencia a los regímenes fiscales y de subsidios. Los subsidios, en particular, tienen la tendencia de producir resultados perversos que entran en conflicto con los intereses públicos. Debido a la dificultad de apartar los subsidios de los intereses especiales, a menudo se convierten en zombis: ¡mucho tiempo después de que debían haber muerto siguen recibiendo financiación! La transparencia, medición y divulgación de los impuestos y los subsidios puede ayudar a los creadores de políticas públicas a manejar estos efectos adversos y no deseados.

La importancia de un sistema mejorado de cuentas nacionales (SCN) que incluya los cambios en el capital natural y humano (que se tratan como externalidades) no se puede reiterar lo suficiente ya que es la medición que incluye todo lo que necesitan los creadores de políticas públicas para una nueva forma de pensar. Sin embargo, a nivel micro, no se puede negar la necesidad de un marco para una mejor contabilidad *corporativa* que refleje las externalidades tanto positivas como negativas en los informes financieros anuales de la corporación y que en consecuencia haga transparente no solo su impacto holístico en la economía, la sociedad y el medio ambiente, sino también su exposición al riesgo de la limitación de los recursos o de su regulación. Después de que una estimación de las externalidades haya sido ordenada y estandarizada, lo siguiente es el aseguramiento y la divulgación, la necesidad de *auditar e informar* lo que se calculó como una externalidad.

Finalmente, la transparencia solo se logra a través de la estandarización y la divulgación, que tienen que ser impulsadas por los reguladores. Hay cierto progreso en ese frente. En respuesta a la publicación de la iniciativa “TEEB para los negocios”, el Institute of Chartered Accountants de Inglaterra y Gales (ICAEW) ha llevado a cabo un programa cuya tarea principal es organizar el estudio y cálculo de las principales externalidades corporativas y proporcionar una valoración de los estándares de contabilidad. Un programa ambicioso de priorizar y luego computar las 100 principales externalidades se estaba lanzando en el momento en el que escribí este libro. La estandarización y la divulgación de las externalidades asegurará que los inversionistas estén suficientemente conscientes de la amplia gama de riesgos relevantes que enfrenta cualquier empresa con grandes externalidades, en comparación con los riesgos menores que actualmente están siendo reconocidos, reportados y manejados.

Tributación

La tributación va a jugar un papel central en permitir el surgimiento del mundo de la Corporación 2020. Hemos señalado que los impuestos a los recursos son particularmente importantes porque incentivan a las industrias extractivas a pagar los costos que actualmente externalizan y porque el consecuente aumento en el

precio de los recursos impulsa la innovación de tecnologías para utilizarlos de forma menos intensiva. La estrategia para limitar el apalancamiento financiero que fue discutida en el capítulo 7 involucra reducir o selectivamente eliminar la deducción fiscal de la deuda basada en el apalancamiento para las instituciones financieras. De todas formas, hay una gran variedad de opciones tributarias que aún no hemos discutido que podrían ayudar a crear el mundo para la Corporación 2020.

Por supuesto, como cualquier gran prescripción política, los impuestos a menudo producen consecuencias inintencionadas. De hecho, incluso en publicaciones como *Taxation, Innovation and the Environment*, de la OCDE, que aboga por el valor de los impuestos para impulsar la innovación, ninguno de los impuestos referenciados en una serie de casos de estudio produjeron exactamente los resultados deseados. Por el contrario, constantemente encontramos que los creadores de políticas públicas se tienen que adaptar al cambio de circunstancias y constantemente quedan sorprendidos con los resultados.¹⁹

Para dar un ejemplo concreto e instructivo de cómo los creadores de políticas públicas pueden responder con ingenuidad a las consecuencias inesperadas incluso en las situaciones más dinámicas de tributación, podemos mirar el experimento de Singapur con la congestión vial que fue puesto en marcha hace un buen tiempo. Durante las últimas cuatro décadas, Singapur ha experimentado una tendencia común en muchas de las grandes ciudades de Asia, en las que la emergente clase media ha llevado al incremento de la compra de automóviles, lo cual ha traído como consecuencia la congestión vial y la contaminación producida por los vehículos. No es sorprendente que, dada la condición de Singapur como una isla ciudad-estado, esta haya sufrido severamente el problema.²⁰ Como tal, a partir de la década de los setenta, el gobierno de Singapur intentó limitar la congestión del tráfico.

Como un primer esfuerzo, Singapur intentó volver los automóviles más caros subiendo los impuestos de importación y adicionándole un impuesto de registro del 25% al nuevo vehículo comprado. Este enfoque fracasó en tener un impacto sustancial en la congestión. Sin embargo, en 1975 Singapur fue pionero en lanzar la primera zona con un sistema de peaje urbano, conocido como el Area Licensing Scheme. En esta zona, los conductores tenían que comprar licencias diarias para poder ingresar en el área restringida. El esquema sí redujo el tráfico dentro de la zona de restricción hasta en un 45%, pero también desencadenó toda una serie de efectos impredecibles. Durante los quince años que le siguieron a la medida, Singapur luchó para limitar los niveles de propiedad vehicular y para lidiar con los trancones que se formaban afuera de la zona de restricción y de las autopistas.

En varios momentos el gobierno incrementó en un 100% las tarifas de los parqueaderos en las instalaciones públicas y aumentó los impuestos a la gasolina,

con lo cual obtuvo muy pocos efectos. Después vino el Certificate of Entitlement (COE) Scheme en el que las personas que querían comprar un nuevo carro tenían que intentar obtener licencias costosas que podían llegar a un valor de 58.000 dólares. Finalmente, en 1998 Singapur estableció un esquema dinámico de peajes en el que se les cobraba a los conductores con base en la hora de su trayecto en particular, el tipo de vehículo y la zona del viaje. Este sistema ha sido aclamado como un éxito, aunque está claro que la situación vial de Singapur, si bien está contralada, sigue bajo presión.²¹

Uno de los aspectos más intrigantes que surgieron de la experiencia de Singapur es el hecho de que los mecanismos económicos para alterar el comportamiento pueden funcionar. El campo relativamente nuevo de la economía del comportamiento difiere de la economía clásica en que no trata a las personas como si fueran enteramente racionales. En cambio, sostiene que los seres humanos actúan regularmente sobre la base de sesgos cognitivos, errores predecibles del pensamiento. En el caso de Singapur, un sesgo cognitivo relacionado a la caída de los precios puede explicar por qué simplemente aumentar el precio de los automóviles no redujo la congestión: debido a que las personas que habían pagado más por sus vehículos, se sentían obligados a conducirlos más. De manera similar, “un sesgo silencioso” puede explicar por qué las tasas de los peajes electrónicos en las vías redujeron la congestión, pero no lo hicieron los impuestos a la gasolina, incluso cuando los costos eran iguales. Los peajes electrónicos en las carreteras eran más visibles para los conductores y en consecuencia tuvieron un mayor efecto.²²

En su conjunto, la experiencia de Singapur sugiere que es casi imposible lograr que los impuestos sean efectivos en el primer intento y la importancia de no dejar que la búsqueda de la perfección se vuelva la enemiga del bien a la hora de diseñar políticas públicas.

Analizar la Reforma Ecológica de los Impuestos (ETR por sus siglas en inglés) en Alemania, que fue aprobada en 1999, nos lleva a la misma conclusión. La idea detrás del proyecto era subir los impuestos energéticos para internalizar los costos que habían sido previamente externalizados y utilizar los ingresos resultantes para aumentar el empleo y disminuir los impuestos a la nómina.²³ Los proponentes de la reforma aclamaron que este era “el proyecto central de la era moderna” y esperaron que de manera simultánea se abordaran “muchos problemas ambientales, sociales y económicos”. Sin embargo, casi inmediatamente después de que se aprobara el proyecto de ley, tanto los opositores tradicionales de los impuestos ecológicos como sus partidarios tradicionales comenzaron a criticar la medida. Lo que se podía hacer en la práctica, en realidad, estaba muy lejos de lo que se pensaba hacer en teoría.

Un informe académico que se publicó después de que se aprobara la Reforma Ecológica de los Impuestos, delineó varias de las controversias que surgieron

alrededor de la “teoría del segundo mejor” en muchos de los componentes de la reforma. Una controversia estaba relacionada con el hecho de que el intercambio de votos políticos llevó a que las industrias que utilizaban la energía de manera intensiva intervinieran en el proyecto de ley. Otra controversia estaba relacionada con las preocupaciones sobre la imposibilidad de asegurar ingresos constantes de los impuestos ambientales. Un representante de una asociación empresarial lo puso de esta manera: “O el impuesto es ecológicamente inútil (no reduce el uso de energía) o no va a generar ningún ingreso (reduce el uso de energía y al hacerlo fracasa en generar ingresos)”. Además, otra controversia surgió del hecho de que Alemania no fue capaz de gravar los recursos (energía primaria) sino que, debido a las restricciones comerciales en la Unión Europea, tuvo que conformarse con gravar el consumo de energía (energía final), el punto en el que el impuesto es menos eficiente.

La lista de las diferencias entre las posibilidades teóricas y los resultados en el mundo real continúa. Sin embargo, el informe sobre la reforma ecológica de los impuestos en Alemania llegó a una conclusión general y es que, aun así, fue importante que la ley se aprobara, incluso en una forma imperfecta. Para parafrasear el título de la conclusión del informe: a menudo, los creadores de políticas públicas fuera de la torre de marfil, parecen estar tratando de “arreglárselas como puedan”.²⁴

La inversión del gobierno y las compras públicas

La idea de que la financiación privada y las empresas privadas pueden y deben impulsar el cambio hacia una economía verde, apoyadas en esta transición por un entorno comercial justo que permite que se dé el comportamiento de la Corporación 2020, es el principio central de este libro. En este contexto, la inversión y el gasto público también juegan un rol fundamental. Trabajando en conjunto con las políticas de transparencia, medición y divulgación y con las políticas tributarias que busquen establecer el escenario para el mundo de la Corporación 2020, la inversión del gobierno en proyectos de economía verde y en compras públicas verdes pueden ser un catalizador efectivo a corto plazo para lograr resultados a largo plazo.

Hay múltiples sectores en los que la inversión y el gasto del gobierno pueden hacer una gran diferencia. El primero es el campo de la innovación. Los economistas han reconocido que los mercados libres proporcionan menos del nivel óptimo de innovación.²⁵ En parte, esto se debe a que una compañía que individualmente invierte en forma significativa en innovación no cosecha todos los beneficios de su esfuerzo: muchas de las ganancias fluyen en la sociedad en su conjunto en la forma de “externalidades positivas”, lo cual reduce el incentivo de las compañías de enfocarse en I&D.²⁶ Al mismo tiempo, la innovación suele

requerir grandes cantidades de capital inicial y entraña grandes riesgos, lo que disuade la innovación privada. En el caso de la energía, por ejemplo, un informe de 2011 producido por un consorcio de líderes empresariales, incluyendo a Bill Gates, Jeff Immelt y John Doerr, señaló que “el bajo ingreso de activos de capital combinado con la necesidad de grandes inversiones iniciales significan que el sector en su conjunto está sujeto a un gran nivel de inercia, una tendencia de evadir el riesgo, y una dominación de las empresas establecidas”.²⁷ La conclusión central del informe era que los gobiernos deben jugar un rol principal en crear las condiciones que le permitan a la industria de la energía moverse hacia otras áreas.

Otro campo en el que la inversión pública es esencial es la creación de una infraestructura adecuada. En el mundo de la Corporación de 2020, esta es una “infraestructura verde” que incluye todo lo que permita el uso más eficiente y equitativo de los recursos naturales, desde un sistema de transporte masivo en China hasta un sistema para informar sobre los últimos precios de las cosechas a los agricultores de Kenia a través del teléfono celular. Lo que es importante sobre esta infraestructura es que impulsa la creación de mercados completamente nuevos, sentando las bases para que actúe la poderosa maquinaria de las corporaciones en consonancia con los objetivos de la sociedad.

Sin embargo, la inversión del gobierno se enfrenta a una dificultad fundamental: el presupuesto limitado de los recursos. Particularmente en tiempos económicos difíciles, vale la pena no solo considerar nuevas iniciativas, sino reubicar el gasto existente. Los gobiernos en todos los niveles gastan alrededor del 15% al 20% del PIB en la compra de bienes y servicios (o 7% y 9% cuando se excluye la compensación).²⁸ Dado el enorme rol que juegan los gobiernos en dirigir la economía, simplemente cambiando el sistema de compras para adquirir cierto tipo de bienes y servicios —como aquellos que son amigables con el medio ambiente y que aumentan el bienestar y la equidad— pueden crear y ayudar al desarrollo de nuevos mercados.²⁹

Finalmente, el éxito de las iniciativas de gasto e inversión del gobierno dependerán, al igual que el éxito de otras políticas que buscan el surgimiento del mundo de la Corporación 2020, en qué tan bien se combinen con otras políticas. Estudios han demostrado que en el campo de la financiación, por ejemplo, por cada dólar de préstamos públicos se puede recaudar hasta 3 o 15 dólares de financiación privada.³⁰ No obstante, lograr que esto suceda requiere mucho más que un mecanismo de financiación público-privado bien diseñado. De hecho, se requiere toda una constelación de políticas e instituciones que ayuden a dotar al sector privado con los incentivos y la garantía de la estabilidad necesaria para invertir.

Para dar otro ejemplo, podríamos volver a la industria de la energía. En un informe de 2011, un equipo de la Harvard Kennedy School of Government presentó modelos que buscaban determinar cómo Estados Unidos podría acelerar

drásticamente la innovación energética para alcanzar los objetivos de mitigación de emisión de gases de efecto invernadero para 2050. Aunque el informe recomienda una gran inversión en I&D de la energía pública, también califica de “profundamente equivocada” la idea de que las inversiones por sí solas alguna vez serán suficientes. Según los autores, el éxito dependerá de la habilidad de Estados Unidos de ponerle un precio al carbón, idealmente a través de políticas económicas transversales como un límite o impuesto, o a través de energía limpia, eficiencia vehicular y la elaboración de estándares.³¹ El problema de la energía, como muchos problemas que enfrentamos, es simplemente que es demasiado grande y multifacético para que cualquier gobierno pueda salir fácilmente de ello. Aunque la inversión pública es importante, funciona mejor en conjunto con políticas que también incentivan la innovación privada.

Por último, es esencial reconocer la realidad y los problemas del gasto público existente. Una de las formas más sencillas para caracterizar algunas de las fallas ambientales y sociales del siglo pasado es aceptar que hemos asignado mal una enorme cantidad de capital. Ninguna de nuestras malas asignaciones de capital es más explícita que en los subsidios perversos que activamente trabajan en contra del progreso. Ya hemos visto los números que describen los subsidios existentes para los combustibles fósiles, pero son tan grandes que merecen ser repetidos. Alrededor de 650 billones de dólares, *aproximadamente 1% del PIB global*, se van anualmente en subsidios para la producción o consumo de combustibles fósiles. Esta cifra no incluye los denominados subsidios implícitos como el sistema de carreteras financiado por el gobierno que apoya el tráfico de automóviles privados y por lo tanto constituye un gran subsidio para el transporte automovilístico y, en consecuencia, para los combustibles fósiles.³²

Por supuesto, el problema de los subsidios perversos no se limita a los combustibles fósiles. Hay muchos sectores en los que necesitamos con urgencia el apoyo del gobierno para alinear los intereses corporativos con los de la sociedad, pero encontramos que sucede lo contrario. Los subsidios a la agricultura en los países ricos (que suman un total de 273 billones de dólares anuales en las naciones miembros de la OCDE³³) llevan mucho tiempo distorsionando los mercados de una forma que perpetúa la escasez, la degradación ecológica y la pobreza en los países en desarrollo.³⁴

En cuanto al diseño de políticas que buscan el cambio, el problema con los subsidios existentes sugiere algunas conclusiones. Una es que se puede refutar con facilidad el argumento de que el libre mercado solamente puede proporcionar mejoras como la energía renovable. En realidad, gracias en gran parte al *lobby* corporativo, el “libre mercado” en muchos sectores inclina la balanza considerablemente a favor de la Corporación de 1920. Con esta situación tenemos dos opciones. La más fácil de las dos es crear nuevos subsidios que ayuden a contraatacar las barreras que han creado los subsidios existentes. Por

supuesto, esto está lejos de ser lo ideal. ¿En realidad queremos gastar más dinero de los contribuyentes para luchar contra su dinero que ha sido mal utilizado? Una mejor solución, aunque a menudo menos viable políticamente, sería reducir los subsidios perversos y finalmente eliminarlos por completo. Cualquier consideración sobre el gasto público también debería ser una consideración de cómo reducir el gasto inapropiado del gobierno.

En los casos en los que es deseable la inversión del gobierno, las experiencias pasadas en el gasto público nos han llevado a elaborar un conjunto de principios que pueden ayudar a diseñar programas que son beneficiosos en lugar de perversos. Como cualquier inversionista individual, el gobierno es inapropiado para escoger a los “perdedores y ganadores” tecnológicos. En la medida de lo posible, las inversiones deberían ser neutrales sobre soluciones en particular. Adicionalmente, lejos de reemplazar a las empresas privadas, las inversiones deben estar dirigidas a las fuerzas del mercado en desarrollo que puedan ocuparse de ellas cuando el gasto público se desvanezca. Por último, y quizás lo más importante, las nuevas iniciativas de inversión deben estar acompañadas por mecanismos de limitación temporal y control de costos que sean transparentes, medibles y exigibles.

Regulación

La regulación es la última herramienta disponible para los creadores de políticas públicas que buscan sentar las bases para el mundo de la Corporación de 2020. Aunque una de las políticas más directas está disponible, la regulación en realidad sirve para una amplia variedad de propósitos. Para los propósitos de este libro, tres tipos de regulación son particularmente importantes de considerar. Estas son: las políticas de comando y control, los estándares y las leyes que crean derechos de propiedad.

Las políticas de comando y control comprenden lo que la persona promedio probablemente piensa cuando oye la palabra *regulación*. En lugar de utilizar las políticas de transparencia, medición y divulgación, los impuestos o las inversiones para impulsar las acciones de las empresas en una determinada dirección, las políticas de comando y de control hacen que sea ilegal que las corporaciones tomen ciertas acciones. En general, las políticas de comando y de control son muy útiles para eliminar por completo cierto tipo de actividades. Ya que no es factible eliminar por completo el consumo de cigarrillo, los gobiernos típicamente utilizan impuestos en vez de regulaciones para reducir el tabaquismo. Sin embargo, es tan factible como deseable eliminar toda la publicidad relacionada con el tabaco y, en este aspecto, muchos gobiernos utilizan regulaciones de comando y control. La inflexibilidad de la regulación de comando y control hace que sea vital para los creadores de políticas públicas estar conscientes y receptivos a cambios en las

industrias, y también que tengan una comprensión profunda de cómo funcionan determinadas industrias.

Los estándares son otro tipo útil de política regulatoria. Aunque muchos de los estándares son obligatorios, algunos simplemente están diseñados para crear la demanda de ciertos bienes y servicios. Un buen ejemplo de una política orientada a la demanda se puede encontrar en las calificaciones de EnergyStar, que sirven para concientizar a los consumidores de los productos eléctricos que utilizan energía de una manera eficiente. Como los impuestos a las externalidades negativas, los estándares a menudo han demostrado que impulsan la innovación. Sin embargo, habiendo dicho lo anterior, los estándares también corren el riesgo de crear un “techo de la mediocridad” en el que las empresas innovan hasta un cierto punto y después no tienen ningún incentivo para seguir haciéndolo. Además, los estándares complejos pueden ser más sencillos de interpretar y de comprender para las grandes corporaciones que para las pequeñas empresas o para los negocios privados. Así como para las políticas de comando y control, una regla general para los estándares es que los creadores de políticas públicas tienen que esforzarse para equilibrar su inflexibilidad inherente con un nivel proporcional de cuidado, atención y adaptabilidad en el tiempo.

Una última categoría de la política regulatoria que a menudo se pasa por alto pero que va a ser crucial, consiste en las políticas que asignan y vuelven exigibles los derechos de propiedad. Uno de los axiomas que más ha recibido apoyo de las ciencias sociales es que las personas tienen una mayor probabilidad de abusar y usar en exceso los recursos sobre los cuales nadie tiene un derecho establecido. Esto se refiere no solo a los derechos individuales, sino también los derechos de la comunidad, y su necesidad no solo de tener derechos de propiedad sino también derechos de acceso, aprovechamiento sostenible, gestión y de exclusión del acceso o del uso de otros. Solo mediante la creación de un marco normativo que asigne claramente los derechos sobre los recursos, los gobiernos pueden evadir la “tragedia de los comunes”. Adicionalmente, para implementar mecanismos económicos efectivos que recompensen la administración responsable de los bienes naturales comunes (por ejemplo, mecanismos como “REDD +” y otras formas de pagos por servicios ambientales), los derechos de propiedad tienen que ser reconocidos. La regulación de los derechos de propiedad también incluyen las restricciones en el uso de la propiedad y, en casos en donde hay problemas sociales o ambientales, tienen un fuerte componente espacial. Los reglamentos estrictos de zonificación pueden ser soluciones efectivas. Por ejemplo, los reglamentos de zonificación pueden asegurar que las industrias contaminantes se encuentren en tierras lejanas a las poblaciones o en áreas con el menor impacto en la vida silvestre y en los recursos naturales.

Las implicaciones macroeconómicas

Al igual que muchas de las realidades asociadas a la corporación moderna, el estado de la economía mundial parece presentar un enigma. ¿Por qué persiste? Al igual que un negocio que no implementa medidas eficientes para producir ganancias financieras (sin mencionar las mejoras del bienestar), parece que estamos colectivamente caminando entre montones de dinero en efectivo y escogemos no recogerlo.

Una razón fundamental es que ningún ser racional por sí solo maneja la economía global: muchos actores diferentes tienen un rol. La corporación, con sus intereses de generar retornos financieros para un grupo pequeño de accionistas mientras descarga sus costos en la sociedad, es uno de los actores más poderosos y ha cambiado drásticamente el campo de juego para toda la humanidad.

Entonces debe ser poco sorprendente que tengamos una economía global que sistemáticamente excluye a grandes sectores de la sociedad y toma recursos que le pertenecen a la humanidad del futuro. Es como si de hecho hubiera un nuevo mundo en camino pero muchas de nuestras más poderosas instituciones estuvieran ocupadas bloqueando su progreso. La Corporación 2020 será un nuevo actor económico con incentivos para una forma de capitalismo más holística y un nuevo tipo de economía.

Internalizar las externalidades negativas puede poner en marcha un círculo virtuoso. Incluso en la medida en la que las corporaciones ganen un incentivo para reducir sus propias externalidades, ellas van a afectar a otros actores. ¿Quién dudaría que un ejecutivo de Adidas fuera uno de los primeros en leer la evaluación innovadora de Puma sobre sus impactos en los recursos naturales? Es igualmente fácil imaginar cómo las acciones de Puma para reducir sus externalidades harán que sus proveedores cambien y, mediante la publicidad transparente, también lo harán sus consumidores.

El poder que una corporación puede tener en un sector de la economía es tan significativo que nos lleva a analizar con mayor profundidad el caso de Victoria's Secret.

A finales de 2004, la compañía estaba enviando por correo alrededor de un millón de catálogos de lencería al día, muchos que eran impresos en papel proveniente de antiguos bosques boreales. Por esa época, una pequeña campaña de un grupo ambientalista llamado ForestEthics estaba buscando una forma de llamar la atención sobre el problema de las prácticas de tala destructiva en el bosque boreal. Victoria's Secret no era la única compañía que estaba utilizando productos boreales y ForestEthics no era el primer grupo en tratar de desacelerar la tasa de deforestación del bosque boreal. Sin embargo, ForestEthics le dio un enfoque diferente al que habían utilizado otros grupos ambientalistas en la década

de los noventa. En lugar de hacer que las personas se encadenaran a los árboles, el grupo siguió el papel proveniente del *bosque boreal* a lo largo de *toda la cadena de suministro* hasta el punto en el que este llegaba a manos de los consumidores. Una forma significativa en la que los consumidores tenían conocimiento del papel producido por el bosque boreal era a través del correo directo de Victoria's Secret.³⁵

ForestEthics comenzó a enfocarse en Victoria's Secret. En primer lugar, lanzaron una campaña diseñada para comprometer a la compañía directamente. Cuando eso no tuvo efecto, ForestEthics inició una campaña pública. La campaña consistía en cientos de protestas alrededor del país, pero sobre todo, en la publicación de anuncio publicitario en la edición de la costa oeste del *New York Times* que presentaba una modelo en ropa interior sosteniendo una motosierra con un titular que decía "El sucio secreto de Victoria's Secret".

Pocos días después de la publicación del anuncio, ForestEthics recibió la atención de la prensa de una serie de prominentes agencias de noticias nacionales, y no tardó mucho para que Victoria's Secret accediera a reunirse con el grupo ambientalista. Dos días después de que ForestEthics lanzara su campaña, Victoria's Secret anunció un importante acuerdo en el que se comprometía a cambiar el papel que utilizaba en los catálogos por uno proveniente de un recurso sostenible, así como a reducir globalmente la cantidad de catálogos que enviaba por correo.

Lo que sucedió después es lo más instructivo. No solo Victoria's Secret empezó a ejercer presión sobre sus proveedores sino que llamó a otras corporaciones para que cambiaran sus prácticas. Adicionalmente, inició una campaña de *lobby* con el gobierno canadiense para que se establecieran nuevas normas y se elaboraran nuevos estudios sobre ecología forestal.³⁶ Recientemente, 21 compañías que utilizaban productos del bosque y nueve grupos ambientalistas firmaron el Boreal Forest Agreement, considerado el acuerdo de conservación más grande en la historia, que tiene el potencial para reformar las prácticas de deforestación en el norte. Aunque el acuerdo no es del todo el resultado de los esfuerzos de ForestEthics o de Victoria's Secret, sus acciones se destacan como uno de los principales catalizadores que llevaron a que se firmara el acuerdo.³⁷

En resumen, un pequeño grupo fue capaz de utilizar una pequeña cantidad de dinero para lograr cambiar una situación que se estaba dando en tierras lejanas y que involucraba muchas compañías que la mayoría de consumidores nunca habían oído nombrar. Y lo lograron al hacer uso de un mercado inmenso y del poder social de las corporaciones. Si solamente nos imaginamos que este fenómeno se expande, empezaremos a ver el poder de la Corporación 2020. Cada nueva Corporación 2020 ejerce su influencia hacia arriba y hacia abajo con sus proveedores y consumidores. También promociona su desempeño frente a sus competidores, lo que genera un cambio horizontal en el mercado. Por último,

la nueva Corporación 2020 presiona al gobierno para que siga estableciendo condiciones que la beneficien.

No es suficiente que una empresa simplemente “no haga daño”. Las metas de la Corporación 2020 son las mismas que las de la sociedad: aumentar el bienestar y la equidad social, mejorar la armonía de la comunidad y reducir la escasez ecológica y los riesgos ambientales. La valoración adecuada del capital social, financiero y natural les permitirá a las corporaciones ir más allá de minimizar los costos para verdaderamente beneficiarse de las propuestas de negocios positivas ambiental y socialmente. Para Natura o Tata, quienes ya conciben su misión de una forma más amplia, será inmensa la ventaja competitiva de un mundo en el que las normas favorecen a la Corporación 2020.

Antes de ir más allá debemos preguntarnos: ¿Qué parte de la sociedad mundial se va a beneficiar de que fluya la Economía 2020? Para obtener respuestas, solo es necesario examinar quién se beneficiaría de la inversión en el capital social y natural que actualmente es invisible.

Una respuesta obvia es la juventud. Su educación y su formación son inversiones en capital humano que darán rendimientos futuros. Entonces, la juventud alrededor del mundo posee un potencial inmenso. La gente joven también heredará muchos de los costos no contabilizados de las actividades de las corporaciones. Otra respuesta son los pobres, quienes dependen desproporcionadamente en el capital natural y social del mundo y por lo tanto se beneficiarían desproporcionadamente de su aumento y su valoración.³⁸

No es una coincidencia si las respuestas para resolver muchos de los problemas que más presionan al mundo actualmente parecen poco convincentes o demasiado fáciles. Estamos viviendo en el mundo de la Corporación de 1920, y este modelo empresarial juega bajo unas reglas que vuelven invisibles las necesidades y el potencial de un gran sector de la población actual y, aún más, de la población futura. En contraste, la Corporación 2020 reconoce el valor del capital social y natural, mide y administra su impacto en estas categorías de activos públicos como parte de la medición de su desempeño real y reconoce que “hacer los negocios de la forma usual” ciertamente depende de la utilización de los recursos de una forma sostenible.

El hámster de nueve mil millones de toneladas y la mariposa

En un video de dibujos animados producido por la New Economics Foundation, el narrador cuenta la historia de un hámster inusual. Como todos los hámsteres, su tamaño se duplicaba cada semana desde su nacimiento hasta su pubertad. Pero a diferencia de los otros hámsteres, este continuó creciendo al mismo ritmo después

de su pubertad hasta alcanzar 100, 200, 400 libras. Para su primer cumpleaños ya había llegado a pesar 9 billones de toneladas y era capaz de consumir todo el maíz del mundo en solo un día. Con solo un rugido podía desatar su toda furia, destruir edificios, consumir todo el planeta y eventualmente flotar en el espacio gordo y feliz. “Hay una razón por la que en la naturaleza las cosas crecen solamente hasta cierto punto”, dice el narrador. “¿Entonces por qué los economistas y los políticos creen que la economía puede crecer eternamente?”³⁹

Aunque de una forma divertida, el video nos muestra la realidad aterradora de nuestro sistema económico. No conocemos ningún ejemplo de un organismo biológico o de un sistema natural que pueda crecer indefinidamente y, aun así, esperamos que el mundo natural pueda soportar un crecimiento económico indefinido.

Si la naturaleza nos sugiere que tenemos el problema del Hámsterzilla tal vez acudiremos a ella en busca de soluciones. ¿Cómo crecen los organismos y los sistemas naturales? A menudo la respuesta es: a través de la complejidad. Reconocemos esto a nivel humano: mucho después de que llegamos a la madurez física continuamos volviéndonos más sabios, más capaces y más productivos. En el mundo natural, el término que describe el crecimiento a través de la complejidad es la *intususcepción*, y su mejor ejemplo es la metamorfosis que tiene la oruga para convertirse en mariposa. El biólogo y conservacionista Tom Lovejoy, que fue entrevistado para este libro, me dijo que “lo que necesitamos es crecer por medio de la intususcepción, el equivalente económico de la oruga que se convierte en mariposa”.

Obviamente, los hámsteres y las mariposas no explican la economía global, pero pueden servir como una metáfora de la importancia de un nuevo modelo corporativo y una nueva economía. Alinear las metas de la corporación con los intereses de la sociedad va a establecer la base para un cambio necesario lejos del crecimiento en tamaño hacia el crecimiento en complejidad. Necesitamos pasar de una economía basada en cortar, quemar y cavar a una basada en el uso eficiente de los recursos y, sobre todo, en la innovación.

Es clara la necesidad de disociar el crecimiento económico con el uso de recursos y en con los tipos más dañinos de utilización de los recursos. Un informe de 2011 del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) estimó que, en el curso actual, el impacto de la humanidad en el planeta crecerá dramáticamente de aquí a 2050. Vamos a consumir un 57% más de energía, lo que resulta en un aumento del 71% de las emisiones de CO₂, vamos a usar un 70% más de agua y vamos a producir un 19% más de desechos.⁴⁰Nuestras fincas y nuestros pastizales van a seguir creciendo hasta cubrir un área total cinco veces más grande que la superficie terrestre de Estados Unidos. Vamos a talar un área de bosques casi tan grande como siete veces Alemania, y la captura mundial de peces se reducirá a la mitad debido a que la pesca excesiva lleva a que disminuyan

las reservas de peces. En definitiva, el escenario de “la forma usual de hacer los negocios” puede ser conocido como “la mejor manera de acabar con los negocios por mucho tiempo”.⁴¹

Adentrarse particularmente en el sector de la energía nos aclara el papel que la innovación puede desempeñar para tomar distancia de la forma usual de hacer los negocios. Debido a sus muchas dimensiones, satisfacer la demanda de energía sin reducir el capital natural es tal vez uno de los desafíos más estudiados y más frustrantes al cual nos enfrentamos. En una serie de documentos los investigadores han desarrollado escenarios que examinan cómo podremos satisfacer la demanda del futuro. Sin la presencia de la innovación, la tarea de satisfacer la demanda energética presenta un escenario desolador en el que se tienen que tomar decisiones como afectar el bienestar de la mayoría de la población mundial al buscar recursos energéticos en ambientes mucho más frágiles y extremos y al mitigar los impactos del cambio climático.⁴² Solo a través de la innovación sustancial y constante seremos capaces de satisfacer las demandas energéticas de un mundo que crece y se desarrolla rápidamente sin llevar nuestros recursos naturales a su límite.⁴³ Como el IEA lo expresó en 2008: “Las tendencias globales actuales en el uso y suministro de energía claramente son insostenibles ambiental, social y económicamente [...] Lo que necesitamos no es nada menos que una revolución en la tecnología de la energía”.⁴⁴

Con este pensamiento y con las estadísticas presentadas a lo largo de este capítulo se corre el riesgo de quedar paralizado. Los desafíos que tenemos por delante son grandes, y la innovación puede sonar como un *deus ex máquina* que está mágicamente disponible para extraernos de una crisis de nuestra historia colectiva. Sin embargo, la innovación no sucede mágicamente. Ahora, más que en ningún otro momento de la historia, sabemos cómo incentivar la innovación en una escala social. La clave, como ya lo hemos argumentado, es alinear los objetivos de las corporaciones con los de los gobiernos y con los de la sociedad civil.

Por último, es importante señalar que la innovación significa mucho más que desarrollar nuevos artilugios y *gadgets*. También cuentan como innovación los nuevos medios para financiar la eficiencia energética, como los préstamos del Property-Assessed Clean Energy que ayudan a las municipalidades a pagar por energía renovable y por proyectos de eficiencia energética a través de bonos de propiedad garantizados. Igualmente, son considerados iniciativas de innovación los mecanismos económicos para recompensar los servicios ambientales que se están creando y que se van a volver más prevalentes con una mejor valoración del capital natural. El mensaje fundamental es que aunque no podamos pronosticar cómo se verá el futuro, necesitamos la mayor creatividad para lograr que nuestras proyecciones sean lo más acertadas posibles. Aunque no sabemos cómo vamos a lograr superar nuestros desafíos colectivos de la preservación de los recursos naturales, sí sabemos que necesitamos con urgencia alinear nuestras más poderosas instituciones —las corporaciones en particular— con la tarea de innovar.

Los costos y los beneficios de la economía verde

A menudo la tarea de “ecologizar” la economía mundial se proyecta en términos de la ponderación entre la sostenibilidad ambiental y el progreso económico y entre el desarrollo y la preservación de la naturaleza. Mi argumento es, por el contrario, que la transición de una economía marrón a una economía verde trae consigo grandes oportunidades económicas, así la midamos con el PIB o con otros nuevos estándares de medición más nuevos e inclusivos para evaluar el progreso humano.

Podemos establecer cuáles son las ponderaciones asociadas con el cambio de una economía marrón a una economía verde a través de escenarios que ilustran con cifras relevantes las alternativas que tenemos. Como parte de su informe de 2011 sobre las perspectivas de una economía verde mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) ha desarrollado un modelo global que explora la relación dinámica entre la economía mundial y el medio ambiente. Este modelo tiene en cuenta, entre otras cosas, cómo se vería la economía y su huella en el tiempo si, cada año, el 2% del PIB mundial se invierte en la “ecologización” de la economía *en lugar* de invertir en la forma usual de hacer los negocios. En los niveles actuales, la suma del 2% del PIB mundial está alrededor de 1,3 trillones de dólares. La formación bruta de capital global (FBC) es de aproximadamente 13 trillones de dólares; entonces, esto no sería una inversión adicional, sino más bien una redirección de una décima parte de lo que el mundo invierte de cualquier forma anualmente proveniente de fuentes públicas y privadas. Visto desde esa perspectiva, y por las predicciones de lo que proporcionaría la transición a una economía verde, la inversión requerida no sería irrazonable de ninguna manera. Estabilizaría las concentraciones de CO₂ en la atmósfera en 450 partículas por millón. Los bosques y las reservas pesqueras empezarían a recuperarse de décadas de degradación. La calidad promedio del suelo mejoraría y, para el 2015, el uso de agua *per cápita* disminuiría en un 40% y el de energía, en un 22%. El crecimiento de la producción y del empleo disminuiría en los próximos cinco a quince años pero después se recuperaría para lograr unos niveles más altos de los que son posibles en el escenario de la forma usual de hacer los negocios.

Pero ¿dónde está el dinero para financiar una economía verde?, los cínicos preguntarán. Mi respuesta es que ahí está y siempre lo ha estado. Actualmente se desperdicia anualmente un trillón de dólares de la plata de los contribuyentes en subsidios perversos en combustibles fósiles, agricultura intensiva, pesca insostenible y similares. Trillones de dólares de capital financiero público y privado ha sido mal asignado durante décadas de crecimiento de la economía marrón, lo cual ha ayudado a la Corporación de 1920 a privatizar sus utilidades y socializar sus costos, entregándonos una serie de recesiones mundiales, que han

golpeado a las personas más pobres y más vulnerables de la forma más dura. El capital natural también ha sido mal asignado, y cuando se trata de la naturaleza no hay bancos centrales o generosidad fiscal que puedan ayudar. No hay rescates del desastre ecológico.

El tiempo ha llegado para acabar con todos estos desperdicios y con la mala asignación de capital, y para invertir en un futuro real. Tenemos que reconstruir la economía actual y transformarla en una economía verde y sostenible que saque a los pobres de su condición y les brinde bienestar a todos. Una economía que permanezca. Para hacerlo, es urgente transformar a la Corporación de 1920, el modelo actual de negocio, en la Corporación 2020.

Notas de la introducción

- 1 Huff Post Green, *BP CEO Tony Hayward: 'I'd Like My Life Back* [video en línea] Disponible en: www.huffingtonpost.com/2010/06/01/bp-ceo-tony-hayward-video_n_595906.html
- 2 Tony Hayward, *Entrepreneurial Spirit Needed: Tony Hayward, British Petroleum* [video en línea] Disponible en: www.youtube.com/watch?v=FwQM00clxgM&noredirect=1.

3

Derrames de petróleo accidentales	Año	Estimación de petróleo derramado (en galones)
BP—Golfo de México	2010	206 millones
Ixtoc I—Golfo de México	1979	140 millones
Atlantic Empress—Trinidad & Tobago	1979	90 millones
Kolva River—Rusia	1983	84 millones
Exxon Valdez—Alaska	1989	11–32 millones

Fuente: Laura Moss, “The 13 largest oil spills in history”, *Mother Nature Network*, disponible en: <http://www.mnn.com/earth-matters/wilderness-resources/stories/the-13-largest-oil-spills-in-history>

- 4 Steve Hargreaves, “BP’s \$70 billion whipping”, *CNN Money*, disponible en: http://money.cnn.com/2010/06/01/news/companies/BP_analysts/index.htm
- 5 “No Underwater Oil Plumes”: BP CEO Tony Hayward Denies Scientists’ Research”, *Energy Boom Policy*, disponible en: <http://eboom.catalystinternet.com/policy/no-underwater-oil-plumes-bp-ceo-tony-hayward-denies-scientists-research>
- 6 Ian Urbina, “BP Used Riskier Method to Seal Oil Well Before Blast”, *New York Times*, disponible en: www.cnbc.com/id/37370432/BP_Used_Riskier_Method_to_Seal_Oil_Well_Before_Blast
- 7 Las compañías de Estados Unidos lideraron un proceso para debilitar la instalación de equipos de seguridad, lo cual aumentó los riesgos de perforación en el golfo de México. Esto lo hicieron al argumentar a favor de la remoción de una válvula que se activaba con el sonido que costaba 500.000 dólares para la cabeza de cada agujero en todos los pozos del golfo de México y que, por cierto, la BP sí utilizó en sus propias plataformas de perforación en el mar del Norte (ver: Robert F. Kennedy Jr., *Huff Post Green*, diciembre 1 de 2010, www.huffingtonpost.com/robert-f-kennedy-jr/sex-lies-and-oil-spills_b_564163.html). Este “ahorro de costos” resultó siendo bastante costoso. El abogado ambientalista Mike Papantonio le contó a Ed Schultz en su programa *Ed Show MSNBC* que fue el Energy Task Force de Dick Cheney el que rechazó la propuesta bajo el argumento de que “las válvulas que costaban 500.000 dólares eran una carga demasiado alta para la industria” (ver: Michael Tomasky, *The Guardian: Michael Tomasky’s Blog*, Mayo 3 de 2010, disponible en: www.guardian.co.uk/commentisfree/michaeltomasky/2010/may/03/usa-dickcheney). Halliburton está directamente implicada en este desastre debido a que esta corporación, dedicada a la prestación de servicios en los yacimientos petroleros con base en Houston, había

- sido contratada para bombear cemento alrededor de la boca del pozo para sellar las fugas. Los trabajadores acababan de completar este proceso cuando el pozo explotó (ver: Tim Wheeler, “Cheney blasted for blocking oil well safety valve”, *People’s World*, peoplesworld.org/cheney-blasted-for-blocking-oil-well-safety-valve/)
- 8 Robert Costanza, David Batker, John Day, Rusty A. Feagin, M. Luisa Martínez, Jman, “The Perfect Spill: Solutions for Averting the Next *Deepwater Horizon*”, *Solution Journal*, no. 12/1 (junio de 2010), disponible en: www.thesolutionsjournal.com/node/629
 - 9 BP, *BP Establishes \$20 Billion Claims Fund for Deepwater Horizon Spill and Outlines Dividend Decisions*”, disponible en: www.bp.com/genericarticle.do?categoryId=2012968&contentId=7062966
 - 10 Anne Landman, “BP’s ‘Beyond Petroleum’ Campaign Losing Its Sheen”, *Center for Media and Democracy*, PR Watch, disponible en: www.prwatch.org/node/9038
 - 11 *Third Nobel Laureate Symposium on Global Sustainability*, Estocolmo, Suecia, Mayo 16–19 de 2011
 - 12 Adam Smith, autor de diversas obras importantes como la *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* (1776), fue profesor de filosofía moral en la Universidad de Glasgow, Escocia. Aunque fue uno de los fundadores de la teoría económica, no fue considerado “economista” sino hasta mucho tiempo después. Su conocida expresión de la “mano invisible” aparece en *La teoría de los sentimientos morales* (Londres: A. Millar, 1759).
 - 13 Ver, por ejemplo, Joseph E. Stiglitz, *The Roaring Nineties: A New History of the World’s Most Prosperous Decade* (Nueva York: W. W. Norton, 2003).
 - 14 El costo total en Estados Unidos de tratar a las personas con problemas de salud causados por el consumo de cigarrillo se ha estimado en 72,7 billones de dólares al año, según los economistas de la salud de la Universidad de California en 1998. Según este estudio, el tratamiento de enfermedades relacionadas con el cigarrillo correspondió al 12% de todos los gastos médicos en Estados Unidos. Ver el capítulo 6, “Publicidad responsable”, para conocer en detalle sobre el tabaquismo y los preparados para lactantes, dos productos que han sido fuertemente publicitados
 - 15 *Universal Ownership: Why Environmental Externalities Matter to Institutional Investors* (informe elaborado por Trucost, 2010).
 - 16 Los casos de Natura, Infosys y otras compañías que generan externalidades positivas se explica en mayor detalle en el capítulo 3, “La Corporación de 1920”.
 - 17 La inversión extranjera directa se discute en el capítulo 2, “La gran alineación: 1945–2000”.
 - 18 Ver el capítulo 6, “Publicidad responsable”.
 - 19 Joel Bakan, *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power* (Nueva York: Free Press, 2004).
 - 20 Para tener una visión de los temas sobre la relación entre los accionistas y las partes interesadas, ver: Renee Adams, Amir N. Licht y Lilach Sagiv, “Shareholders and Stakeholders: How Do Directors Decide?”, *Strategic Management Journal* 32 (2011); H. Jeff Smith, “The Shareholders vs. Stakeholders Debate”, *MIT Sloan Management Review*, Summer (2003); Bidhan L. Parmar, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Lauren Purnell y Simone de Colle, “Stakeholder Theory: The State of the Art”, *Academy of Management Annals* 4, no. 1 (2010).

- 21 En 2010 TruCost estimó estas externalidades “los costos ambientales y sociales de la actividad corporativa” en 2,15 trillones de dólares para las 3.000 corporaciones que fueron listadas como las más grandes del mundo en 2008 (ver: Trucost, *Universal Ownership*.)
- 22 Oficialmente, es la ganadora del premio Sveriges Riksbank Prize en ciencias económicas en memoria de Alfred Nobel en 2009.
- 23 Comunicación personal, Hyderabad, 2011.
- 24 Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, “Enabling Conditions: Supporting the Transition to a Global Green Economy”, *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication: A Synthesis for Policy Makers* (2011).
- 25 Los subsidios para el uso de combustibles fósiles incluyen 550 billones en el precio y 100 billones en la producción, como lo reportó *Towards a Green Economy*.
- 26 El Banco Mundial estimó que los subsidios para la agricultura sumaban aproximadamente 273 billones de dólares. La producción agrícola mundial es de aproximadamente 2,3 trillones de dólares. Ver: *World Development Report 2008: Agriculture for Development* (The World Bank, 2007).
- 27 “Global 500”, *Forbes*, julio 26 de 2010.
- 28 Con base en datos globales de 2010. Ver: IHS, *IHS Global Insight: Country & Industry Fore-casting*, disponible en: www.ihs.com/products/global-insight/index.aspx.
- 29 La información es de 1998 para los 64 países sobre los cuales la ILO recolectó información. Ver: Messaoud Hammouya, *Statistics on Public Sector Employment: Methodology, Structures, and Trends* (Ginebra: International Labour Office Bureau of Statistics, 1999).
- 30 La información es de los países miembros de la OCDE en el periodo 1965-2009. Ver: Organization for Economic Cooperation and Development, *Revenue Statistics—Comparative Tables* (2011).
- 31 Amol Agrawal, “The Ubiquitous Crony Capitalist”, enero 16, 2011, disponible en: www.livemint.com/2011/01/16211456/The-ubiquitous-crony-capitalis.html?h=B#.
- 32 Simon Johnson, “The Quiet Coup”, *Atlantic Monthly*, mayo de 2009.
- 33 La “puerta giratoria” se refiere al rápido flujo de expertos que pasaron de trabajar en Wall Street a ocupar cargos en el Tesoro de Estados Unidos. Donald Regan, CEO y presidente de Merrill Lynch, se volvió el Secretario del Tesoro de Estados Unidos durante la administración de Reagan en 1981. Este acontecimiento fue uno de los movimientos de alto perfil que dio la puerta giratoria. Esta práctica le permitió a Henry Paulson, ex presidente ejecutivo de Goldman Sachs, convertirse en el Secretario del Tesoro de Estados Unidos durante el desenlace de la crisis de crédito de las obligaciones de deuda colateralizadas (en la que su firma ya estaba involucrada), que aún no se había convertido en la gran crisis bancaria de 2008. También le permitió a Mark Patterson, *exlobbyist* de Goldman Sachs, volverse el coordinador del personal del Secretario del Tesoro Timothy Geithner. En 1996 le permitió Frank Newman, secretario general adjunto del Tesoro de Estados Unidos que estaba en retiro, trabajar con Bakners Trust, el gigante financiero que estaba en crisis. Tan solo dos años después, como presidente y CEO de la entidad financiera,

- negoció la venta de la compañía al Deutsche Bank así como su compensación de retiro de 55 millones de dólares.
- 34 Corporación 20/20 es una iniciativa de Allen White y Marjorie Kelley del instituto Tellus que tiene como objetivo integrar un grupo de pensadores con una visión sostenible de la estructura corporativa. El “20/20” de su nombre representa una visión perfecta en lugar de un límite temporal para que ocurra un cambio significativo (el año 2020) que se argumenta en este libro. Sin embargo, hay una considerable congruencia en las metas que tienen la Corporación 20/20 y la Corporación 2020, por lo cual hemos formado una colaboración cercana. Ver: www.corporation2020.org
 - 35 Marjorie Kelly y Allen White, *Corporate Design: The Missing Business and Public Policy Issue of Our Time* (Tellus Institute, 2007).
 - 36 Ver www.corp2020.com para una explicación del calendario “2020” de la “Corporación 2020”.
 - 37 El título de la obra icónica del economista J. C. Kumarappa es *Economy of Permanence* (1945). Kumarappa era conocido popularmente como el economista favorito de M. K. Gandhi.
 - 38 En *Hacia una economía verde* (2011), el PNUMA define la economía verde como una que aumenta el bienestar y la equidad social mientras disminuye los riesgos ambientales y la escasez ecológica.
 - 39 James Gustave (Gus) Speth, comunicación personal, 2008. También el título de su discurso *New Economy, Sustaining Economy* en la E. F. Schumacher Society, mayo 28 de 2009.
 - 40 Más allá del PIB fue una conferencia mundial de creadores de políticas públicas y pensadores que se llevó a cabo en el parlamento de la Unión Europea en noviembre de 2007 para debatir y desarrollar mediciones alternativas y más holísticas para medir el desempeño nacional que el prevalente “Sistema de cuentas nacionales” de la ONU. Más allá del PIB es también el nombre del proyecto que lanzó la Comisión de la Unión Europea para profundizar en este objetivo.
 - 41 WAVES (Wealth Accounting and Valuation of Ecosystem Services) es el nombre del proyecto para mejorar la medición del desempeño nacional que incluye los impactos económicos de los servicios ecosistémicos y el costo de sus pérdidas continuas. Este proyecto fue anunciado por el presidente del Banco Mundial, Robert Zoellick, en la COP-10 del Convenio de Diversidad Biológica de la ONU en Nagoya, Japón, en octubre de 2010. Sus miembros son una mezcla equilibrada de los primeros firmantes del convenio tanto de países desarrollados como en desarrollo, que buscan una aproximación común hacia la integración del capital natural en las cuentas nacionales.
 - 42 Ver: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, *Towards a Green Economy*.

Notas capítulo primero

- 1 Vikramaditya Khanna, *The Economic History of the Corporate Form in Ancient India* (University of Michigan Law School, 2005). Aún persiste cierta incertidumbre sobre la responsabilidad limitada en las *sreni* debido a una deficiencia en la información respecto de cómo se resolvería la responsabilidad en exceso cuando existían fondos comunes de capital.
- 2 Ver: Ramesh Chandra Majumdar, *Corporate Life in Ancient India* (Calcutta: Surendra Nath Sen, 1922), 71–77. Ver también: P. N. Agrawala, *A Comprehensive Business History of India* (2004), 259.
- 3 Khanna, *The Economic History of the Corporate Form in Ancient India*, 39–40.
- 4 William Blackstone, referenciado por Oscar y Mary Handlin en “Origins of the American Business Corporation”, *Enterprise and Secular Change*, ed. Frederic Lane (Homewood, IL: Richard Irwin, 1953).
- 5 John Micklethwait y Adrian Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*, Modern Library Chronicles (Nueva York: Modern Library, 2003), 4.
- 6 Ver: E. Badian, *Publicans and Sinners: Private Enterprise in the Service of the Roman Republic* (Dunedin, NZ: University of Otago Press, 1983), 68–69. Hay evidencia de que las *societates publicanorum* fueron numerosas, pero de hecho solo un contrato de asociación ha sido descubierto. Ver también: Karl y David Lewis Moore, *Foundations of Corporate Empire* (Londres: Financial Times/Prentice Hall, 2001), 97.
- 7 Ulrike Malmendier, *Societas Publicanorum* (Cologne/Vienna: Böhlau Verlag, 2002), 249–51.
- 8 Henry Hansmann, Reinier Kraakman y Richard Squire, “Law and the Rise of the Firm”, *Yale Law & Economics Research Paper 326* (2006), 1361. Los autores presentan más evidencia que demuestra que las *societates publicanorum* protegían significativamente a la entidad corporativa (los activos de la compañía estaban separados legalmente de los otros activos de los accionistas). Ver también: Badian, *Publicans and Sinners*, 69.
- 9 El Estado romano también tercerizaba a los *publicani* la labor de recolectar impuestos pero, cuando este enfoque demostró que no era rentable, los *publicani* se juntaron en un consorcio durante el primer siglo para exigir que el Estado les devolviera las tarifas que habían pagado para realizar el negocio. Julio César les prometió que lo haría si ganaba la guerra civil romana y en consecuencia ganó su apoyo. Ver: Tenney Frank, *An Economic History of Rome*, 2ª ed. (Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1927), 182.
- 10 Es interesante señalar que la idea de que los individuos actúen en representación de los otros, como es común en los negocios modernos, estaba presente en las *societates publicanorum*, pero parece que estaba limitada a las grandes sociedades bancarias durante gran parte de la historia romana. Fue tan solo hasta el siglo VI, cuando el emperador Justiniano empezó a gobernar, que esto fue utilizado por las *societates* regulares. Ver: W.W. Buckland, *A Text-Book of Roman Law from Augustus to Justinian* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1921), 507,510; John

- Crook, *Law and Life of Rome* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 1967), 234.
- 11 Sorprendentemente, hasta el día de hoy la corporación de Londres que se originó en el siglo XII es propietaria de un cuarto de la tierra de la ciudad (así como de tres colegios privados, cuatro mercados y de Hampstead Heath, un parque de 790 acres). Ver: Micklethwait y Wooldridge, *The Company*, 12.
 - 12 William Blackstone, *Commentaries on the Laws of England*, vol. 1 (Oxford: Clarendon Press, 1765–69), 467–69; Ron Harris, *Industrializing English Law: Entrepreneurship and Business Organization, 1720–1844 (Political Economy of Institutions and Decisions)* (Cambridge, UK, y Nueva York: Cambridge University Press, 2000).
 - 13 La corporación más antigua del sector público probablemente es la Aberdeen Harbour Board, que fue establecida en 1136. Ver: Micklethwait y Wooldridge, *The Company*, 12.
 - 14 Ver: Sir George C. M. Birdwood, *Report on the Old Records of the India Office, with Supplementary Note and Appendices* (Londres: W. H. Allen & Co., 1891); y William Foster, *The Register of Letters &c. of the Governour and Company of Merchants of London Trading into the East Indies, 1600–1619* (Londres: B. Quaritch, 1893).
 - 15 Glenn Joseph Ames, *The Globe Encompassed: The Age of European Discovery, 1500–1700 (Connections)* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008), 102–3
 - 16 Nicholas B. Dirks, *The Scandal of Empire: India and the Creation of Imperial Britain* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2006), 82–90
 - 17 Ron Harris, “The Bubble Act: Its Passage and Its Effects on Business Organization”, *Journal of Economic History* 54, no. 3 (1994); ver también: “Bubble Act”, en 6 Geo. 1, c. 18 (Gran Bretaña, 1719).
 - 18 Ver: J. W. Hurst, *The Legitimacy of the Business Corporation in the Law of the United States* (Charlottesville, VA: University of Virginia Press, 1970).
 - 19 Sin embargo, algunas compañías intentaron evadir el Bubble Act, que en algunos casos llevó a que se dieran acusaciones. Ver: *The King v. Webb*, (1811) 104 Eng. Rep. 658; *The King v. Dodd*, (1808) 103 Eng. Rep. 670 (K.B.); ver Ron Harris, “The Bubble Act”, 78–79.
 - 20 Joseph Kinnicut y Samuel Ames Angell, *A Treatise on the Law of Private Corporations Aggregate* (Boston: Hilliard, Gray, Little & Wilkins, 1832), 35. Para una discusión general sobre la constitución de los estatutos corporativos, ver: Lawrence Meir Friedman, *A History of American Law*, 2ª ed. (Nueva York: Simon & Schuster, 1985), 177–202; Kermit Hall, William M. Wiecek y Paul Finkelman, *American Legal History: Cases and Materials* (Nueva York: Oxford University Press, 1991), 115–17; Morton J. Horwitz, *The Transformation of American Law, 1780–1860: Studies in Legal History* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977), 63–139.
 - 21 *McCulloch v. Maryland*, 17 U.S. 316, (U.S. Supreme Court, 1819), 518–25, 626.
 - 22 *Ibid.* 635, 636.
 - 23 *Ibid.*
 - 24 Referenciado en Margaret M. Blair, “Locking in Capital: What Corporate Law Achieved for Business Organizers in the Nineteenth Century”, *UCLA Law Review* 51 (2003), 387, 389 n. 3. Ahora hay cerca de seis millones de corporaciones en Estados Unidos (5.857.000 en 2008). Ver: U.S. Census Bureau, *Business Enterprise: Sole Proprietorships, Partnerships, Corporations* (2008).

- 25 Ver, por ejemplo: *Act Relating to Joint Stock Corporations*, 1837 Conn. Pub. Acts 49, 49 (que permite la constitución de cualquier negocio “legal”); *Nesmith v. Sheldon* (1849), 48 U.S. (7 How.), 812, 817–18; ver también el veto del presidente Jackson al segundo banco de Estados Unidos: “Si [el gobierno] se limitara a dar protección equivalente, así como lo hace la lluvia, favorecería a los de arriba y a los de abajo, a los ricos y a los pobres, como una bendición sin límites” (Andrew Jackson, Veto Message [2], in *Messages and Papers of the Presidents*, 576, 590 [1896]).
- 26 *Louisville, Cincinnati and Charleston Railroad Co. v. Letson*, 43 U.S. (2 How.) 555 (1844). Ver también *Marshall v. Balt. & Ohio R.R. Co.*, 57 U.S. (16 How.) 314, 328 (1853) (para una diversidad de propósitos la corporación debe ser considerada residente del lugar de su constitución). Esto llevó a la elaboración de la regla actual, adoptada en 1958, según la cual, para una diversidad de propósitos, una corporación es ciudadana del estado en el que se constituyó y del estado en el que tiene la sede principal de sus negocios. [28 U.S.C. § 1332(c)(1) (2006)].
- 27 Frank H. Easterbrook y Daniel R. Fischel, “Limited Liability and the Corporation”, *Univ. of Chicago Law Review* 52 (1985), 89.
- 28 Ver: Ronald M. Green, “Shareholders as Stakeholders: Changing Metaphors of Corporate Governance”, *Washington & Lee Law Review*, no. 50 (1993), 1409, 1414 20 (que utiliza varios desastres corporativos para argumentar por qué la responsabilidad limitada no siempre es útil para las corporaciones); ver también: H. Hansmann y R. Kraakman, Toward Unlimited Shareholder Liability for Corporate Torts, *Yale Law Journal* 100, no. 7 (1991), 1879, 1880 81 (que explica que la responsabilidad limitada elimina algunos de los incentivos para que las corporaciones eviten daños ambientales, accidentes en el lugar de trabajo, etc.).
- 29 Ver: “Should Shareholders Be Personally Liable for the Torts of Their Corporations?”, *Yale Law Journal* 76, no. 6 (1967), 1190, 1191 (en el que los autores critican la responsabilidad limitada con base en su aplicación de la responsabilidad civil corporativa). Para una crítica más moderna, ver por ejemplo: David Millon, Piercing the Corporate Veil, Financial Responsibility, and the Limits of Limited Liability, *Emory Law Journal* 56, no. 5 (2007), 1305, 1307. Hay una gran evidencia histórica de que la responsabilidad limitada nunca pretendió extenderse a los acreedores involuntarios ni a la responsabilidad civil extracontractual, un beneficio que no estuvo fácilmente disponible para los individuos sino hasta el siglo XX. Sin embargo, el dilema actualmente no es solo que los accionistas estén excesivamente protegidos por la responsabilidad limitada en la responsabilidad civil extracontractual, sino que gran parte de los daños ambientales y sociales externalizados que causan las corporaciones no se consideran exigibles de ninguna manera. Por esta razón, en el contexto multinacional, el problema no es solo la responsabilidad limitada que protege a los accionistas sino la inmunidad de la responsabilidad de la que ampliamente goza la corporación. La preocupación ya no es que la corporación no tenga el suficiente capital para pagar sus deudas, sino que en ningún momento le están pidiendo a la corporación que pague por esas deudas sociales y ambientales.
- 30 El periódico *Times* de Londres publicó una editorial relevante en 1824: Nada puede ser tan injusto como que unas cuantas personas que poseen una riqueza abundante ofrezcan una porción de su exceso a cambio de la información sobre una compañía con el fin de jugar con ese exceso, para prestar la importancia de todo su nombre y

- otorgarle crédito a la sociedad, y después, si los fondos resultan insuficientes para responder a todas las demandas, esconderse en su seguridad fuera de riesgo y dejar el cebo para que sea devorado por los pobres peces engañados (*Times* [Londres], mayo 25 de 1824. Vuelto a publicar por Paul Halpern, Michael Trebilcock y Stuart Turnbull en “An Economic Analysis of Limited Liability in Corporation Law”, *Univ. of Toronto Law Journal* 30, no. 2 (1980), 117).
- 31 “Limited Liability”, *Law Magazine* 23 (1855), 215, 215–17. Referenciado en Kahan, “Shareholder Liability for Corporate Torts”, 1085, 1095.
 - 32 Ver “Limited Liability Act”, en 18 & 19 Vict, c. 133 (Parlamento del Reino Unido, 1855). Ver también J. Saville, “Sleeping Partnership and Limited-Liability, 1850–1856”, *Economic History Review* 8, no.3 (1956), 428–31 (describe en detalle el proceso que impulsó la adopción de la ley en 1855).
 - 33 Andrew Haldane, “The Doom Loop”, *London Review of Books* 34, febrero 4 de 2012.
 - 34 Ibid.
 - 35 “Limited Liability Partnerships Act” (Parlamento del Reino Unido, 2000) y “Limited Liability Partnerships Act (Irlanda del Norte)” (Asamblea de Irlanda del Norte, 2002).
 - 36 Craig Holman, “Origins, Evolution and Structure of the Lobbying Disclosure Act” (Public Citizen, 2006).
 - 37 *Siegman v. Electric Vehicle Co.*, 140 F. 117, 118 (D.N.J. 1905); ver también: *Manson v. Curtis*, 223 N.Y. 313, 323 (1918) (“Los directores son los únicos representantes ejecutivos de la corporación y están a cargo de la administración de sus asuntos internos y del manejo de sus activos. Claramente la ley no permite a los accionistas crear una mesa de directores estéril” [referencia omitida]).
 - 38 Ver, e.g.: *Abbott v. Am. Hard Rubber Co.*, 33 Barb. 578 (N.Y. Gen. Term 1861).
 - 39 General Corporation Act of New Jersey, N.J. Comp. Stat. § 51 (1896); ver también: id. § 104 (autorizó las fusiones).
 - 40 Michael A. Schaeftler, “Ultra Vires—Ultra Useless: The Myth of State Interest in Ultra Vires Acts of Business Corporations”, *Journal of Corporate Law*, no. 9 (1983), 81, 89.
 - 41 R. S. Avi-Yonah, “Corporations, Society, and the State: A Defense of the Corporate Tax”, *Virginia Law Review* 90, no. 5 (2004), 1193, 1227, 1232.
 - 42 *Sherman Anti-Trust Act* (1890), disponible en: www.ourdocuments.gov/doc.php?flash=true&doc=51.
 - 43 Ver: Merchant Marine Act, en Vol. XLIX (Estados Unidos, 1936).
 - 44 *Dodge v. Ford Motor Co.*, 170 N.W. 671 (Mich. 1919).
 - 45 Henry Ford, en *My Life and Work* (Garden City, NY: Doubleday, 1922), 162; ver también: “Ford Makes Reply to Suit Brought by Dodge Brothers”, *Detroit Evening News*, Nov. 4, 1916.
 - 46 *Dodge v. Ford Motor Co.*, en 204 Mich. 459, 170 N.W. 668. (Michigan Supreme Court, 1919), 684.
 - 47 *Santa Clara County v. Southern Pacific Railroad Company*, en 118 U.S. 394 (United States Supreme Court, 1886).
 - 48 Una declaración crítica, a menudo atribuida a Waite, ex juez presidente de Estados Unidos, dice: UEl proceso no desea oír el argumento sobre la cuestión de si [la

- cláusula de protección igualitaria] se aplica a las corporaciones. Todos opinamos que sí lo hace. Curiosamente, esta declaración se encontró en un resumen del caso escrito por un relator de la Corte. En otras palabras, la conclusión de que en virtud de la decimocuarta enmienda las empresas gozan de los mismos derechos que las personas no fue decidida por la Corte. El relator de la Corte, un expresidente de las compañías ferroviarias de Newburgh y de Nueva York, en un caso que específicamente evitaba la aplicación constitucional de la cláusula de protección igualitaria de la decimocuarta enmienda, fácilmente pudo haber cambiado el rumbo de la historia.
- 49 La lista de casos que expandieron el concepto de personería jurídica incluye: *Minneapolis and St. L. R. Co. v. Beckwith* (1889) (El derecho de la corporación a la revisión judicial de la legislación estatal); *Noble v. Union River Logging R. Col.* (1893) (El derecho de la corporación a la revisión judicial por la violación de derechos de la legislación federal); *Hale v. Henkel* (1906) (El derecho de la corporación a la protección “contra registros e incautaciones irrazonables” según la cuarta enmienda); *Armour Packing C. v. United States* (1908) (El derecho de la corporación a ser juzgada por un jurado según la sexta enmienda); *Pennsylvania Coal Co. v. Mahon* (1922) (El derecho de la corporación a la indemnización por las expropiaciones del gobierno); *Fong Foo v. United States* (1962) (El derecho de la corporación a no ser juzgada dos veces por el mismo acto según la quinta enmienda); *Ross v. Bernhard* (1970) (El derecho de la corporación a ser juzgada por jurado en los casos civiles según la séptima enmienda); *Virginia Pharmacy Board v. Virginia Consumer Council* (1976) (El derecho de la corporación a la libertad de expresión en el discurso puramente comercial en virtud de la primera enmienda); *First National Bank of Boston v. Bellotti* (1978) (El derecho de la corporación al discurso político corporativo según la primera enmienda); *Pacific Gas and Electric Company v. Public Utility Comm. of California* (1986) (El derecho de la corporación a no ver su expresión coercionada según la primera enmienda); *Citizens United v. Federal Election Commission* (2010) (El derecho de la corporación a gastar ilimitadamente en las elecciones en virtud de la primera enmienda).
- 50 Una amplia evidencia de esto se puede encontrar en la banca. Por ejemplo, note las multas impuestas a los bancos de inversión después de la recesión de 2008, como se discutió en las audiencias del Congreso sobre las prno obstante la extensiva evidenciagulados, , liberalismo econPor ejemplo, note las multas impuestas a los bancos de inversintaleácticas bancarias en 2008 a 2009.
- 51 Una amplia evidencia de esto se puede encontrar en la banca. Por ejemplo, note las multas impuestas a los bancos de inversión después de la recesión de 2008, como se discutió en las audiencias del Congreso sobre las prno obstante la extensiva evidenciagulados, , liberalismo econPor ejemplo, note las multas impuestas a los bancos de inversintaleácticas bancarias en 2008 a 2009.

Notas capítulo segundo

- 1 Hong Kong es un caso de éxito verdadero para la HEscuela de ChicagoE (una escuela de pensamiento económico neoclásico que se construyó bajo los principios de racionalidad humana, liberalismo económico y mercados autoregulados, no obstante la extensiva evidencia del comportamiento humano irracional y los resultados recientes como la crisis financiera de 2008, que desafió su fe en que los mercados libres se autoregularan), aunque sus protagonistas han cambiado desde 1997, y eso puede conducir a un futuro muy diferente. Chile es una historia de éxito forzado debido a que gran parte de este “que se logró a través de inversiones constantes en la educación, la seguridad social y las instituciones” realmente estaba impulsado por el Estado y por la mano invisible de los mercados en el Chile de las décadas posteriores a Pinochet.
- 2 Referenciado por Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard, *The Organization Of the Future*, Drucker Foundation Future Series (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997).
- 3 Daniel C. K. Chow y Thomas J. Schoenbaum, *International Trade Law: Problems, Cases, and Materials* (Nueva York: Aspen Publishers, 2008).
- 4 Por ejemplo, Google, Microsoft y Facebook son líderes miembros de la Computer and Communications Industry Association (CCIA), que tiene una oficina permanente en Ginebra.
- 5 “Beyond Doha”, *The Economist*, octubre 9 de 2008.
- 6 Alan Beattie, “Business Loses Heart in Doha Drudgery”, *Financial Times*, julio 24 de 2008.
- 7 La OCDE estima que el total del “PIB global incluyendo un componente proxy” fue de 2.733,5 billones de dólares en 1913 y de 5.329,7 billones de dólares en 1950. Fuente: Angus Maddison, “Table 7-1: Coverage of World GDP Sample and Proportionate Role of Proxy Measures, 1820–2001”, *The World Economy: Historical Statistics* (OECD, 2003). La información sobre las exportaciones globales está en valores actuales. Fuente: “International Trade Statistics, 1900–1960” (UN Statistics Division, 1962). Ver también: Banco Mundial, “World Development Indicators”.
- 8 William J. Bernstein, *A Splendid Exchange: How Trade Shaped the World* (Nueva York: Atlantic Monthly Press, 2008).
- 9 Instituida mediante la ley para regular el comercio en 1887, la ICC inicialmente estaba encargada de prevenir y corregir la tasa de discriminación de los ferrocarriles. Sin embargo, con la ley de transporte en 1920, el Congreso de Estados Unidos expandió el alcance de las políticas que podía establecer el ICC e incluyó la promoción, el estímulo y el desarrollo del transporte fluvial, de su servicio y de las instalaciones relacionadas con el comercio en EE.UU., y el fomento y la preservación del transporte fluvial y en ferrocarril.
- 10 Por ejemplo, en el proceso de aprobación del Merchant Marine Act de 1936, la industria de carga de Estados Unidos estaba plagada de esfuerzos corporativos para influenciar la política, lo cual en últimas llevó al escándalo a comienzos de 1935 debido a los pagos ilícitos que hacían las corporaciones a los congresistas para asegurar los contratos de las tarifas de transporte marítimo. La respuesta política

a los escándalos fue relativamente suave y similar a la que hubo 50 años antes, cuando las crecientes corporaciones ferroviarias abiertamente les pagaron a los congresistas en los corredores del Capitolio a cambio de una legislación favorable (ver: Michael T. Hayes, *Lobbyists and Legislators: A Theory of Political Markets* [New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 1981]). Aunque esas formas de influencia corporativa desenfrenada y sin ética han sido significativamente reducidas en el mundo desarrollado a través de la legislación moderna, estos ejemplos de todas formas dan una idea del comportamiento de las corporaciones de hoy en día en un ambiente de desregulación comercial: cuando las innovaciones del mercado crean la oportunidad, las corporaciones buscan ganar la mayor influencia política posible con el fin de aprovechar la oportunidad que se les presenta.

- 11 Stewart Taggart, “The 20-Ton Packet”, *Wired*, octubre de 1999.
- 12 *Ibíd.* Ver también: Marc Levinson, “Container Shipping and the Economy: Stimulating Trade and Transformations Worldwide”, *TR News*, no. 246 (2006).
- 13 Andrea Goldsmith, *Wireless Communications* (Cambridge, UK, y Nueva York: Cambridge University Press, 2005).
- 14 John H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise* (Londres, Boston: Allen & Unwin, 1981).
- 15 Maurice Obstfeld y Alan M. Taylor, “Globalization and Capital Markets”, *Globalization in Historical Perspective*, ed. Michael D. Bordo, Alan M. Taylor y Jeffrey G. Williamson (Chicago: University of Chicago Press, 2003).
- 16 Zbigniew Zimny, “Foreign Direct Investment in the World and in Africa: Long-Term Trends and Current Patterns”, *UNCTAD Virtual Institute Training Package on Economic and Legal Aspects of International Investment Agreements (IIAs), Module 1, Concepts, Trends and Economic Aspects of Foreign Direct Investment* (2008).
- 17 Nicholas Hildyard y Sara Sexton, “Cartels, ‘Low Balls,’ Backhanders and Hand-Outs: Privatization in the UK”, *The Ecologist* 26, no. 4 (1996).
- 18 Yves Albouy y Reda Bousba, “The Impact of IPPs in Developing Countries—Out of the Crisis and into the Future” (The World Bank Group, 1998).
- 19 Ver también el capítulo 7, “Limitar el apalancamiento financiero”, que describe el rol que tienen las fusiones y adquisiciones (M&A) en impulsar el uso de apalancamiento financiero.
- 20 Imed Chkir y Jean-Claude Cosset, “The Effect of International Acquisitions on Firm Leverage”, *Journal of Financial Research* XXVI, no. 4 (2003).
- 21 Richard M. Levich, “The Euromarkets after 1992”, *NBER Working Paper No. 3003* (1991).
- 22 *Ibíd.*
- 23 En un *swap*, al igual que en otros instrumentos de derivados financieros, el valor teórico no representa la cantidad de dinero intercambiado sino que es un número de referencia que se les aplica a las tasas de porcentaje o a otros cálculos con el fin de derivar el respectivo pago de las obligaciones de las partes en la transacción. El cambio en el total del valor teórico da una idea del crecimiento en ese mercado pero no respresenta la cantidad de riesgo. Los valores indicados provienen de Investopedia, *Introducción a los Swaps*, disponible en: www.investopedia.com/articles/optioninvestor/07/swaps.asp#axzz1bNENGsgK.
- 24 Ronen Palan, “The history of tax havens”, *History & Policy*, disponible en: www.historyandpolicy.org/papers/policy-paper-92.html.

- 25 Ibid.
- 26 International Monetary Fund Monetary and Exchange Affairs Department, *Off shore Financial Centers: IMF Background Paper* (2000).
- 27 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *Towards Global Tax Cooperation: Report to the 2000 Ministerial Council Meeting and Recommendations by the Committee on Fiscal Affairs* (2000).
- 28 Ibid.
- 29 Un ejemplo de un derivado financiero simple es un *swap* de tasa de interés de bajo riesgo (*plain vanilla*). En esa operación, dos instituciones se pondrían de acuerdo en el intercambio de flujos de efectivo, pero un flujo de efectivo se fija y otro es variable, lo que esencialmente permite que cada parte apueste en contra sobre la dirección que tomarán los cambios en la tasa de interés. Asumamos que el valor teórico de la transacción es de \$1.000.000 y que la tasa LIBOR (London InterBank Offered Rate) de doce meses es del 3% al momento de la operación. El contrato podría ser estructurado para que la parte A le pague a la parte B una cantidad fija anual de 5% del valor teórico, que daría los mismos \$50.000 anuales. En la fecha del contrato, el valor del derivado es cero porque los dos flujos de efectivo se compensan perfectamente y ningún pago es necesario. Sin embargo, si la tasa de interés LIBOR aumenta, los pagos de la parte B van exceder lo recibido por la parte A, lo que produce una pérdida neta para la parte B. Pero si la tasa de interés LIBOR cae, la parte A le pagará a la parte B una suma superior al dinero que recibe. De esta forma, los flujos de efectivo se pueden intercambiar sin que exista una inversión inicial neta. Este tipo de instrumento financiero se puede utilizar para cubrirse contra el riesgo de tasa de interés o la especulación.
- 30 *Metallgesellschaft*, disponible en: www.turtletrader.com/adtrade.html.
- 31 *Long-Term Capital Management*, disponible en: <http://www.moneyscience.com/pg/pages/view/123807/pg/products/all/?filter=newest>
- 32 Gene D. Guill, *Bankers Trust and the Birth of Modern Risk Management* (The Wharton School of the University of Pennsylvania, 2009).
- 33 CNN Money, “CSFB loss hits Credit Suisse”, disponible en: money.cnn.com/1999/03/16/worldbiz/merchant/.
- 34 Manuel Castells, *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Vol. I (Malden, MA: Blackwell Publishers, 1996).

Nota capítulo tercero

- 1 Ejemplo cortesía del Prof. Rajiv Sinha, W. P. Carey School of Business, Arizona State University. Ver también: Who is in charge of bread supply in London? , *Skeptic Lawyer* 26, septiembre de 2010, disponible en: <http://skepticalawyer.com.au/2010/09/26/who-is-in-charge-of-bread-supply-in-london/>
- 2 Marjorie Kelly y Allen White, “Corporate Design: The Missing Business and Public Policy Issue of Our Time” (Tellus Institute, 2007).
- 3 Joel Bakan, *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power* (Nueva York: Free Press, 2004).

- 4 Ver: R. H. Coase, “The Nature of the Firm”, *Economica—New Series* 4, no. 16 (1937). El tamaño de una empresa (según Coase) se mide con base en cuántas relaciones son “internas” en la empresa y cuántas son “externas”. Es un resultado de encontrar el equilibrio óptimo entre los costos de los caminos competitivos para la firma. En general, hacer que la empresa sea más grande inicialmente puede ser ventajoso, pero la disminución de los retornos que se mencionó anteriormente eventualmente tendría efecto y prevendría que la firma creciera indefinidamente.
- 5 Sin embargo, hay un límite natural de lo que se puede producir internamente. Coase señala que “el retorno decreciente en las funciones de la empresa aumenta los costos de los gastos generales y la propensión a que un administrador abrumado cometa errores en la asignación de los recursos. Este es el costo compensatorio de utilizar la empresa para hacer negocios.
- 6 Coase, “The Nature of the Firm”.
- 7 Tom McCarthy, *Auto Mania: Cars, Consumers, and the Environment* (New Haven: Yale University Press, 2007), 61–63.
- 8 *Ibíd.*
- 9 Fred Thompson, *Fordism, Post-Fordism, and the Flexible System of Production*, disponible en: www.willamette.edu/~fthomps/MgmtCon/Fordism_&_Postfordism.html.
- 10 Ver el capítulo 2, La gran alineación.
- 11 U.S. Financial Crisis Inquiry Commission. “The Financial Crisis Inquiry Report: Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States” (2011).
- 12 C. William Thomas, “The Rise and Fall of Enron,” *Journal of Accountancy* (2002).
- 13 “The Rise and Fall of Enron: A Brief History,” CBC News, mayo 25, 2006.
- 14 Esta información sobre Enron se obtuvo del informe anual 10-K presentado ante la Securities and Exchange Commission (SEC) para el año fiscal que finalizó el 31 de diciembre de 2000. El acceso a esos informes financieros está disponible en: www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html.
- 15 Thomas, “The Rise and Fall of Enron.”
- 16 Los estimados difieren entre los diferentes informes de las compañías. Ver: Center for Media Research, *2012 Ad Spending Outlook* (2011).
- 17 Un par de definiciones son necesarias. *Necesita*: algo que es esencial. A menudo se argumenta que solamente existen cuatro necesidades básicas, a saber: la alimentación, la vestimenta, la vivienda y la seguridad social. Sin embargo, la publicidad tiene el poder de hacer que las personas crean que necesitan mucho más que estas cuatro necesidades básicas. *Querer*: algo que se quiere tener y nótese que no hay límites para los deseos humanos, pero solo si los deseos son percibidos como necesidades van a tener una prioridad y van a inducir al gasto.
- 18 Teresa Moran Schwartz y Alice Saker Hrdy, “FTC Rulemaking: Three Bold Initiatives and Their Legal Impact”, *90° Anniversary Symposium of the Federal Trade Commission Consumer Protection Panel* (2004).
- 19 Schwartz, “FTC Rulemaking”.
- 20 Federal Trade Commission, *Do Not Call Registrations Exceed 10 Million*”, disponible en: www.ftc.gov/opa/2003/06/dncregistration.shtm.
- 21 Schwartz, “FTC Rulemaking.”

- 22 Ibid.
- 23 “Global 500 Annual Ranking of the World’s Largest Corporations”, *Forbes*, julio 26 de 2010.
- 24 Richard Munson, *From Edison to Enron: The Business of Power and What It Means for the Future of Electricity* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2005).
- 25 El American Clean Energy and Security Act de 2009 fue un proyecto de ley que se presentó al Congreso de Estados Unidos (fue aprobado por la Cámara de Representantes pero nunca pasó en el Senado) que proponía un sistema de comercio para las emisiones de gases de efecto invernadero en Estados Unidos. También incluía unos requerimientos de energía renovable para las empresas de servicios públicos de energía eléctrica, subsidios para la energía limpia y otras tecnologías, y protecciones al consumidor del aumento en los precios de la energía. Ver: Marianne Lavelle, “The Climate Change Lobby Explosion”, *The Center for Public Integrity*, disponible en: www.publicintegrity.org/investigations/climate_change/articles/entry/1171/.
- 26 Marianne Lavelle to iwatch news, abril 21 de 2009, disponible en: <http://www.publicintegrity.org/2009/04/21/2885/clean-coal-lobbying-blitz>
- 27 Anne C. Mulkern, “IRS Disclosures Show Extent of Oil and Coal Groups’ Outreach”, *New York Times*, 2009.
- 28 Alex Kaplun, “Lobbyist Apologizes to House Climate Panel for Forged-Letter ‘Scheme’”, *New York Times*, octubre 29 de 2009.
- 29 Australia’s “Resource Super Profits Tax”—RSPT. Ver el capítulo 8, “Los impuestos a los recursos naturales”.
- 30 Tony Abbott, “K-Rudd’s killing the goose that laid Australia’s golden egg”, *Daily Telegraph* (Sidney), mayo 7 de 2010.
- 31 Información global de 2010. Ver: IHS, IHS Global Insight: Country & Industry Forecasting , disponible en: www.ih.com/products/global-insight/index.aspx.
- 32 La información data de 1998 es de los 64 países sobre los cuales la ILO recolectó información. Ver: Messaoud Hammouya, “Statistics on Public Sector Employment: Methodology, Structures, and Trends” (Ginebra: International Labour Office Bureau of Statistics, 1999).
- 33 Vea: *Organization for Economic Co-operation and Development*, disponible en: www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html.
- 34 Jules Pretty, *Agroecological Approaches to Agricultural Development* (RIMISP—Latin American Center for Rural Development, 2006).
- 35 Nótese que el término “lobby” en este libro hace referencia al uso de la persuasión con el gobierno, los reguladores de la industria o los legisladores para crear una ventaja a través de la ley, las regulaciones, los impuestos y las inversiones públicas para crear ganancias privadas. El lobby corporativo es ubicuo en los negocios como la búsqueda de ganancias y trae retornos sobresalientes en la inversión de manejo del tiempo.
- 36 Esta discusión sobre el plomo en la gasolina se basa en gran parte en el trabajo investigativo de William Kovarik. Ver: William Kovarik, “Ethyl: The 1920s Environmental Conflict over Leaded Gasoline and Alternative Fuels”, *American Society for Environmental History* (2003).
- 37 United States Environmental Protection Agency Region 10, *Leaded Gas Phaseout*, disponible en: yosemite.epa.gov/R10/airpage.nsf/webpage/Leaded+Gas+Phaseout.
- 38 Kovarik, “Ethyl”.
- 39 Ibid.

Notas capítulo cuarto

- 1 Paul Krugman, “Willie Sutton Wept”, *New York Times*, febrero 17 de 2011.
- 2 “Willie Sutton Rule”, *Farlex Financial Dictionary*, disponible en: financial-dictionary.thefreedictionary.com/Willie+Sutton+Rule.
- 3 *BrainyQuote*, disponible en: www.brainyquote.com/quotes/keywords/profit.html.
- 4 *Profit Quotes*, disponible en: Thinkexist.com, thinkexist.com/quotes/with/keyword/profit/3.html. También ver: capítulo 1, “La historia legal de la corporación”.
- 5 Gethin Chamberlain, *Vedanta and the holy mountain*, disponible en: www.newsandpics.com/Photojournalism/Vedanta-and-the-holymountain/13030929_tfneQ/1/943677730_Tbfgg#943672782_LD8ps.
- 6 “Vedanta would invest \$2 billion less in India in next 2 years”, *Economic Times*, octubre 7 de 2010.
- 7 Sung-Bae Mun e Ishaq Nadiri, “Information Technology Externalities: Empirical Evidence from 42 U.S. Industries”, *NBER Working Paper Series*, no. 9272 (NBER, 2002), disponible en: www.nber.org/papers/w9272.pdf?new_window=1.
- 8 Zhiqiang Liu, *Foreign Direct Investment and Technology Spillover: Evidence from China*, disponible en: <http://web.cenet.org.cn/upfile/110242.pdf>.
- 9 (Bloom et al. 2012) http://www.stanford.edu/~nbloom/bsv_2010.pdf.
- 10 American Society for Training and Development, *Training Industry FAQ*, disponible en: www.astd.org/ASTD/aboutus/trainingIndustryFAQ.htm.
- 11 Matt Barney and Infosys Technologies Ltd., *Leadership @ Infosys* (Nueva Delhi: Portfolio, 2010), 1.
- 12 Andrew Tanzer, “Passage to India”, *Forbes.com*, disponible en: www.forbes.com/forbes/2000/1030/6612080a.html.
- 13 “Form 20-F: Infosys Technologies Limited”, United States Securities and Exchange Commission, disponible en: www.sec.gov/Archives/edgar/data/1067491/000106749107000015/form20f.htm#itm6. (Ver sección “Recruiting”).
- 14 Barney, *Leadership @ Infosys*, viii.
- 15 “Form 20-F” (Ver sección “Training and Development”).
- 16 Infosys, *Smt. Sonia Gandhi Inaugurates Infosys’ Global Education Center - II in Mysore*, disponible en: www.infosys.com/newsroom/press-releases/Pages/global-education-center-II.aspx.
- 17 “Goodbye, folks. March on with values...”, disponible en: http://www.infosys.com/investors/reports-filings/annual-report/annual/Documents/AR-2011/Theme-Pages/goodbye_folks.html.
- 18 Organización Internacional del Trabajo, *Working Time Around the World—One in five workers worldwide are putting in ‘Excessive’ hours: New ILO study spotlights working time in over 50 countries*, disponible en: http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/media-centre/press-releases/WCMS_082827/lang--en/index.htm.
- 19 Gustavo J. Bobonis, “Is the Allocation of Resources within the Household Efficient? New Evidence from a Randomized Experiment”, *Journal of Political Economy* 117, no. 3 (2009).
- 20 D. Thomas, “Intrahousehold Resource Allocation: An Inferential Approach”, *Journal of Human Resources* 25, no. 4 (1990).

- 21 Michael Schuman, “At Toyota’s Home Base, Townspeople Are Worried”, *Time World*, febrero 10 de 2010. Se reportó que en 2009, después de que la compañía Toyota hubiera terminado el contrato de más de 9.000 empleados, la ciudad respondió volviendo a cambiar su nombre por Komoro. Ver: Malcolm Moore y Julian Ryall, “Rebuilding Japan: Hitachi’s residents put faith in ‘family’ company”, *Telegraph* (Londres), abril 18 de 2011.
- 22 P. Kuhn y F. Lozano, “The expanding workweek? Understanding trends in long work hours among U.S. men, 1979–2006”, *Journal of Labor Economics* 26, no. 2 (2008).
- 23 La investigación de Kuhn y Lozano está referenciada y resumida en: David R. Francis, “Why High Earners Work Longer Hours”, *The National Bureau of Economic Research*, disponible en: www.nber.org/digest/jul06/w11895.html.
- 24 Organización Internacional del trabajo, *Working Time Around The World*.
- 25 Digo muy “probablemente” porque se han llevado a cabo muy pocos trabajos que valoren las externalidades integralmente, sobre todo las principales externalidades negativas tales como los impactos en la salud humana.
- 26 Nicholas Z. Muller y Robert Mendelsohn, “Measuring the damages of air pollution in the United States”, *Journal of Environmental Economics and Management*, 54 (2007).
- 27 N. Z. Muller, R. Mendelsohn y W. Nordhaus, “Environmental Accounting for Pollution in the United States Economy”, *American Economic Review* 101, no.5 (2011).
- 28 Desarrollado en 2006 por el doctor Robert Repetto, quien en el momento se encontraba en la Yale School of Forestry and Environmental Studies, y por el profesor Daniel Dias de la Universidad de Illinois.
- 29 Robert Repetto y Daniel Dias, “TRUEVA: A New Integrated Financial Measure of Environmental Exposure”, *Yale Center for Environmental Law & Policy Working Paper Series*, ed. Anastasia O’Rourke (2006).
- 30 K. G. Berger y S. M. Martin, *II.E.3.—Palm Oil*, disponible en: www.cambridge.org/us/books/kiple/palmoil.htm.
- 31 Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, *FAOSTAT* (2010).
- 32 U.S. Department of Agriculture Foreign Agricultural Service, *Indonesia: Palm Oil Production Growth to Continue* (2009).
- 33 W. F. Kee, *Market and Technical Foresights for Oleo chemical Industry, and Market Outlook for SouthEast Asia Region* (2010).
- 34 “The other oil spill”, *The Economist*, junio 24 de 2010.
- 35 *Fact Sheet Norway-Indonesia Partnership REDD+*, disponible en: www.norway.or.id/PageFiles/404362/FactSheetIndonesiaGHGEmissionMay252010.pdf.
- 36 Ellie Brown y Michael F. Jacobson, *Cruel Oil: How Palm Oil Harms Health, Rainforest, & Wildlife* (Washington, DC: Center for Science in the Public Interest, 2005).
- 37 “The other oil spill.”
- 38 Greenpeace, *How Sinar Mas is pulping the planet* (2010), disponible en: www.greenpeace.org/international/en/publications/reports/SinarMas-APP.
- 39 David Gilbert, “Cargill customers cancel with Sinar Mas while Cargill continues to support rainforest destruction”, *Rainforest Action Network: The Understory*, disponible en: <http://understory.ran.org/2010/03/17/cargill-still-committed-to-rainfor->

- est-destruction-despite-global-exodus/; Greenpeace, *Burger King cancels palm oil contract with rainforest destroyer Sinar Mas*”, disponible en: www.greenpeace.org/usa/en/media-center/news-releases/Burger-King-cancels-palm-oil-contract-with-rainforest-destroyer-Sinar-Mas/; Mongabay, *Forest destruction by Sinar Mas undermines efforts to develop and promote greener palm oil*”, disponible en: news.mongabay.com/2009/1214-sinar_mas.html; Cargill, *Cargill's Position on Sinar Mas (PT SMART)*, disponible en: www.cargill.com/corporate-responsibility/pov/palm-oil/response-to-pt-smart/index.jsp.
- 40 John Roach, “Alaska Oil Spill Fuels Concerns over Arctic Wildlife, Future Drilling”, *National Geographic News*, 2006.
- 41 Francis G. Beinecke, “No to Arctic Drilling”, *New York Times*, agosto 17 de 2011.
- 42 “Total Oil Consumption by Country”, *Globalfi repower.com*, disponible en: <http://www.globalfirepower.com/oil-consumption-by-country.asp>; ver también: Spencer Swartz y Shai Oster, “China Tops U.S. in Energy Use”, *Wall Street Journal*, julio 18 de 2010.
- 43 Beinecke, “No to Arctic Drilling”.
- 44 Michael Whitney, *BP and MMS Agree: ‘Seals, Sea Otters, and Walruses’ Live in Gulf of Mexico*, disponible en: <http://my.firedoglake.com/michaelwhitney/2010/05/19/bp-and-mms-agree-seals-sea-otters-and-walruses-live-in-gulf-of-mexico/>
- 45 Kate Sheppard, “BP’s Gulf Oil Spill ‘Plan’ ”, *Mother Jones*, mayo 26 de 2010; Holbrook Mohr, Justin Pritchard y Tamara Lush, “BP’s gulf oil spill response plan lists the walrus as a local species. Louisiana Gov. Bobby Jindal is furious”, *Christian Science Monitor*, junio 9 de 2010.
- 46 Esto hace referencia a lo que escribió Mohr et al. en su artículo “BP’s gulf oils spill response plan”: “en los escenarios de derrame que estaban detallados en los documentos, los peces, los mamíferos marinos y los pájaros se escapaban de los daños severos; las playas permanecían prístinas, la calidad del agua solo era un problema temporal. Y esas eran proyecciones para un escape diez veces más grave de lo que se ha calculado en el desastre actual”. Y: “El plan de la BP sobre las aves, las tortugas marinas o los mamíferos marinos en peligro de extinción (que aseguraba que no tendrían un impacto adverso) también probaron ser demasiado optimistas”.
- 47 Whitney, “BP and MMS Agree”.
- 48 Office of the Inspector General of the US Department of the Interior, *Investigative Report: Island Operating Company et al.* (2010).
- 49 *Ibid.*
- 50 Center for Biological Diversity, *Catastrophe in the Gulf of Mexico: Devastation Persists*, disponible en: www.biologicaldiversity.org/programs/public_lands/energy/dirty_energy_development/oil_and_gas/gulf_oil_spill/index.html.
- 51 “BP oil spill: 9 strange facts”, *The Week*, mayo 27 de 2010.
- 52 TEEB 2010, un estudio global de las Naciones Unidas para valorar la biodiversidad y los ecosistemas y las consecuencias económicas de su pérdida en curso, se refiere a la causa subyacente del problema como “la invisibilidad económica de la naturaleza”.
- 53 Paul Wiseman y Tim Watson, “Future losses from BP oil spill worry Gulf Coast businesses”, *USA Today*, junio 9 de 2010.
- 54 Jaquetta White, *Economic impact of Gulf of Mexico oil spill varies by industry*, disponible en: www.nola.com/news/gulf-oil-spill/index.ssf/2010/05/economic_impact_of_gulf_of_mex.html.

- 55 Marcus Baram y Gideon Pine, *How the Economic Impact of the Oil Spill Is Spreading Beyond the Gulf*, disponible en: www.huffingtonpost.com/2010/07/15/oil-spill-economic-impact_n_646016.html.
- 56 Lisa Flam, “Spill Study Envisions Huge Losses for Florida Tourism”, *AOL News* (2010), disponible en: www.aolnews.com/2010/06/08/spill-study-envisions-huge-losses-for-florida-tourism/.
- 57 “Jindal calls stimulus ‘irresponsible’ in GOP response”, *CNNPolitics.com* (2009), disponible en: www.cnn.com/2009/POLITICS/02/24/sotn.jindal.speech/index.html.
- 58 Jake Tapper y Bradley Blackburn, “BP Oil Spill: Gov. Jindal Asks for Permission to Build Barrier Islands”, *ABC World News*, mayo 24 de 2010.
- 59 Josh Harkinson, “Bobby Jindal: Oil Spill Hero or BP’s BFF?”, *Mother Jones*, junio 2 de 2010.
- 60 Stephen Power, John Kell y Siobhan Hughes, “BP, Oil Industry Take Fire at Hearing”, *Wall Street Journal*, junio 16 de 2010; Gideon Pine, “Exxon, BP CEOs: It Was ‘Embarrassment’ to Include Walruses in Gulf Response Plan”, *Huff Post Green*, disponible en: www.huffingtonpost.com/2010/06/15/exxon-bp-ceos-it-was-emba_n_612837.html.
- 61 Associated Press, “Punitive Damages Ruled Possible in Gulf Oil Spill”, *New York Times*, agosto 26 de 2011.
- 62 Brad Johnson, “BP funds push for more off shore drilling in oil-soaked Louisiana”, *Grist*, disponible en: <http://grist.org/oil/2011-08-05-bp-funds-push-offshore-drilling-louisiana-gulf-of-mexico/>.
- 63 “Chemical firm to pay Rs200cr for defying SC orders”, *Times of India*, julio 25 de 2011.
- 64 “Corporate responsibility”, *Information for Action*, disponible en: www.informaction.org/cgi-bin/gPage.pl?menu=menua.txt&main=corpres_causes.txt&s=Corporate+Responsibility.
- 65 *Marianne Lavelle to iwatch news*, abril 21 de 2009, disponible en: <http://www.publicintegrity.org/2009/04/21/2885/'clean-coal'-lobbying-blitz>
- 66 Ver el capítulo 6, “Publicidad responsable”.
- 67 Tim Wheeler, “Cheney blasted for blocking oil well safety valve”, *People’s World* (2010), disponible en: peoplesworld.org/cheney-blasted-for-blocking-oil-well-safety-valve/.
- 68 John W. Schoen, “BP \$20 billion fund may not cover spill costs”, *MSNBC.com* (2010), disponible en: www.msnbc.msn.com/id/37736098/ns/business-us_business/t/bp-billion-fund-may-not-cover-spill-costs/.
- 69 Colman McCarthy, “A CEO who cares: Whole Foods founder John Mackey thinks profits and ethics can mix”, *Business Library* (2005), disponible en: findarticles.com/p/articles/mi_m1141/is_6_42/ai_n15956843/.
- 70 Whole Foods Market, *About Whole Foods Market* (2012), disponible en: www.wholefoodsmarket.com/company/index.php.
- 71 Mike Musgrove, “Sweatshop Conditions at iPod Factory Reported”, *Washington Post*, junio 16 de 2006.
- 72 Danny Bradbury, “Apple risks green makeover with CSR snub”, *Business Green*, disponible en: www.businessgreen.com/bg/news/1800821/apple-risks-green-makeover-csr-snub.

Notas capítulo quinto

- 1 Center for Climate and Energy Solutions, *Global Anthropogenic GHG Emissions By Sector*, disponible en: www.pewclimate.org/facts-figures/international-emissions/sector.
- 2 *Stern Review* estima los daños en términos de los costos sociales del carbón en 85 dólares por tonelada de CO₂. Nicholas Stern, “The Economics of Climate Change: Executive Summary”, *Stern Review* (2006).
- 3 Por ejemplo, en *Green to Gold* (2006) Daniel Esty y Andrew Winston incluyen a la BP como un líder corporativo visionario (Wave RiderW). Sin embargo, con base en los alarmantes derrames de petróleo de esta compañía, parece razonable cuestionarse si las medidas que toman las corporaciones de manera voluntaria algún día impulsarán el surgimiento de una economía verde.
- 4 L’Oreal, *The Body Shop*, disponible en: www.loreal-finance.com/site/us/marques/marque5.asp.
- 5 The Body Shop, *Our History*, disponible en: www.thebodyshop-usa.com/about-us/aboutus_history.aspx.
- 6 Patagonia, *Our Reason for Being*, disponible en: www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=2047. Ver también: Rocky Mountain Institute, “Doing Well by Doing Good: Why Patagonia Makes a Profit, Naturally”, *Treehugger*, disponible en: www.treehugger.com/corporate-responsibility/doing-well-by-doing-good-why-patagonia-makes-a-profit-naturally.html.
- 7 Fair Trade Federation, *Interim Report on Fair Trade Trends* (2008).
- 8 Fairtrade Foundation, *Global Fairtrade sales increase by 22%*, disponible en: www.fairtrade.org.uk/press_office/press_releases_and_statements/jun_2009/global_fairtrade_sales_increase_by_22.aspx.
- 9 Geoffrey M. Heal, “Corporate Environmentalism: Doing Well by Being Green”, *Working Paper Series* (2007).
- 10 Geoffrey Heal, “Environmental disaster—not all bad news”, *Financial Times*, octubre 30 de 2000.
- 11 General Electric, *Fact Sheet*, disponible en: www.ge.com/company/factsheets/corporate.html.
- 12 General Electric, *Awards & Recognition*, disponible en: www.gecapital.com/en/our-company/careers/awards-recognition.html.
- 13 Kirsten Korosec, “Why General Electric Is Pouring \$10B into Its Ecomagination Brand”, *CBS News*, junio 25 de 2010.
- 14 TEEB para los negocios presenta un análisis tan complejo como el impacto económico de la deforestación en China debido a la industria de construcción o el impacto económico de las pérdidas de agua potable en el mar de Aral debido a la industria de algodón en Asia Central. Ver: *The Economics of Ecosystems and Biodiversity for Business and Enterprise* (2011).
- 15 The International Integrated Reporting Committee (IIRC) fue formado en 2010 por el proyecto de Prince: Accounting for Sustainability Project (A4S) y por la Global Reporting Initiative (GRI). Ver: Wise geek, *What Is Integrated Reporting?*, disponible en: www.wisegeek.com/what-is-integrated-reporting.htm.

- 16 Puma, *PUMA Completes First Environmental Profit and Loss Account Which Values Impacts at €145 million*, disponible en: about.puma.com/puma-completes-first-environmental-profit-and-loss-account-which-values-impacts-at-e-145-million/.
- 17 Ibid.
- 18 Puma, *PUMA's Environmental Profit and Loss Account Three-Stage Development Process*, disponible en: about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/2011/en/ep11116.pdf.
- 19 Carbon Disclosure Project, *View responses and CDP findings*, disponible en: www.cdproject.net/en-US/Results/Pages/overview.aspx.
- 20 Carbon Disclosure Project, disponible en: www.cdproject.net/en-US/WhatWeDo/CDPNewsArticlePages/commercial-interests-driving-ghg-emissions-reduction-at-worlds-largest-companies.aspx.
- 21 Robert G. Eccles, Michael P. Krzus y George Serafeim, "Market Interest in Nonfinancial Information", *Harvard Business School Working Paper* (2011).
- 22 Marcus Norton, *The Water-Energy-Food Security Nexus: Understanding the Risks & Opportunities for Private Finance*, German Federal Government publication (2011).
- 23 Ver, por ejemplo: The Coca-Cola Company, *Securities Exchange Act Reports*, disponible en: www.thecoca-colacompany.com/investors/pdfs/10-K_2010/04_Coca-Cola_Item1A-1B.pdf.
- 24 The Rainforest Alliance, *Quality Sustainable Coffee for a Growing Global Market*, disponible en: www.rainforest-alliance.org/sites/default/files/publication/pdf/coffee_servicesheet.pdf.
- 25 Thehistoryof.net, *The History of Insurance—Risk Through the Ages*, disponible en: www.thehistoryof.net/the-history-of-insurance.html.
- 26 AboutBritain.com, *The Great Fire of London, 1666*, disponible en: www.aboutbritain.com/articles/great-fire-of-london.asp. Vea también: Gresham College, *Protecting London—The Phoenix: Rebuilding London after the Great Fire and the Origins of the London Fire Brigade*, disponible en: www.gresham.ac.uk/lectures-and-events/protecting-london-the-phoenix-rebuilding-london-after-the-great-fire-and-the.
- 27 Jennifer Ann Carlson, "The Economics of Fire Protection: From the Great Fire of London to Rural/Metro", *IEA Discussion Paper* (2005). Ver también: P.G. M. Dickson, *The Sun Insurance Office* (Oxford: Oxford University Press, 1960), 11.
- 28 Carlson, "The Economics of Fire Protection".
- 29 Maldives Monetary Authority, *Insurance Industry Regulations*, disponible en: www.mma.gov.mv/laws/insurance%20regulations.pdf.
- 30 Heal, *Environmental disaster—not all bad news*.
- 31 National Conference of State Legislatures, *State Cigarette Excise Taxes: 2010* (2010).
- 32 Brian Tumulty, "Tobacco tax increase expected to reduce smoking", *USA Today*, marzo 27 de 2009.
- 33 "Denmark introduces world's first food fat tax", *BBC News*, octubre 1 de 2011.
- 34 Ryan Jaslow, "Denmark's 'fat tax' targets butter, burgers", *CBS News*, octubre 3 de 2011. Ver también: Dan Evon, "Fat Tax Spreading: France Follows in Denmark's Footsteps", *The Inquisitor*, octubre 6 de 2011.
- 35 Justin G. Trogon, Eric A. Finkelstein, Charles W. Feagan y Joel W. Cohen, "State-

- and Payer Specific Estimates of Annual Medical Expenditures Attributable to Obesity”, *Obesity* (2011).
- 36 W. Reed Walker, *The Transitional Costs of Sectoral Reallocation: Evidence From the Clean Air Act and the Workforce* (2011).
- 37 “New Mexico Approves Mandatory Greenhouse Gas Reporting Regulations”, *Environmental Leader*, octubre 12 de 2007.
- 38 Esther Duflo, Michael Greenstone, Rohini Pande y Nicholas Ryan, *Towards an Emissions Trading Scheme for Air Pollutants in India* (Center for Energy and Environmental Policy Research, 2010).
- 39 Jesse Shoemaker-Hopkins y Meggin Thwing Eastman, *Dodd-Frank Not Just about Banks: Conflict Mineral Reporting Requirements Will Affect Chipmakers, Other Electronics Firms*, disponible en: RiskMetrics, http://www.msci.com/insights/responsible_investing/dodd-frank-conflict-minerals.html
- 40 “The other oil spill”, *The Economist*, junio 24 de 2010.
- 41 Trucost, *EU Accounts Modernisation Directive*, disponible en: www.businessandbiodiversity.org/pdf/EU%20accounts%20and%20modernization%20Directive.pdf. Ver también: Gordon L. Clark y Eric R. W. Knight, “Institutional Investors, the Political Economy of Corporate Disclosure, and the Market for Corporate Environmental and Social Responsibility: Implications from the UK Companies Act (2006)”, *2008 Industry Studies Conference Paper* (2008).
- 42 *Ibid.*
- 43 Clark y Knight, “Institutional Investors”.

Notas capítulo sexto

- 1 Los estimados sobre la facturación de la publicidad mundial difieren entre los diferentes informes de las compañías. Este estimado viene del Center for Media Research, *2012 Ad Spending Outlook* (2011).
- 2 Niall Dunne (exdirector de Saatchi & Saatchi S. y de EMEA, ahora director de sostenibilidad de Telecom en Inglaterra) explica que la forma correcta de publicitar se trata de “vender bien y no solamente hacer una buena venta” a través del poder y la penetración de las marcas. Comunicación personal con el autor, 2011.
- 3 [Tobaccodocuments.org](http://tobaccodocuments.org), *Review of Female Targeted Brands* (1988), disponible en: tobaccodocuments.org/product_design/507124752-4797.html.
- 4 Amanda Amos y Margaretha Haglund, “From social taboo to ‘torch of freedom’: the marketing of cigarettes to women”, *Tobacco Control* 9, no. 1 (2000).
- 5 Allan M. Brandt, *The Cigarette Century: The Rise, Fall, and Deadly Persistence of the Product That Defined America* (Nueva York: Basic Books, 2007).
- 6 Centers for Disease Control and Prevention, *Highlights: Marketing Cigarettes to Women*, disponible en: www.cdc.gov/tobacco/data_statistics/sgr/2001/highlights/marketing/.
- 7 Philip Morris Incorporated, *Virginia Slims Performance in San Francisco*, disponible en: legacy.library.ucsf.edu/tid/jzq18e00.
- 8 *Virginia Slims ads (1968)*, disponible en: archive.org/details/tobacco_ndo23e00.

- 9 Marc C. Willemsen y Boudewijn de Blij, “Tobacco advertising”, *Tobacco Control Resource Centre*.
- 10 U.S. National Library of Medicine, *The Reports of the Surgeon General: The 1964 Report on Smoking and Health*, disponible en: profiles.nlm.nih.gov/ps/retrieve/Narrative/NN/p-nid/60.
- 11 “Tobacco Advertising in the United States”, *Mediascope Press* (1997).
- 12 Martin Lindstrom, *Buy-ology: Truth and Lies about Why We Buy*, 1st pbk. ed. (Nueva York: Broadway Books, 2010).
- 13 Centers for Disease Control and Prevention, *Economic Facts about U.S. Tobacco Production and Use*, disponible en: www.cdc.gov/tobacco/data_statistics/fact_sheets/economics/econ_facts/.
- 14 Patricia McBroom, “\$72.7 Billion: Smoking’s Annual Health Care Cost”, *Public Affairs* (1998), disponible en: berkeley.edu/news/berkeleyan/1998/0916/smoking.html.
- 15 The Tobacco Atlas, *Tobacco Company Profits*, disponible en: www.tobaccoatlas.org/industry/tobacco_companies/profits/.
- 16 State of California Department of Justice, *Tobacco Master Settlement Agreement Summary*, disponible en: [/caag.state.ca.us/tobacco/resources/msasumm.php](http://caag.state.ca.us/tobacco/resources/msasumm.php). Ver también: Joy Johnson Wilson, *Summary of the Attorneys General Master Tobacco Settlement Agreement*, disponible en: academic.udayton.edu/health/syllabi/tobacco/summary.htm. Para más información, ver: *Master Settlement Agreement*, disponible en: web.archive.org/web/20080625084126/http://www.naag.org/backpages/naag/tobacco/msa/msa-pdf/1109185724_1032468605_cigmsa.pdf.
- 17 Este cálculo utiliza una tasa de inflación del 2%, una tasa de descuento del 3% para los costos del tabaquismo y una tasa del 5% para los pagos de las compañías que incorpora el 2% de la tasa de inflación.
- 18 E. Sokol, V. Aguayo y D. Clark, *Protecting Breastfeeding in West and Central Africa: 25 Years Implementing the International Code of Marketing of Breast Milk Substitutes* (UNICEF Regional Office for West and Central Africa, 2007).
- 19 M. F. Picciano, “Nutrient composition of human milk”, *Pediatric Clinics of North America* 48, no. 1 (2001)
- 20 Sokol et al., *Protecting Breastfeeding in West and Central Africa*.
- 21 *Ibid.*
- 22 *Ibid.*
- 23 Ver: Organización Mundial de la Salud, *International Code of Marketing of Breast-Milk Substitutes* (Ginebra, 1981).
- 24 Unicef, *Infant and Young Child Feeding*, disponible en: www.unicef.org/nutrition/index_breastfeeding.html.
- 25 Brainyquote, *David Ogilvy Quotes*, disponible en: www.brainyquote.com/quotes/quotes/d/davidogilv103337.html.
- 26 KPMG y FICCI, *Hitting the High Notes: FICCI-KPMG Indian Media and Entertainment Industry Report 2011* (2011).
- 27 Adam Werbach, entrevista con el autor realizada en San Francisco, CA, marzo 8 de 2012. Ver www.corp2020.com.
- 28 ODDEE, *15 Most Offensive, Banned and Rejected Ads*, disponible en: www.oddee.com/item_96502.aspx.

- 29 Maura Judkis, “Vatican takes legal action over pope-imam, Obama-Chavez kissing Benetton ad”, *Washington Post*, november 16 de 2011.
- 30 “China: Don’t Spit at the Olympics”, *RedOrbit*, febrero 8 de 2007.
- 31 Jack Neff, “Agencies Also on the Hook for P&G’s Green Scorecard”, *Advertising Age*, mayo 12 de 2010.
- 32 Yahoo! Finance, *Publicis Groupe (PUB.PA)*, disponible en: finance.yahoo.com/q/ks?s=PUB.PA+Key+Statistics.
- 33 El término “efecto Polman” es conocido a lo largo de la industria y se refiere al trabajo de Paul Polman, que ocupó la presidencia de Unilever en enero de 2009. Antes, Polman fue CFO de Nestlé y duró 27 años en Procter & Gamble en el área financiera y luego como presidente para Europa.
- 34 Andrew McMains, “Unilever Set to Join Cost-Cutting Push”, *Adweek*, junio 7 de 2009.
- 35 “Clock-watchers no more”, *The Economist*, mayo 14 de 2009
- 36 The Bubble Project, *Manifesto*, disponible en: thebubbleproject.com/.
- 37 *Bubble Project*, disponible en: www.flickr.com/groups/bubble_project/.
- 38 Adbusters, *São Paulo: A City without Ads*, disponible en: www.adbusters.org/magazine/73/Sao_Paulo_A_City_Without_Ads.html.
- 39 Vincent Bevins, “São Paulo advertising goes underground”, *Financial Times*, septiembre 6 de 2010.
- 40 CUTS International, *Consumer Rights and Its Expansion*, disponible en: www.cuts-international.org/consumer-rights.htm.
- 41 Consumers International, *History of the Consumer Movement*, disponible en: <http://www.consumersinternational.org/who-we-are/about-us/we-are-50/history-of-the-consumer-movement>
- 42 Ted Thornhill, “Gone in 60 seconds: 168 million emails, 700,000 Google searches . . . a mind-boggling snapshot of what happens on the Internet in just ONE MINUTE”, *Mail Online*, junio 21 de 2011.
- 43 Saqlain Abbas, “Verizon Withdraws Its Plan to Charge \$2 as Fee for Online Payments”, *Tribune News*, enero 1 de 2012.
- 44 Mark Sweney, “Unilever goes crowdsourcing to spice up Peperami’s TV ads”, *The Guardian*, agosto 25 de 2009.
- 45 David Tiltman, “Unilever to crowd source content for 13 global brands”, *Brand Republic*, abril 20 de 2010.
- 46 Bob Garfield, *The Chaos Scenario* (Stielstra Publishing, 2009).
- 47 Aayush Arya, “Internet users exceed 100 million in India; mobile net usage still in in-fancy”, *Next Web*, noviembre 8 de 2011.
- 48 Goos Poos, *Mobile Internet Usage in India: Statistics, Facts & Opportunities*, disponible en: www.goospoos.com/2011/05/mobile-internet-usage-in-india/.
- 49 “Missed call campaign on Lokpal bill a hit”, *Deccan Herald*, junio 15 de 2011.
- 50 Gallup, *Business and Industry Sector Ratings*, disponible en: www.gallup.com/poll/12748/Business-Industry-Sector-Ratings.aspx.
- 51 Gallup, *Honesty/Ethics in Professions*, disponible en: www.gallup.com/poll/1654/honesty-ethics-professions.aspx.
- 52 Brainy Quote, *David Ogilvy Quotes*, disponible en: www.brainyquote.com/quotes/authors/d/david_ogilvy.html#ixzz1i5vhN6Yk.

- 53 Ibid.
- 54 Truthmove, *Advertising & Public Relations Propaganda*, disponible en: www.truthmove.org/content/advertising-public-relations/.
- 55 Dean Rieck, “The Brilliant Words of Leo Burnett”, *Direct Creative*, disponible en: www.directcreative.com/the-brilliant-words-of-leo-burnett.html.

Notas capítulo séptimo

- 1 Ver nuestros argumentos en el capítulo 1, “La historia legal de la corporación” y en el capítulo
- 2 Ver capítulo 2, “La gran alineación”.
- 3 Richard P. Nielsen, “High-Leverage Finance Capitalism, the Economic Crisis, Structurally Related Ethics Issues, and Potential Reforms”, *Business Ethics Quarterly* 20, no. 2 (2010).
- 4 Ben Bernanke, John Campbell y Toni Whited, “U.S. Corporate Leverage: Developments in 1987 and 1988”, *Brookings Papers on Economic Activity* 1990, no.1 (1990).
- 5 C. William Thomas, “The Rise and Fall of Enron”, *Journal of Accountancy* (2002).
- 6 Ibid.
- 7 “The rise and fall of Enron: A brief history”, *CBC News*, mayo 25 de 2006.
- 8 Esta información sobre Enron se obtuvo del informe anual 10-K presentado ante la Securities and Exchange Commission (SEC) para el año fiscal que finalizó el 31 de diciembre de 2000. El acceso a esos informes financieros está disponible en: www.sec.gov/edgar/searchedgar/companysearch.html.
- 9 Thomas, “The Rise and Fall of Enron”.
- 10 Simi Kedia y Thomas Philippon, “Enron’s Final Accounting”, *Sternbusiness* (2006), disponible en: w4.stern.nyu.edu/sternbusiness/spring_2006/enron.html.
- 11 Thomas, “The Rise and Fall of Enron”.
- 12 James Flanigan, “Enron Is Proving Costly to Economy”, *Los Angeles Times*, enero 20 de 2002.
- 13 U.S. Financial Crisis Inquiry Commission, *The Financial Crisis—Inquiry Report* (2010).
- 14 McKinsey Global Institute, *Debt and deleveraging: The global credit bubble and its economic consequences* (2010).
- 15 McKinsey Global Institute, *An economy that works: Job creation and America’s Future* (2011).
- 16 Vea nuestra página web www.corp2020.com para una explicación más detallada de la relación entre el apalancamiento y estas cuatro crisis financieras.
- 17 Por ley, los bancos nacionales tenían prohibido conceder préstamos a prestatarios individuales por encima del 10% del capital y del superávit del banco. En 1979, la Office of the Comptroller of the Currency (OCC) de Estados Unidos, probablemente bajo la presión del *lobby* y en contra del buen juicio, emitió una interpretación de la ley que les permitía a los bancos tratar a las agencias individuales de los gobiernos como entidades separadas para la aplicación de la regla del 10% en lugar de tratarlas

- como una sola entidad. Si la interpretación se hubiera dado en el sentido contrario, muchos bancos probablemente no hubieran estado en capacidad de cumplir la ley y habrían tenido que reducir su exposición a estos préstamos. Fuente: U.S. Federal Deposit Insurance Corporation, “Chapter 5: The LDC Debt Crisis”, *Volume I: An Examination of the Banking Crises of the 1980s and Early 1990s* (Library of Congress, 1997), disponible en: <http://www.fdic.gov/bank/historical/history/vol1.html>.
- 18 U.S. Federal Deposit Insurance Corporation, “The Savings and Loan Crisis and Its Relationship to Banking”, *An Examination of the Banking Crises of the 1980s and Early 1990s*, Vol. I (Library of Congress, 1997), disponible en: www.fdic.gov/bank/historical/history/vol1.html.
 - 19 Timothy Curry y Lynn Shibut, “The Cost of the Savings and Loan Crisis: Truth and Consequences”, *FDIC Banking Review* (2000).
 - 20 Paul Krugman, *What Happened to Asia?*, disponible en: web.mit.edu/krugman/www/DISINTER.html.
 - 21 U.S. Financial Crisis Inquiry Commission, *The Financial Crisis Inquiry Report: Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States* (2011).
 - 22 Ver: capítulo 2, “La gran alineación”, y capítulo 3, “La Corporación de 1920”.
 - 23 Ver: capítulo 2.
 - 24 Board of Governors of the Federal Reserve System, *Reserve Requirements*, disponible en: www.federalreserve.gov/monetarypolicy/reservereq.htm.
 - 25 European Central Bank, *How to calculate the minimum reserve requirements*, disponible en: www.ecb.int/mopo/implement/mr/html/calc.en.html.
 - 26 Stephane Rottier y Veron Nicolas, *Not All Financial Regulation Is Global* (Peterson Institute for International Economics, 2010).
 - 27 Adrian Blundell-Wignall y Paul Atkinson, “Thinking Beyond Basel III: Necessary Solutions for Capital and Liquidity”, *OECD Journal: Financial Market Trends 2010*, no. 1 (2010).
 - 28 *Ibíd.*
 - 29 La ley bancaria de 1993 o el Glass-Steagall Act fue promulgada en junio de 1933. Entre otras cosas, esta ley estableció la Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) e introdujo reformas en el sector bancario como la separación obligatoria entre la banca comercial y de inversión. Este último artículo fue derogado con la GrammLeach-Bliley Act de 1999.
 - 30 Stephen Labaton, “U.S. regulator’s 2004 rule let banks pile up new debt”, *New York Times*, octubre 3 de 2008.
 - 31 Romesh Solti, entrevistado por Pavan Sukhdev y Rafael Torres (2011).
 - 32 Revenue Watch Institute, *Revenue Watch Index* (2010).
 - 33 Anne P. Villamil, “The Modigliani-Miller Theorem”, *New Palgrave Dictionary of Economics*, disponible en: www.econ.uiuc.edu/~avillami/course-files/PalgraveRev_ModiglianiMiller_Villamil.pdf.
 - 34 Obtenido de Thomson Financial via Ernst & Young, *2011 ripe for uptick in deal making if confidence and clarity return* (2010).
 - 35 “Thomson Reuters Says Global M&A Activity Value Rose 22.9% In 2010—Update”, *RTT News* (2011), disponible en: www.rttnews.com/Story.aspx?type=bn&Id=1523040.

- 36 Donald M. DePamphilis, “Financing Transactions”, capítulo 13 en *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities: An Integrated Approach to Process, Tools, Cases, and Solutions*, 5ª ed. (Waltham, MA: Academic Press, 2009).
- 37 Steven Kaplan, “Campeau’s acquisition of Federated: Post-bankruptcy results”, *Journal of Financial Economics* 35 (1994).
- 38 DePamphilis, “Financing Transactions”.
- 39 Ibid.
- 40 Alope Ghosh y Prem C. Jain, “Financial leverage changes associated with corporate mergers”, *Journal of Corporate Finance* 6 (2000).
- 41 Craig H. Furfine y Richard J. Rosen, “Mergers increase default risk”, *Journal of Corporate Finance* 17 (2011).
- 42 En algunos casos, como cuando se contabiliza en los libros activos con dificultades y derivados de crédito estructurados, lo contrario puede ser verdad: se toman demasiadas provisiones para los costos y riesgos futuros y esto puede resultar en que en los años futuros los ejecutivos obtengan bonos por rendimiento que incluyen una gran cantidad de reservas liberadas en lugar de un genuino rendimiento.
- 43 Los informes de remuneración de las compañías fueron cuestionados por múltiples corporaciones en la primavera de 2012 debido a los paquetes de remuneración de los presidentes ejecutivos de AstraZeneca, Aviva, Barclays, Citibank, Inmarsat, Trinity Mirror y UBS, inter alia (*Financial Times*, mayo 4 de 2012).

Notas capítulo octavo

- 1 Agencia Internacional de Energía, *2011 Key World Energy Statistics*.
- 2 Ibid.
- 3 “Mankind using Earth’s resources faster than replenished”, *The Independent* (2009), disponible en: <http://www.independent.co.uk/environment/mankind-using-earths-resources-faster-than-replenished-1827047.html>. Note que la American Public Media cuenta con un juego en línea basado en un informe de la Global Footprint Network, un centro de pensamiento internacional. El juego está disponible en la red en: sustainability.publicradio.org/consumerconsequences/.
- 4 Los datos sobre los minerales fueron obtenidos en la encuesta U.S. Geological Survey que se encuentra en la web. Para más información ver: minerals.usgs.gov/minerals/pubs/mcs/.
- 5 Esta es una conclusión que comparten dos de los principales estudios globales: MEA y TEEB. Ver: *The Economics of Ecosystems and Biodiversity*, disponible en: www.teebweb.org/; ver también: *Millenium Ecosystem Assessment*, disponible en: www.maweb.org/en/index.aspx.
- 6 Ver el capítulo 6, “Limitar el apalancamiento”.
- 7 OPEP, AIE, OCDE, Banco Mundial, *Analysis of the Scope of Energy Subsidies and Suggestions for the G-20 Initiative* (2010).
- 8 Comisión Europea, *Eurostat: Environment* (2011).
- 9 AIE, *Analysis of the Scope of Energy Subsidies and Suggestions for the G-20 Initiative*, junio 16 de 2010.

- 10 Toby Price, “Fossil fuels received more than €320 billion in aid in 2010”, *Renewable Energy Magazine*, enero 17 de 2012. Ver también: Roger Harrabin, “Harrabin’s Notes: Mission impossible?”, *BBC*, enero 19 de 2011.
- 11 Global Subsidies Initiative, *Mexico’s 2008 fuel subsidies higher than previously predicted*, disponible en: www.iisd.org/gsi/news/mexicos-2008-fuel-subsidies-higher-previously-predicted.
- 12 Paul Segal, “‘El petróleo es nuestro’: The Distribution of Oil Revenues in Mexico”, *The Future of Oil in Mexico* (James A. Baker III Institute for Public Policy at Rice University, 2011), 20.
- 13 Este capítulo reconoce las complejidades de la subvención a los recursos en los países en desarrollo y las cuestiones de equidad involucradas en la remoción de subsidios para los recursos como el petróleo. En particular, los países en desarrollo están revisando las políticas de subvención debido a la carga financiera que han creado estas regulaciones. Jordania es un ejemplo de un país en desarrollo con grandes subsidios a los combustibles que durante los últimos tres años ha eliminado gradualmente estos subsidios y ha compensando a los empleados de bajos ingresos (quienes sentirían el aprieto) con una serie de medidas que alivian este impacto. Irán y Arabia Saudita son otros ejemplos de ello.
- 14 Banco Mundial, *World Development Indicators* (2011).
- 15 “The global debt clock”, *The Economist*, disponible en: www.economist.com/content/global_debt_clock.
- 16 Adriene Hill, “Companies sit on huge reserves of cash”, *American Public Media, Marketplace*, agosto 17 de 2011.
- 17 Nótese que la evaluación global de los impuestos a los recursos naturales no incluye materiales provenientes de recursos biológicos como las reservas de madera y de peces, como sí lo hace con recursos similares de agotamiento global.
- 18 David G. Victor y Richard K. Morse, “Living with Coal: Climate Policy’s Most Inconvenient Truth”, *Boston Review* (2009), disponible en: www.bostonreview.net/BR34.5/victor_morse.php.
- 19 IEA, *Coal Information* (2010).
- 20 Puede que estas cifras no reflejen el monto total de los impuestos para el Internal Revenue Service (que es confidencial), sino que están basadas en cifras GAAP que están disponibles en los informes 10-K de las compañías.
- 21 Específicamente, la tributación varía de 2,1% para el carbón de Westmoreland a 11,53% para la energía CONSOL. Estos números son estimados ya que algunos impuestos que pagan estas compañías son por actividades diferentes a la extracción de carbón.
- 22 Se utilizan valores de 2009.
- 23 De manera interesante, Bill Gates reconoce las fallas actuales que tienen los mercados de energía para incentivar la innovación. Hoy en día, con múltiples CEO y exCEO como Jeff Immelt de la General Electric y Norman Augustine de Lockheed Martin, Gates ha contribuido en la fundación del American Energy Innovation Council (AEIC). EL AEIC publicó un informe de mercado en el que detallaba las barreras para la innovación en la economía energética actual. Está disponible en en la web en: www.americanenergyinnovation.org/.
- 24 De manera interesante, Bill Gates reconoce las fallas actuales que tienen los mercados

- de energía para incentivar la innovación. Hoy en día, con múltiples CEO y exCEO como Jeff Immelt de la General Electric y Norman Augustine de Lockheed Martin, Gates ha contribuido en la fundación del American Energy Innovation Council (AEIC). EL AEIC publicó un informe de mercado en el que detallaba las barreras para la innovación en la economía energética actual. Está disponible en la web en: www.americanenergyinnovation.org/.
- 25 Nótese que Joseph Schumpeter era un economista y politólogo austro-americano conocido prominentemente por su popularización de la expresión destrucción creativa, que se refiere a la integración de nuevas tecnologías y servicios en los ciclos de los negocios.
 - 26 Nótese que la descripción de estos países generalmente tiene el propósito de ilustrar los principios descritos en este libro. El autor reconoce que todos los países tienen características particulares en su consumo, producción y manejo.
 - 27 [NationMaster.com](http://www.nationmaster.com), *Energy Statistics*, disponible en: www.nationmaster.com/index.php.
 - 28 Jerome Cukier, *Revenues from green taxes have dropped despite increased use (data update—01/07/2011)*, disponible en: <http://oecdinsights.org/2010/05/27/revenues-from-green-taxes-have-dropped-despite-increased-use-2/>
 - 29 Center for Sustainable Systems at University of Michigan, *U.S. Material Use* (2010).
 - 30 University of Michigan Center for Sustainable Systems, *Residential Buildings* (2011).
 - 31 U.S. Energy Information Administration, *Annual Energy Outlook 2011 with Projections to 2035* (2011).
 - 32 Institute for Energy Research, *Coal*, disponible en: www.instituteforenergyresearch.org/energy-overview/coal/. Ver también: Energy Information Administration, *Coal Data: A Reference* (Washington, DC: U.S. Department of Energy, 1995), 31.
 - 33 Ver: Erik Shuster, *Tracking New Coal-Fired Power Plants* (National Energy Technology Laboratory, Office of Strategic Energy Analysis & Planning, 2011). Ver también: The writing on the wallT, *The Economist*, mayo 7 de 2009.
 - 34 N. Z. Muller, R. Mendelsohn y W. Nordhaus, “Environmental Accounting for Pollution in the United States Economy”, *American Economic Review* 101, no.5 (2011).
 - 35 Paul R. Epstein, Jonathan J. Buonocore, Kevin Eckerle, Michael Hendryx, Benjamin M. Stout, R. Heinberg, Richard W. Clapp et al., “Full Cost Accounting for the Life Cycle of Coal”, *Annals of the New York Academy of Science* (2011): 73–98.
 - 36 *Ibid.*
 - 37 *Ibid.*
 - 38 Clean Air Task Force, *The Toll from Coal: An Updated Assessment of Death and Disease from America’s Dirtiest Energy Source* (2010). En el blog Climate Progress, Joe Romm escribe: “Observe que múltiples organizaciones han presentado estudios sobre los costos y los beneficios integrales de la energía a partir del carbón. El National Research Council encontró que en 2009 la energía a partir del carbón producía daños de más de 120 billones de dólares al año, contando las emisiones de mercurio y de gases efecto invernadero” (“Life-cycle study: Accounting for total harm from coal would add ‘close to 17¢/kWh of electricity generated”, *Climate Progress*, febrero 16 de 2011, disponible en: <http://thinkprogress.org/romm/2011/02/16/207534/life->

- [cycle-study-coal-harvardpesteinhealth/](#)). La American Lung Association estima que la energía a partir del carbón es directamente responsable por más 13.000 muertes prematuras en 2010, así como por 10.000 hospitalizaciones y 20.000 paros cardíacos al año. Fuente: American Lung Association, *American Lung Association Energy Policy Development: Electricity Generation Background Document* (2011). Source for drunk driving statistics: Centers for Disease Control and Prevention, *Drinking and Driving: A Threat to Everyone*, disponible en: www.cdc.gov/vitalsigns/drinkinganddriving/?s_cid=vitalsigns-092-bb.
- 39 Pamela L. Spath, Margaret K. Mann y Dawn R. Kerr, *Life Cycle Assessment of Coal-Fired Power Production* (National Renewable Energy Laboratory, 1999).
- 40 Ver: Keith Bradsher, “China Outpaces U.S. in Cleaner Coal-Fired Plants”, *New York Times*, mayo 10 de 2009. Ver también: World Coal Association, *Improving Efficiencies*, disponible en: www.worldcoal.org/coal-the-environment/coal-use-the-environment/improving-efficiencies/. Ver también: EurActiv.com, *Analysis: Efficiency of coal-fired power stations—evolution and prospects*, disponible en: <http://www.euractiv.com/energy/analysis-efficiency-coal-fired-power-stations-evolution-prospects/article-154672>
- 41 Richard Munson, *From Edison to Enron: The Business of Power and What It Means for the Future of Electricity* (Westport, CT: Praeger Publishers, 2005).
- 42 El proyecto de ley Waxman-Markey es el nombre coloquial para la HR2454: la American Clean Energy and Security Act of 2009. El proyecto de ley recibe su nombre coloquial de sus ponentes en el Congreso Henry Waxman y Edward Markey. Para más información sobre el proyecto de ley, ver: www.govtrack.us/congress/bill.xpd?bill=h111-2454. Ver también: Marianne Lavelle, VThe Climate Change Lobby ExplosionT, *The Center for Public Integrity*, disponible en: www.publicintegrity.org/investigations/climate_change/articles/entry/1171/.
- 43 Lavelle, “The Climate Change Lobby Explosion”.
- 44 George Monbiot, “The need to protect the internet from ‘astroturfing’ grows ever more urgent”, *The Guardian*, febrero 23 de 2011, disponible en: www.guardian.co.uk/environment/georgemonbiot/2011/feb/23/need-to-protect-internet-from-astroturfing.
- 45 Antonio Regalado y Dionne Searcey, “Where Did That Video Spoofing Gore’s Film Come From?”, *Wall Street Journal*, agosto 3 de 2006.
- 46 *Center for Responsive Politics*, disponible en: www.opensecrets.org/lobby/top.php?showYear=a&indexType=i.
- 47 National Science Foundation/Division of Science Resources Statistics, *Survey of Industrial Research and Development*, 2007.
- 48 Marianne Lavelle to *iWatch News*, abril 21 de 2009, disponible en: <http://www.publicintegrity.org/2009/04/21/2885/‘clean-coal’-lobbying-blitz>
- 49 Eric Pooley, *The Climate War: True Believers, Power Brokers, and the Fight to Save the Earth* (Nueva York: Hyperion, 2010), 172–86.
- 50 Ki Mae Heussner, “Coal Campaign Pulled after Heavy Criticism”, *ABC News*, diciembre 12 de 2008.
- 51 Central Intelligence Agency, *Electricity-Consumption*, disponible en: www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2042rank.html.
- 52 Este cálculo tiene el propósito de demostrar el tamaño potencial de los ingresos

- fiscales. No toma en cuenta ninguna disminución en la demanda, la cual podría ocurrir.
- 53 Internal Revenue Service, *SOI Tax Stats—Individual Statistical Tables by Tax Rate and Income Percentile*, disponible en: www.irs.gov/taxstats/indtaxstats/article/0,,id=133521,00.html.
- 54 Ibid.
- 55 Nuevamente, estos cálculos no están basados en un modelo completo y por tanto no tienen en cuenta cambios en la demanda. Son ejemplos que tienen el objetivo de proporcionar una noción de la dimensión de estas cifras.
- 56 U.S. Energy Information Administration, *Annual Energy Outlook 2011 with Projections to 2035*.
- 57 Este capítulo reconoce el impacto de los impuestos ambientales sobre la elasticidad de la oferta, la demanda y la cadena de suministro de la industria de la energía eléctrica. La fabricación se basa en márgenes muy estrechos para la rentabilidad, y el autor reconoce que se requieren precauciones políticas para la industrias de Estados Unidos que tienen un uso intensivo de energía, con el fin de equilibrar la transición de las fuentes de energía establecidas hacia fuentes más limpias y eficientes.
- 58 Matt Siegel, “Australia’s Lower House Narrowly Passes Carbon Tax”, *New York Times*, octubre 12 de 2011.
- 59 Australian Bureau of Statistics, *Australia’s Production and Trade of Minerals* (2010).
- 60 Australian Department of Foreign Affairs and Trade, *Australia in brief: Trading with the world*, disponible en: www.dfat.gov.au/aib/trade_investment.html.
- 61 Simon R. James, *Taxation: Critical Perspectives on the World Economy*, vol. 1 (Londres, Nueva York: Routledge, 2002).
- 62 “Timorous tax on gold”, *The Age*, mayo 18 de 1982.
- 63 Bloomberg, *Income Statement for BHP Billiton PLC (BLT)*, disponible en: www.bloomberg.com/quote/BLT:LN/income-statement.
- 64 “How will Rio Tinto and its fellow miners spend their fortunes?”, *The Economist*, febrero 16 de 2011.
- 65 Richard Wachman, “BHP and Rio Tinto hit by Australian supertax”, *The Guardian*, mayo 4 de 2010.
- 66 Comisión Europea, *Germany—Energy Mix Fact Sheet* (2007).
- 67 McKinsey and Company, *Energy efficiency: A compelling global resource* (2010).
- 68 Agencia Internacional de Energía, *Selected 2008 Indicators for United States*, disponible en: www.iea.org/stats/indicators.asp?COUNTRY_CODE=US. Ver también: International Energy Agency, *Relation with Member Countries—Germany*, disponible en: www.iea.org/country/m_country.asp?COUNTRY_CODE=DE.
- 69 “Germany to Phase Out Nuclear Power by 2022”, *Spiegel Online International* (2011), disponible en: www.spiegel.de/international/germany/0,1518,765594,00.html.
- 70 Para mayor claridad en esta entrevista con el periódico alemán *Der Spiegel*, la referencia de Heinrich Hiesinger sobre la “reunificación” hace mención a la fusión política de la antigua Alemania oriental y occidental.
- 71 “An Effort Comparable to Reunification”, *Spiegel Online International* (2011), disponible en: www.spiegel.de/international/spiegel/0,1518,777944,00.html.
- 72 Michael Kohlhaas, “Ecological Tax Reform in Germany: From Theory to Policy”,

- Economic Studies Program Series* (American Institute for Contemporary German Studies, 2000).
- 73 Susanna Kim, “5 Shocking Gas Prices Around the Globe”, *ABC News*, abril 12 de 2011.
- 74 Romain Davoust, *Gasoline and Diesel Prices and Taxes in Industrialized Countries* (Institut Français des Relations Internationales, 2008).
- 75 *Ibid.*
- 76 Federal Ministry for the Environment, Nature Conservation, and Nuclear Safety, *Electricity from Renewable Energy Sources: What Does It Cost?* (2009).
- 77 Markus y Benjamin Görlach Knigge, *Die Ökologische Steuerreform—Auswirkungen auf Umwelt, Beschäftigung und Innovation* (Berlín: Ecologic Institut für Internationale und Europäische UmweltpolitikGmbH, 2005).
- 78 Kohlhaas, “Ecological Tax Reform in Germany.”
- 79 Anne y Monika Zulauf Power, *Cutting Carbon Costs: Learning from Germany’s Energy Saving Program* (What Works Collaborative, 2011).
- 80 *Ibid.*
- 81 *Ibid.*
- 82 *Ibid.*
- 83 Datos de 2002 a 2004. Fuente: Federal Ministry of Economics and Technology (BMWi), *Energy Efficiency—Made in Germany: Energy Efficiency in Industry and Building Services Technology*.

Notas capítulo noveno

- 1 Ver, por ejemplo: Ram Nidumolu, C. K. Prahalad y M. R. Ranganaswami, “Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation”, *Harvard Business Review* (septiembre de 2009).
- 2 Daniel C. Esty y Andrew S. Winston, *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*, rev. and updated ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2009).
- 3 Estos datos se basan en las compañías más grandes de Estados Unidos y del Reino Unido. Ver: Ben W. Heineman Jr. y Stephen Davis, *Are Institutional Investors Part of the Problem or Part of the Solution?* (Committee for Economic Development and Millstein Center for Corporate Governance and Performance, 2011).
- 4 Don Tapscott y David Ticoll, *The Naked Corporation: How the Age of Transparency Will Revolutionize Business* (Nueva York: Free Press, 2003).
- 5 Dov Seidman, *How: Why How We Do Anything Means Everything. . . in Business (and in Life)* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 2007).
- 6 R. K. Pachauri, “Obama Administration Should Lead Energy Transition”, *Science News*, enero 3 de 2009, 32.
- 7 Ann Graham, “Too good to fail”, *Tata*, disponible en: www.tata.com/company/Articles/inside.aspx?artid=HCy+RNqd0vk.
- 8 Ishaat Hussain, entrevistado por Pavan Sukhdev y Meenakshi Menon para el libro *Corporación 2020*, agosto de 2011.

- 9 Marjorie Kelly y Allen White, *Corporate Design: The Missing Business and Public Policy Issue of Our Time* (Tellus Institute, 2007).
- 10 Santander Bank, São Paulo, entrevista por Linda Murasawa, noviembre 21 de 2011.
- 11 Opportunity now, *Santander*, disponible en: www.bitcdiversity.org.uk/about_us/members/on_champions/santander.html.
- 12 “Ford Predicts Fuel from Vegetation”, *New York Times*, septiembre 20 de 1925.
- 13 Ver: Tom McCarthy, *Auto Mania: Cars, Consumers, and the Environment* (New Haven: Yale University Press, 2007).
- 14 Ibid.
- 15 William T. Allen, “Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation”, *Cardozo Law Review* 14:261 (1992–93), 267–68.
- 16 *Dodge v. Ford*, 1919. Ver: capítulo 1, “La historia legal de la Corporación”.
- 17 Ver: capítulo 1, “La historia legal de la Corporación”.
- 18 Tomorrow’s Company, *About Us*, disponible en: www.tomorrowcompany.com/aboutus.aspx.
- 19 Una de las citas atribuidas a Ford que expresan este sentimiento es: “Un negocio que solo hace dinero es un negocio pobre”. Ver: Wikiquote, en wikiquote.org/wiki/Henry_Ford.
- 20 M. E. Porter y M. R. Kramer, “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review* 89, nos. 1–2 (2011).
- 21 Ibid.
- 22 Ibid.
- 23 Ver la página web del autor, www.pavansukhdev.com, para una exposición sobre el V3-D Capitalism3.
- 24 La tesis principal del libro de Stephen A. Marglin, *The Dismal Science: How Thinking Like an Economist Undermines Community* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 2008).
- 25 Un grupo de inversionistas (los *publicani*) eran proponentes en licitaciones de contratos del Estado para actividades que se consideraban vitales para el avance de la República. Las limitaciones a la responsabilidad estaban atadas a la tolerancia al riesgo, debido a que los inversionistas principales tenían que dar tierras y bienes en garantía para el desarrollo del contrato por una firma de múltiples propietarios. Esto demostró ser uno de los primeros sistemas avanzados en la historia de responsabilidad limitada de las entidades comerciales y representa un modelo temprano de la corporación actual.
- 26 Ann Graham, *Too good to fail*, disponible en: www.tata.com/company/Articles/inside.aspx?artid=HCy+RNqd0vk.
- 27 Ishaat Hussain, entrevistado por Pavan Sukhdevy Meenakshi Menon para el libro *Corporación 2020*, agosto de 2011.
- 28 Peter F. Drucker, Introducción para el libro *The Organization of the Future*, ed. Frances Hesselbein, Marshall Goldsmith y Richard Beckhard (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997).
- 29 Michael Hammer, “The Soul of the New Organization”, *The Organization of the Future*. Adaptado de: Michael Hammer, *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization Is Changing Our Work and Our Lives* (Nueva York: Harper Business, 1996).

- 30 Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication* (2011).
- 31 Ver: capítulo 7, “Limitar el apalancamiento financiero”.
- 32 Ver: capítulo 6, “Publicidad responsable”.
- 33 Kelly, *Corporate Design*.
- 34 *Towards a Green Economy*, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2011.
- 35 Las B Corps (*benefit corporations*) o “las corporaciones con un propósito flexible” son compañías cuyos estatutos de constitución expresamente permiten un propósito social adicional a la rentabilidad como razón de ser de la corporación. Múltiples estados en Estados Unidos, incluyendo a California, ya han promulgado legislación que permite la constitución de las B Corps.
- 36 Casos de estudio en el *New York Times*, el John Lewis Partnership y el Grupo Nueva son extraídos de Kelly, *Corporate Design*.
- 37 Joel A. Barker, “The Mondragon Model—A New Pathway for the Twenty-First Century”, *The Organization of the Future*.
- 38 *Ibid.*
- 39 Rina Kuusipalo, “Mondragón Co-operative Corporation”, *Participedia*, disponible en: participedia.net/cases/mondrag-n-co-operative-corporation.
- 40 *Ibid.*
- 41 William Foote Whyte y Kathleen King Whyte, *Making Mondragón: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*, Cornell International Industrial and Labor Relations Report (Ithaca, NY: ILR Press, 1988).

Notas capítulo décimo

- 1 “Global Green New Deal—A Policy Brief”, *UNEP*, 2009.
- 2 Oxfam International, *G20 must put fight against poverty at the center of global economic reforms*, disponible en: www.oxfam.org/en/pressroom/pressrelease/2008-11-13/g20-global-economic-reforms.
- 3 [Businessgreen.com](http://www.businessgreen.com), *IEA warns oil will hit \$200 a barrel by 2030*, noviembre 7 de 2008, disponible en: www.businessgreen.com/business-green/news/2230069/soaring-oil-price-encourage.
- 4 Para una discusión más detallada, ver: ILO, “The financial and economic crisis: A Decent Work response”, *ILO Governing Body 304th Session*, Ginebra, marzo de 2009.
- 5 PNUD, *Global Green New Deal—A Policy Brief*, 2009.
- 6 Ver las gráficas 2.1 y 2.2 del capítulo 2, “La gran alineación: 1945–2000”.
- 7 Ver: P. Sukhdev y C. Feger, “Green Accounting for Everyone”, *The Economics of Nature* (Delhi: Business Standard Books, 2012). Ver también: Clifford Cobb, Ted Halstead y Jonathan Rowe, “If the GDP Is Up, Why Is America Down?”, *The Atlantic Online* (1995), disponible en: www.theatlantic.com/past/politics/ecbig/gdp.htm.
- 8 *Ibid.* En un artículo publicado en el *Atlantic* en 1995, Clifford Cobb, Ted Halstead y Jonathan Rowe escribieron que: en Estados Unidos el Manhattan Project tuvo mucha

- más gloria. Pero visto como un logro técnico, el desarrollo de las cuentas del PNB no fue menos importante. Las cuentas permitían que la nación localizara la capacidad no utilizada y excediera la producción a niveles que la opinión convencional nunca creyó posible. Para su sorpresa, los investigadores estadounidenses aprendieron, después de la guerra, que Hitler había establecido metas de producción mucho más bajas, en parte por no haber desarrollado cuentas nacionales sofisticadas.
- 9 Stephan Faris, “A Better Measure than GDP”, *Time*, noviembre 2 de 2009.
 - 10 Cobb et al., “If the GDP Is Up, Why Is America Down?”.
 - 11 Robert F. Kennedy, *Remarks of Robert F. Kennedy at the University of Kansas, March 18, 1968*, disponible en: <http://www.jfklibrary.org/Research/Research-Aids/Ready-Reference/RFK-Speeches/Remarks-of-Robert-F-Kennedy-at-the-University-of-Kansas-March-18-1968.aspx>
 - 12 Sukhdev y Feger, “Green Accounting for Everyone”.
 - 13 R. Costanza et al., “The value of the world’s ecosystem services and natural capital”, *Nature* 387, no. 6630 (1997).
 - 14 Banco Mundial, Indicadores de Desarrollo Global.
 - 15 Green Indian States Trust es un fondo público de caridad en India desde 2004.
 - 16 Pushpam Kumar, Sanjeev Sanyal, Rajiv Sinha y Pavan Sukhdev, “Accounting for freshwater quality in India”, *Green Accounting for Indian States Project* (2007).
 - 17 Cobb et al., “If the GDP Is Up, Why Is America Down?”.
 - 18 Nicholas Z. Muller, Robert Mendelsohn y William Nordhaus, “Environmental Accounting for Pollution in the United States Economy”, *American Economic Review* 101, no. 5 (2011).
 - 19 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *Taxation, Innovation and the Environment* (2010).
 - 20 Aunque no es el más severo. El honor va para Bangkok, donde el carro promedio gasta el equivalente a 45 días al año estancado en el tráfico. Ver: Hannah Beach, “The Capital of Gridlock”, *Time*, febrero 8 de 2008.
 - 21 Mark Goh, “Congestion management and electronic road pricing in Singapore”, *Journal of Transport Geography* 10, no. 1 (2002).
 - 22 Yii Der Lew y Wai Yan Leong, “Managing Congestion in Singapore—A Behavioural Economics Perspective”, *Journeys* (2009).
 - 23 La ley ETR de 1999 solo incluyó un aumento en los impuestos a la energía. La parte de la política social —reducir los impuestos a la nómina— fue abordada de manera separada a través de una ley en 1998, pero las dos leyes entraron en vigencia al mismo tiempo.
 - 24 Michael Kohlhaas, “Ecological Tax Reform in Germany: From Theory to Policy”, *Economic Studies Program Series* (American Institute for Contemporary German Studies, 2000).
 - 25 Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, *Towards a Green Economy: Pathways to Sustainable Development and Poverty Eradication* (2011).
 - 26 El concepto de “difusión” fue introducido y descrito en el capítulo 4 como una forma de “externalidad positiva” de la corporación.
 - 27 American Energy Innovation Council, *A Business Plan for America’s Energy Future*.
 - 28 Las cifras exactas de las compras públicas son las siguientes: el promedio ponderado de los países de la OCDE es de 19,96% del PIB (9,17% excluyendo la compensación),

- y para los países no miembros de la OCDE es de 14,48% del PIB (6,89% excluyendo la compensación). La información es de 1997 a 1998. Ver: Denis Audet, LGovernment Procurement: A Synthesis ReportG, *OECD Journal on Budgeting* (OECD, 2002).
- 29 International Institute for Sustainable Development, *Building accountability and transparency in public procurement* (2008).
 - 30 United Nations Environment Programme and Partners, *Catalysing low-carbon growth in developing economies: Public Finance Mechanisms to scale up private sector investment in climate solutions* (2009).
 - 31 Laura Díaz Anadon, Matthew Bunn, Gabriel Chan, Melissa Chan, Charles Jones, Ruud Kempener, Audrey Lee, Nathaniel Logar y Venkatesh Narayanamurti, *Transforming U.S. Energy Innovation* (Cambridge, MA: The Harvard Kennedy School Belfer Center for Science and International Affairs, 2011).
 - 32 Agencia Internacional de Energía, *World Energy Outlook* (2008).
 - 33 Banco Mundial, *World Development Report 2008: Agriculture for Development* (2008).
 - 34 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, *Taxation, Innovation and the Environment*.
 - 35 Forest Ethics, *Victoria's Dirty Secret Exposed—Forest Ethics Launches New Environmental Campaign Targeting Victoria's Secret*, disponible en: <https://forestethics.rdsecure.org/victoria146s-dirty-secret-exposed---forestethics-launches-new-environmental-campaign-targeting-victoria146s-secret-1> Ver también: Native Forest Network, *What's Victoria's dirty Secret?*, disponible en: www.nativeforest.org/events/victorias_secret.htm.
 - 36 “Strange bedfellows”, *The Economist*, mayo 22 de 2008. Ver también: Seasons Fund For Social Transformation, *Getting Results: Forest Ethics*, disponible en: <http://www.economist.com/node/11413185>
 - 37 *The Canadian Boreal Forest Agreement*, disponible en: canadianborealforestagreement.com/index.php/en/. Ver también: Canopy, *The Canadian Boreal Forest Agreement*, disponible en: canopyplanet.org/index.php?page=the-canadian-boreal-forest-agreement. Y: Forest Ethics, *Forest Ethics and the Canadian Boreal Forest Agreement: A Historic Opportunity*, disponible en: forestethics.org/boreal-forest-agreement-media-kit.
 - 38 Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, *Towards a Green Economy*.
 - 39 Andrew Simms to NEF, febrero 8 de 2010, disponible en: www.neweconomics.org/blog/2010/02/08/growth-is-good-isnt-it1.
 - 40 Diferentes escenarios producen diferentes cifras. Las cifras del informe del PNUMA citadas son relativamente conservadoras. Por ejemplo, la AIE prevé un aumento del consumo de energía de 1,5 a 3 veces para el año 2050. Ver: Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, *Towards a Green Economy*.
 - 41 *Ibíd.*
 - 42 Anadon et al., *Transforming U.S. Energy Innovation*.
 - 43 Reyer Gerlagh y Lise Wietze, “Carbon taxes: A drop in the ocean, or a drop that erodes the stone? The effect of carbon taxes on technological change”, *Ecological Economics* 54, nos. 2–3 (2005).
 - 44 Agencia Internacional de Energía, *World Energy Outlook 2008*.

Gilberto Rincón González

-Traductor-

Fundador y Director de CEID, tiene una amplia experiencia de más de 20 años como consultor y asesor legal de empresas petroleras multinacionales tales como Shell y Exxonmobil de Colombia. Miembro de la delegación colombiana en la negociación del Protocolo de Kioto en la Haya (Holanda). Presidente del Colegio de Abogados Especialistas en Derecho Ambiental de Colombia (CAEDAC) y delegado permanente ante la Comisión de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas (CSD) en New York. Abogado especialista en derecho ambiental de la Universidad del Rosario. Tiene un máster en negocios del IESE – Universidad de Navarra (España) y un título en Derecho Comparado de la Universidad de Texas en Dallas (Estados Unidos). Actualmente es asesor de empresas y miembro del consejo directivo de la Academia de Derecho Ambiental de la Unión Mundial para la conservación de la naturaleza IUCN.

Carolina García Arbeláez

-Traductora-

Carolina García Arbeláez es abogada de la Universidad de Los Andes con énfasis en derecho ambiental. Ha trabajado como periodista para el portal de internet La Silla Vacía, ABC news, Univisión, el Centro de Memoria Histórica, Cromos y la revista digital Cerasetenta.

Ganó el tercer lugar en el concurso de periodismo Entrégate a Colombia, organizado por Servientrega en noviembre de 2012.

Participó en el Concurso de Derecho Internacional de Desarrollo Sostenible que se llevó a cabo en Río de Janeiro en marzo de 2012 y obtuvo el premio a la mejor oradora del concurso. Adicionalmente, trabajó en la Conferencia de las Partes del Convenio de Basilea que tuvo lugar en Cartagena en el 2011.

Actualmente trabaja con CEID Colombia como directora de proyectos y hace parte del proyecto de preparación jurídica para el cambio climático que se adelanta para el gobierno colombiano con la International Development Law Organization (IDLO).

CORPORACIÓN 2020

TRANSFORMAR LOS NEGOCIOS
PARA EL MUNDO DEL MAÑANA



Nos estamos acercando imprudentemente a sobrepasar los límites del planeta en diferentes frentes: el clima, la biodiversidad, el agua potable, los océanos, los arrecifes de coral, el nitrógeno y el fósforo. Para evitar cruzar estos límites necesitamos grandes cambios para el año 2020 en la forma de gobernar, de utilizar los recursos y en la forma de dirigir la economía. ¿Quién puede llevar a cabo tales cambios en tan corto plazo?

Hoy en día, las corporaciones son el agente más importante de nuestra economía global. Ellas determinan el rumbo de la economía y el uso de los recursos naturales, influyen a los ciudadanos y a los creadores de políticas públicas, y tienen el poder para lograr una verdadera transformación. Sin embargo, las corporaciones están guiándonos por el peligroso camino de "la forma usual de hacer los negocios". Esto se debe a nuestro modelo corporativo anacrónico, "la Corporación de 1920". Necesitamos un nuevo tipo de Corporación, no sólo una que sea financiera sino holísticamente sostenible para las personas y el planeta. Esta es la "Corporación 2020".

Colección: Ciencias administrativas

Área: Administración



CEID

Centro de Estudios
para el Desarrollo
Sostenible

ISBN 978-956-771-035-9



9 789587 710359