

# 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

PAVAN SUKHDEV

Gilberto Rincón González  
Carolina García Arbeláez  
*Traductores*

# Contenido

<b>Prólogo</b> .....	XI
<b>Agradecimientos</b> .....	XVII
<b>Introducción</b> .....	XXI
<b>Capítulo 1. La historia legal de la corporación</b> .....	1
La historia temprana .....	2
La era de la corporación social .....	3
Los negocios privados y la corporación.....	5
La estocada final .....	8
El nacimiento de “la Corporación de 1920” .....	9
<b>Capítulo 2. La gran alineación: 1945-2000</b> .....	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
<b>Capítulo 3. La Corporación de 1920</b> .....	35
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 <sup>36</sup> .....	47
<b>Capítulo 4. A través del espejo de las externalidades corporativas</b> .....	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
<b>Capítulo 5. Incorporar las externalidades</b> .....	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
<b>Capítulo 6. Publicidad responsable</b> .....	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
<b>Capítulo 7. Limitar el apalancamiento financiero</b> .....	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
<b>Capítulo 8. Los impuestos a los recursos naturales .....</b>	<b>149</b>
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
<b>Capítulo 9. La Corporación 2020 .....</b>	<b>171</b>
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

<b>Capítulo 10. El mundo de la Corporación 2020</b> .....	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

## 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> 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.<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

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.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

¿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.<sup>7</sup> 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.<sup>8</sup> El incidente llevó a que la BP estableciera un fondo de reclamos de 20 billones de dólares.<sup>9</sup> 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”.<sup>10</sup>

¿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.<sup>11</sup>

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.<sup>12</sup> 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”.<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup> 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.<sup>15</sup>

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.<sup>16</sup>

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.<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup> 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”.<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup> 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),<sup>21</sup> 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),<sup>22</sup> describió a la corporación como una comunidad de accionistas que son propietarios de unos recursos comunes,<sup>23</sup> 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”.<sup>24</sup> 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.<sup>25</sup>

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.<sup>26</sup> 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.<sup>27</sup>

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 influencia 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 mundial<sup>28</sup> y emplea al 70% de los trabajadores del mundo.<sup>29</sup> Los impuestos a las corporaciones representan una porción significativa de los ingresos del gobierno.<sup>30</sup> 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,<sup>31</sup> 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.<sup>32</sup> 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.<sup>33</sup>

## 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.<sup>34</sup> 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”.<sup>35</sup> 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.<sup>36</sup> 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”,<sup>37</sup> también llamada economía limpia<sup>38</sup> o sostenibilidad económica,<sup>39</sup> 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 GPD<sup>40</sup> y WAVES<sup>41</sup> 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.<sup>42</sup> 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

### **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 Cerosetenta. 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



Centro de Estudios  
para el Desarrollo  
Sostenible

