

IX

Tomando en serio al sector privado empresarial como actor de la Ayuda: la responsabilidad social corporativa para el desarrollo*

Rafael Domínguez Martín

INTRODUCCION ¹

Que las empresas tienen una responsabilidad social para el desarrollo es una realidad que ya nadie pone en duda a estas alturas. Naciones Unidas, el Banco Mundial, los Bancos Regionales de Desarrollo (en particular, el Banco Interamericano de Desarrollo y la Corporación Andina de Fomento), el Fondo Monetario Internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización Mundial de Comercio o la Unión Europea no sólo han ratificado plenamente la cultura de la responsabilidad social de las empresas para el desarrollo, sino que cuentan con sus propias guías y secciones permanentes para investigar y promover la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el amplio –y original– sentido de este término, que se refiere a las obligaciones de las empresas, más allá de sus deberes legales, para con la sociedad².

* Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto DER2009-14370 del MCI.

Por su parte, las grandes empresas, agrupadas en organizaciones como la Cámara Internacional de Comercio, el Foro Económico Mundial (WEF), el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), el International Business Leaders Forum (IBLF) o el Business for Social Responsibility (BSR), son activas promotoras de la RSC global y estratégica, o RSC para el desarrollo. Incluso hay quienes, como el World Council for Corporate Governance, proponen sustituir el término RSC por otro más inspirado (BEST: Business for Economic and Social Transformation), en un alarde de autoconfianza con el que las TNC (empresas transnacionales) se arrojan responsabilidades más propias de Naciones Unidas (Domínguez 2008).

Dando por sentado que las empresas son activas promotoras del desarrollo como creadoras de riqueza y empleo, proveedoras de capital, tecnología, bienes y servicios, generadoras de enlaces empresariales y contribuyentes fiscales, en este trabajo se aborda el nuevo protagonismo de las empresas en la lucha contra la pobreza, tras la presentación del nuevo movimiento del filantropocapitalismo y el llamado Consenso de California, que se autoafirman como soluciones privadas más eficaces y eficientes que las de las políticas públicas a los problemas globales del desarrollo humano sostenible (apartado 1). La contribución de las empresas a la lucha contra la pobreza se estructura luego en una doble perspectiva. Por un lado, la perspectiva de la inclusión de los de abajo, o lo que las empresas pueden hacer por los pobres a través de las nuevas estrategias de Base de la Pirámide (BoP en sus siglas en inglés), que constituye el apartado 2. Por otro, la perspectiva de la inclusión de los de arriba, esto es, la incorporación de las propias empresas a las estrategias de cooperación internacional para el desarrollo, o lo que las empresas pueden hacer con el sector público, el Tercer Sector y los emprendedores sociales (auténtico Cuarto Sector) a través del instrumento de las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo (APPD), que constituye el apartado 3. El trabajo cierra con un resumen de conclusiones y algunas recomendaciones para el caso español.

2. FILANTROCAPITALISMO Y CONSENSO DE CALIFORNIA

Tras casi seis décadas de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en las que países donantes y agencias multilaterales no han conseguido acabar con la pobreza, existe un nuevo consenso internacional sobre el papel crucial que tiene el sector privado y las TNC en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y, en definitiva, en

la promoción del desarrollo humano sostenible. La idea subyacente es que los métodos de la empresa y el mercado son la solución a los grandes males de la humanidad, según predica el llamado filantropocapitalismo (Edwards 2008). De ahí se deriva que las capacidades de innovación tecnológica y organizativa de las empresas del sector de las TIC de Silicon Valley (Consenso de California) pueden allegar soluciones rápidas al problema de la pobreza global y los otros de educación y salud que se agrupan en los ODM (Desai y Kharas 2008).

Adalides del viejo objetivo de recaudación de la agenda internacional de desarrollo basada en compromisos morales (0,7%), como Jeffrey Sachs (2007a), manifiestan ahora que “los ricos filántropos tienen el potencial de hacer más que el G-8 para sacar de la pobreza a las naciones de África”. Las propias palabras mágicas del mundo de las empresas como *engaged*, *effectiveness* o *strategy* impregnan o colonizan el vocabulario de la nueva agenda internacional de desarrollo, y personajes de la reputación de Jean-Michel Severino, director de la Agencia Francesa de Desarrollo (Francia es el 4.º donante bilateral mundial), llaman a replantearse todo el sistema de la AOD y sustituirlo por la GPF (Global Policy Finance), que incluya a otros donantes oficiales y sobre todo las aportaciones del sector privado (fundaciones empresariales y ONGD internacionales), creando un nuevo foro que sustituya al CAD (Global Policy Funding Forum)³.

Que las empresas internacionalizadas o con capacidad para internacionalizarse pueden desempeñar un papel protagonista en la promoción del desarrollo humano sostenible es una afirmación que se deriva de tres constataciones. En primer lugar, de sus capacidades y tamaño (entre las 100 economías más grandes del mundo en 2007 hay 37 multinacionales, que facturaban por un valor equivalente al 25% del PIB mundial); y, por tanto, del simple hecho de que las empresas pueden hacerlo en la medida en que son creadoras de riqueza, empleo, proveedoras de capital (desde principios de los noventa la IED duplica de largo la AOD), tecnología, bienes y servicios, generadoras de enlaces empresariales (hacia atrás y hacia delante, de cadena de producción y cadena de compradores) y contribuyentes fiscales (UNDP 2004; Instituto Ethos 2004; Sachs 2005 y 2007a; Petkoski, Jarvis y Garza 2006; World Bank 2005; Kolk y Van Tulder 2006; WBCSD 2006a y 2006b; Corral *et al.* 2006; Nelson 2006 y 2007a; Domínguez 2007; Frot y Santiso 2008; Stigson 2008; Luetkenhorst 2008).

En segundo lugar, las empresas pueden colaborar en el desarrollo, no sólo porque pueden, sino por interés propio: porque les conviene

hacerlo de manera preventiva o proactiva. De manera preventiva, con una suerte de “responsabilidad social compensatoria” (Bhagwati 2007), porque en el mundo de la globalización en el que operan las empresas que dependen de marcas globales, los consumidores toman como grupo de referencia relevante a productores que viven geográficamente muy distantes pero virtualmente están cercanos, por lo que despiertan sentimientos de solidaridad e interdependencia si sus condiciones laborales y su entorno social son penosos, y en ese mundo las organizaciones (o sus marcas) que externalizan costes sociales son cada vez peor aceptadas, por lo que hay ventajas competitivas en comportarse bien como *first mover* (Nelson 2005; Doane 2005; Wherter y Chandler 2005; Petkoski, Jarvis y Garza 2006; Doh y Guay 2006; Bishop 2007; Beardsley 2007; Kytte y Ruggie 2007; Becchetti y Rosati 2007; Meipochtler 2008)⁴. Y les conviene hacer también de manera proactiva, con la función de “liderar el progreso social directamente” (Kramer y Kania 2006), porque el desarrollo es bueno para las empresas en la medida en que mejora el entorno de inversiones, favorece la disponibilidad de trabajadores más productivos y construye mercados emergentes de largo recorrido (WBCSD 2005; Petkoski, Jarvis y Garza 2006; Corral *et al.* 2006). Como señala el WBCSD (2002, p. 12), “las empresas no pueden tener éxito en sociedades que fracasan”.

Y, por último, aunque no en último lugar, porque las empresas tienen una larga tradición en la lucha contra la pobreza, conocida como filantropía corporativa, cuyas raíces intelectuales se extienden desde el socialismo utópico de Robert Owen y el socialismo fabiano predecesor del laborismo, hasta el institucionalismo norteamericano de John Maurice Clark que condujo al *New Deal* y sus teóricos pioneros de la RSC, como Theodor Kreps y Howard Bowen, para de ahí enlazar con el modelo social europeo (Domínguez 2008). Conviene recordar, en este punto, que la Fundación Rockefeller está activa en el desarrollo internacional desde 1913, mucho antes de que se concibiera la asistencia al desarrollo como política pública por el presidente Truman en 1949, o que se fundara el CAD en 1961, y que dicha fundación gastó durante mucho tiempo más dinero para ayuda al desarrollo que el propio gobierno de Estados Unidos (Brainard y Chollet 2007; Bishop 2007; Grimm *et al.* 2009), y que, a diferencia de muchas intervenciones financiadas con AOD, los programas de fundaciones como la anterior o la Ford sí han dejado una huella de transformaciones en los lugares donde han operado (Brainard y LaFleur 2007).

A estas tres constataciones hay que añadir que la dimensión de los retos globales (lucha contra la pobreza, el hambre y las enfermedades, las brechas educativas y digitales, las migraciones, el cambio climático, las amenazas a la seguridad mundial y regional, y las desigualdades de renta entre países) imposibilita a los gobiernos afrontar unilateralmente y sin contar con el sector privado la tarea del desarrollo humano sostenible (Nelson 2008; Severino y Ray 2009). De hecho, las empresas fueron invitadas a participar en la agenda internacional de desarrollo cuando apareció la llamada fatiga de la ayuda (caída en términos reales de la AOD entre 1992 y 2000 y en porcentaje sobre PIB entre 1992 y 2004), por lo que su contribución se esperó que respondiera a la demanda de más financiación para el desarrollo, toda vez que la agenda de los ODM se lanzó sin la correspondiente memoria presupuestaria. Esto contrastaba con una realidad en la que –durante la década de los noventa y el cambio de milenio– un pequeño número de empresarios del sector de las TIC y de gestores de las finanzas internacionales acumulaban beneficios descomunales, parte de los cuales empezaron a derivar hacia la filantropía. Las propias fundaciones filantrópicas en Estados Unidos pasaron de 32.000 a 56.000 entre 1990 y 2008, y una parte creciente de las mismas se comprometieron en actividades de desarrollo internacional (Edwards 2008; Severino y Ray 2009).

Los principales hitos en este sentido se produjeron en estricta correspondencia con la cronología de la fatiga de la ayuda. En 1992, la Cumbre de la Tierra (Río, 1992), realizó un llamamiento al sector privado para promover la Agenda 21. En 1994, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el WBCD⁵ crearon una alianza para el desarrollo sostenible. Un año después, la agencia de desarrollo de los Estados Unidos, USAID, puso en marcha la New Partnership Initiative para promover las APPD. En 1998 se constituyó el Business Partners for Development, una alianza tripartita de 120 organizaciones lideradas por la ONGD CIVICUS, el IBLF⁶ y el Banco Mundial (BPD 2002). En 1999, la GTZ (Agencia Alemana de Cooperación) introdujo el programa Public Private Partnership y el DFID (Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido) el Capital for Development (fondos de capital gestionados a través de empresas privadas). En 1999, Kofi Annan, entonces secretario general de la ONU, proclamó en Davos un “pacto global de valores y principios compartidos”, un “partenariado creativo entre Naciones Unidas y el sector privado”, que ayude “a expandir las oportunidades de las empresas a lo largo del mundo”, a la vez que daba “un rostro humano al mercado global”, com-

pensando “a las víctimas de los fallos de mercado” a partir de un esquema similar al que hizo posible la prosperidad posterior a la Segunda Guerra Mundial en los países industrializados⁷.

En 2000, el Pacto Mundial se incardinó con la Cumbre del Milenio en la agenda de los ODM, a través de tres ejes (derechos humanos, condiciones laborales y medio ambiente, los tres que mencionó Annan en su discurso fundacional), a los que se añadió en 2004 la lucha contra la corrupción⁸. En 2001 nació el Global Philantropy Forum, que agrupa a las empresas de TIC norteamericanas vinculadas “a causas internacionales”. En 2002, la Cumbre Mundial para el Desarrollo Sostenible (Johannesburgo) y la Conferencia Internacional sobre Financiación del Desarrollo (Monterrey) impulsaron la participación de las empresas en la consecución del desarrollo sostenible y los ODM a partir de la inversión extranjera y las APPD. Ese mismo año, la USAID creó la Global Development Alliances Office (Binder, Palenberg y Witte 2007; Casado 2008; Mataix *et al.* 2008; Desai y Kharas 2008). Y también en 2002, 40 consejeros delegados (CEO en sus siglas en inglés) de 16 países y 18 sectores firmaron en el WEF una declaración conjunta sobre ciudadanía corporativa y desarrollo económico⁹, mientras la Comisión Europea insistía en que la “dimensión global de la RSC” podría “hacer más efectiva la cooperación al desarrollo” (CE 2002, p. 6). En 2003 se constituyó la Comisión sobre el Sector Privado y Desarrollo de la ONU para promocionar las APPD, y el CEO Survey de Price Waterhouse Coopers (PWC 2003) recogió el resultado de un 83% de encuestados a favor de la cooperación entre las compañías y los gobiernos para alcanzar el desarrollo global y la sostenibilidad. En 2005, el *Consenso Europeo sobre el Desarrollo* (una declaración conjunta de la Comisión, el Consejo y el Parlamento europeos) reconoció el papel de las APPD y la RSC en la reducción de la pobreza, y un año después la Comisión lanzó la Alianza Europea para la Responsabilidad Social de las Empresas, en la que subrayó el papel de la RSC en la “reducción de la pobreza y avance hacia los ODM” (CE 2006, p. 5).

La respuesta de las empresas a la demanda de colaboración con el sector público desplegada en toda esa agenda internacional de desarrollo fue impactante. En 2006, una encuesta de la ONU llevada a cabo entre 20.000 empresas de todo el mundo dio como resultado que el 73% de los ejecutivos consideraran que las APPD serían muy o extremadamente importantes para su empresa en los próximos tres años y el 61% para el mercado en general (UN Global Compact 2007). Y a fecha de 18 de septiembre de 2009, el número total de empresas en el Pacto

Global es de 5.149, de las cuales hay 544 españolas, lo que sitúa a nuestro país es segundo lugar después de Francia con 546¹⁰.

Por tanto, la idea fundamental es que las empresas han venido a la agenda internacional de desarrollo para quedarse. Es más, el llamado Consenso de California postula la superioridad de los modelos empresariales en la lucha contra la pobreza sobre la AOD como instrumento de la política pública de cooperación internacional para el desarrollo. El Consenso de California considera que, en comparación con las agencias nacionales de desarrollo, las soluciones de las fundaciones privadas¹¹ son más eficaces (coste-efectivas), tienen menores gastos administrativos al operar con ONGDD en vez de con funcionarios, generan menos ayuda ligada (desviación de fondos hacia consultorías externas o contrataciones de los países ricos), pueden prescindir de condicionales políticas, y, finalmente, su financiación, al ser privada, puede eludir el problema de la fungilidad de la AOD (Desai y Kharas 2008).

Aunque se trata de una afirmación discutible, tal superioridad empieza a palpase en términos cuantitativos. A partir de datos sobre la ayuda programable en el país (CPA), la ayuda privada para 2005 era ya ligeramente superior a la derivada de la AOD (\$39 mil millones frente a 38) y además los porcentajes de una y otra sobre la ayuda privada y la AOD totales eran también superiores en el primer caso (64% frente a 38%) (Kharas 2007 y 2009)¹². Por otro lado, la Fundación Bill y Melinda Gates donó en 2007 más \$1,7 mil millones, lo que superó el presupuesto de AOD de 7 de los 22 donantes del CAD (Marten y Witte 2008). Y, de hecho, en Estados Unidos, según datos del Índice de Filantropía Global (2009) para 2007, la ayuda privada superó en más de \$15 mil millones a la AOD del país (Hudson Institute 2009).

Los beneficios de esta contribución se patentizan en la canalización de más recursos y soluciones innovadoras y rápidas (los nuevos megafilántropos hicieron su dinero muy rápido y creen que se puede hacer un desarrollo a la misma velocidad); en acciones más directas, más focalizadas geográfica y sectorialmente, y con mayor orientación a resultados; y en la propia competencia que esta “hiperacción colectiva” (Severino y Ray 2009, p. 7) desencadena y que puede mejorar la eficiencia del sistema de ayuda proporcionándole flexibilidad y capacidad adaptativa (Brainard y LaFleur 2007; Bishop 2007; Kharas 2007; Marten y Witte 2008). Sin embargo, tales beneficios se pueden ven contrarrestados por los costes en forma de mayor fragmentación de los proyectos y falta de economías de escala de los mismos, que multiplica la carga administrativa para los países en desarrollo, con el problema

—paralelo al de las agencias donantes— de la desatención a los países del *bottom billion*, mientras se duplican esfuerzos en países mimados pero el impacto de los mismos es menor que la suma de las partes (Bairnard y LaFleur 2007), de manera que en términos de eficiencia los propios defensores del Consenso de California no creen que exista una superioridad clara sobre el sector público (Desai y Kharas 2008). Además, el desalineamiento del Consenso de California, con su énfasis en la orientación a resultados, frente a los otros cuatro principios de la Declaración de París (apropiación, alineación, armonización y transparencia y rendición de cuentas) puede acabar minando las políticas públicas de los países en desarrollo (en las que realmente las fundaciones privadas confían poco) y la propia credibilidad de lo que se predica (la retórica de las bondades del sector privado frente al sector público). Sin contar con el peligro de manipulación de la agenda de desarrollo por la utilización de “celántropos”, esto es, celebridades que se interesan por la filantropía y son muy eficaces en la captación de fondos (¿quién no se pone al teléfono de Angelina Jolie o Brad Pitt?), pero acaparan la atención de los medios con eslóganes asistencialistas o simplistas, como doblar la ayuda a África. Dichas propuestas confunden —como las fundaciones privadas con las que colaboran— síntomas con causas¹³ y no están libres de otros errores del pasado del sector público, como la falta de coherencia, la ceguera ante la corrupción y el mesianismo megalomaniaco¹⁴, además de generar una imagen de los países en los que operan absolutamente distorsionada (sólo se habla de pobreza, hambre, guerra y muerte, no de tasas de crecimiento promedio del 5,5% en la última década), que resulta disuasoria para la inversión privada¹⁵.

En ese sentido, algunos expertos consideran que el filantropocapitalismo —y el ruido del desarrollo que lleva adherido con la diplomacia de las celebridades— no es más que el reflejo de un mundo desequilibrado, en el que los monopolios de tecnología e información han permitido a unos pocos individuos ganar cantidades inmensas de dinero, y que es profundamente desigual entre países y dentro de los países. Según esta visión, no todo son juegos *win-win* (*gain without pain*), porque muchos de los problemas globales derivan no de fallos de mercado, sino de fallos políticos que generan ganadores y perdedores. Las soluciones técnicas siempre tienen límites y pueden dañar al resto de la sociedad civil en su papel de promoción de las políticas democráticas y de transformación social, por lo que es necesario restaurar la independencia de ambos lados. De ahí que se reclame mayor autoconten-

ción, humildad, transparencia y rendición de cuentas a los filantropocapitalistas¹⁶ y que las celebridades se dediquen a lo que saben y salgan del complicado negocio del desarrollo para el que carecen tanto de competencia como de legitimidad¹⁷.

La pregunta que cabe formularse ahora es qué va a pasar con todo este movimiento del filantropocapitalismo en la gran recesión en la que estamos sumidos, tras la borrachera de exhuberancia irracional característica del pensamiento de mercado (Edwards 2008). Algunas voces apuestan por un reflujo de este movimiento constatable en las desinversiones en RSC. Sin embargo, la reunión del G-20 en Londres en abril pasado dejó meridianamente claro que la RSC global será estándar internacional, al incluir en la declaración final el acuerdo para “respaldar y aplicar la responsabilidad social corporativa de todas las empresas” (art. 15). Y es que la recesión va a obligar a las grandes compañías a buscar soluciones imaginativas para su sostenibilidad, como las que hacen depender ésta de la exploración de los mercados BoP y una clara apuesta por la RSC estratégica, frente a la RSC cosmética que dona vía fundaciones lo que roba vía monopolios, lo que ingresa vía producción que genera daños, o evade en tributos vía paraísos fiscales. En efecto, el sector público, con problemas crecientes de desequilibrios fiscales, va a demandar del sector privado un mayor compromiso empezando por el pago de los impuestos evadidos por las empresas en los países en desarrollo (\$160 mil millones, según Christian Aid 2008). Pero también participación en APPD, con el fin de allegar nuevos recursos, proteger a las sociedades de los riesgos sistémicos, y porque la competitividad de los países va a estar ligada cada vez más a la responsabilidad de sus empresas, como muestra el Índice de Competitividad Responsable de Accountability¹⁸.

2. LA INCLUSION DE LOS DE ABAJO: ESTRATEGIAS BOP PARA LOS POBRES

Lo que las empresas pueden hacer por los pobres a través de las estrategias BoP es sencillo: “incluir a la gente que ha sido excluida de los beneficios del comercio mundial y de la economía de mercado”, como señala el nuevo gurú mundial de los *Thinkers 50* del management, C. K. Prahalad¹⁹. Para ello, el cambio de enfoque que se necesita es radical: “deberíamos contemplar a cada persona pobre del planeta como un consumidor potencial” dice Novogratz (2007, p. 30); “los pobres son el mercado para el futuro”, añade Stigson (2008, p. 22).

Eso es en esencia la BoP, un mercado potencial de 4.000 millones de personas (dos tercios de la población mundial, con menos de \$3.000 *per capita* en Paridad de Poder Adquisitivo, que constituyen un segmento de mercado no explorado valorado en 5\$ mil millones corrientes de 2005), que generarán en los próximos 40 años la mayor parte del crecimiento demográfico (serán 6.000 millones). Frente al segmento medio del mercado mundial (1,4 mil millones de consumidores entre \$3.000 y \$20.000 *per capita*, que representa 12,5\$ mil millones corrientes), que es urbano, bien abastecido y altamente competitivo, el mercado BoP es frecuentemente rural, está mal servido a partir del autoempleo y las empresas informales y es poco competitivo. Sin embargo, contra la creencia de muchos ejecutivos, la BoP es un mercado viable, tiene conciencia de marca, está conectado (utiliza los móviles, TV, Internet), aspira a satisfacer necesidades por encima del nivel básico siguiendo la ley de Engel (con gastos crecientes en transporte, comunicaciones, salud y energía para cocinar) y ofrece a las empresas recorrido para mejorar la relación calidad-precio. Muchos de los productos y servicios de primera necesidad que se venden a los pobres se generan en régimen de monopolio local o a través de la economía informal y, por tanto, son demasiado caros o tecnológica y ambientalmente deficientes, con sobrepuestos que penalizan el excedente del consumidor que tiene enormes necesidades insatisfechas de agua y saneamiento, electricidad, vivienda, comunicación y crédito. La BoP es, pues, todo un desafío para la innovación (“cómo combinar bajo coste, buena calidad, sostenibilidad y rentabilidad”) que implica acudir a nuevas fuentes de financiación (agencias de desarrollo y fundaciones privadas que quieren entrar en APPD) y trabajar según el principio de la escalabilidad o *bigger is better*, dados los bajos márgenes unitarios (Prahalad y Hart 2002; UNPD 2004; WBCSD 2005; Hammond *et al.* 2007 y 2008; Stigson 2008; SadreGhazi 2008). Si la responsabilidad social de las corporaciones es la innovación, como ha señalado Seelos (2008), la BoP refuerza el *business case* para la RSC estratégica al operar con los pobres según la fórmula *doing well by doing good* (Warden 2007; Quak 2008).

En efecto, el modelo de negocio de la BoP está inspirado en los *business cases* de algunas empresas pioneras de los países en vías de desarrollo, que han conseguido beneficios y crecimientos espectaculares operando con los pobres²⁰, si bien la pobreza BoP no se refiere a la línea internacional de pobreza absoluta (el *bottom billion* que está por debajo de \$1 al día), sino a la pobreza tal y como se mide con criterios

occidentales dentro de países desarrollados (pobreza oficial en Estados Unidos o pobreza relativa en la UE) (Hammond *et al.* 2008). Esas empresas inclusivas han dejado de ver a los pobres como víctimas o como una carga y los ha reconocido como empresarios flexibles y creativos y como clientes valiosos y conscientes (Prahalad 2005). Poniendo a los últimos primero, según la receta del desarrollo participativo del clásico Robert Chambers, las empresas inclusivas han partido de la simple idea de que, después de todo, algo tienen que hacer bien las personas que sobreviven con entre \$1 y \$5 al día. Como señala el WBCSD (2005, p. 76), “los pobres no quieren caridad. Quieren ser jugadores activos en la economía de mercado. Quieren trabajos, quieren leyes, una señal de bienvenida a la legalidad; quieren capacidad de elegir incluso productos de ocio que algunos observadores externos podrían considerar como lujos”.

El modelo de negocio BoP implica una revolución en el diseño, producción, distribución de los productos y en la formación de los clientes. Así, los productos y servicios BoP requieren soluciones tecnológicas híbridas –combinando los últimos avances con el uso intensivo de mano de obra de baja cualificación en atención a elevar la ratio precio/rendimiento– que tengan en cuenta que la evolución de las prestaciones y funciones de los productos y servicios evolucionará muy rápido por el tamaño de los mercados BoP. Los productos y servicios BoP deben ser modulares, escalables, robustos y poder adquirirse en pequeñas cantidades, deben ser aplicables en diferentes países, culturas e idiomas, y deben ser ambientalmente sostenibles. Las empresas con estrategias BoP tienen que educar a sus clientes en el uso de los productos y servicios, cuyo funcionamiento debe ser simple y operativo en ambientes hostiles, con necesidades mínimas de reparación y mantenimiento; y deben cuidar las innovaciones en la distribución (tan críticas como las de producto y proceso) con métodos adaptados a una gran dispersión (Prahalad y Hart 2002; Prahalad 2005; Simanis *et al.* 2005; Seelos y Mair 2005; SadreGhazi 2008). Frente a la idea de los consumidores tradicionales, en los mercados BoP hay que fabricar consumidores productivos creando condiciones para el empleo y la generación de ingreso, mediante el pago de salarios dignos, la concesión de microcréditos y la apertura de nuevas oportunidades de comercialización de productos (Letelier, Flores y Spinosa 2003; Dees 2007; Petkoski, Ranjan y Laufer 2008).

Asimismo, el modelo de negocio BoP implica trabajar conjuntamente con los *stakeholders*²¹. Según la terminología más avanzada, éstos

pueden ser principales (que en la BoP son agencias de desarrollo, gobiernos y comunidades locales, emprendedores sociales²² y ONGD) y los *fringe stakeholders* o periféricos (los consumidores y empresarios BoP, pero también los sin voz, los débiles, los aislados, los desinteresados e incluso los no humanos) para desarrollar innovaciones disruptivas, esto es, aquellas que pueden llegar a cambiar la misión de la empresa (Hart y Sharma 2004). En esta nueva estrategia, derivada de la globalización de los *stakeholders* (Altenburg y Weikert 2008; Freeman, Martin y Parma 2008), las grandes empresas necesitan conseguir la licencia social para operar (Seelos y Mair 2005; Porter y Kramer 2006; Nelson 2007a; Petkoski, Ranjan y Laufer 2008) con el patrocinio de proyectos que, en colaboración con empresas locales, faciliten el acceso a las infraestructuras de agua potable y electricidad, y a los equipamientos de servicios sanitarios, educativos y de transporte para la población BoP, además de financiar proyectos de cooperación empresarial y microcréditos, y contribuir al fortalecimiento del liderazgo local y la difusión de las TIC, que son herramientas muy potentes de desarrollo (WBCSD 2005; Hammond *et al.* 2007; Nelson 2007a; Lehr 2007; Quak 2008). Y todo ello sin perder de vista el objetivo final sistémico (al que se llega por una suerte de agregacionismo walrasiano): pasar de la sociedad global de la pirámide, con dos tercios de pobres en la base y un tercio de clases medias y ricos, a la sociedad del diamante, donde la clase media abarcaría como mínimo tres cuartas partes de la población, con un cuarto restante dividido en mitades entre pobres y ricos (Prahalad 2005). Y, de hecho, el sector público está empezando a utilizar las herramientas de mercado y de las empresas en el combate a la pobreza, con iniciativas como Making Markets Work for the Poor (M4P), de las agencias de cooperación suiza (SDC) y británica (DFID) que comenzó en 2004, y Growing Inclusive Markets, del PNUD en alianza con las agencias de cooperación de Estados Unidos (USAID), Japón (JICA), Francia (AFD), varios *think tank* y universidades y organizaciones y fundaciones empresariales que empezó en 2006 y que da continuidad a la actividad de la Comisión sobre el Sector Privado y el Desarrollo de la ONU (2004) la cual ya había recomendado enfoques de mercado²³.

En conclusión, la BoP es una nueva manera de pensar acerca de la reducción de la pobreza que haga atractivo ese objetivo para las TNC, a las que se habla de un mercado potencial y, en definitiva, de oportunidades de negocio. A su vez, el mensaje para los gobiernos es que deben centrar su atención en las reformas necesarias para que aquéllas operen y en crear un entorno regulatorio que permita un mayor desem-

Tomando en serio al sector privado empresarial

277

peño del sector privado. En este sentido, hay una importante complementariedad con las directrices del CAD para las agencias nacionales de desarrollo sobre el papel de la AOD como promotora de la inversión privada para el desarrollo (OECD 2006), como han constatado recientes informes (ICEP/COPAIDE 2008). Se trata, por tanto, de un enfoque de mercado sobre la reducción de pobreza más en términos de generación de oportunidades y menos de ayuda²⁴, la cual debería focalizarse hacia los segmentos y sectores para los que no son viables las soluciones de mercado (Hammond *et al.* 2008; Collier 2008).

En todo caso, el enfoque BoP no está exento de detractores. En primer lugar, se ha criticado la imprecisión de las estimaciones sobre el tamaño de dicho mercado (que han oscilado desde los \$13 mil millones en PPA del principio hasta los \$5 mil millones de la última publicación de Hammond *et al.* 2008). También la supuesta penetración en el mismo de las TNC, cuando en realidad la mayor parte de los casos se refieren a empresas locales, así como el nulo efecto de la venta de productos en la reducción de la pobreza (el enfoque sólo es efectivo en el lado de la producción: los pobres como microempresarios gracias a los microcréditos). Además, se considera que el enfoque BoP es una mera generalización sobre el caso particular de la India que viaja mal (Landrum 2007; Edwards 2008). Finalmente, el enfoque ha recibido una enmienda a la totalidad por parte de Karnani (2009), que critica el supuesto BoP de que los pobres son consumidores racionales con preferencias autónomas, sin tener presente que la pobreza (como privación de capital financiero, humano y social y desencadenante de situaciones de estrés que incluyen hambre, polución, hacinamiento y violencia) genera expectativas adaptativas. Dichas expectativas pueden llevar a aliviar el sufrimiento a corto plazo mediante el consumo de bienes y servicios que minan la prosperidad a largo plazo, al estar basado dicho comportamiento en hábitos como el tabaquismo, el consumo excesivo de alcohol o alimentos ricos en grasas y azúcares, el gasto desproporcionado en ceremonias y festivales y otros evasores de ocio (parabólicas, telefonía móvil e Internet), conducentes a las enfermedades, la violencia o el endeudamiento.

Ahora se señala que la aproximación *bottom* de Prahalad (2005) es demasiado vertical (implica que las TNC saben lo que los consumidores de la parte más baja del mercado, *bottom*, necesitan), resaltándose como más apropiado el protocolo de la Base (*base*, como punto de partida para ascender) de la Pirámide, que incide en el diálogo entre consumidores potenciales y empresas, con experiencias de vida comparti-

das con las comunidades (Simanis y Hart 2008; Simanis, Hart y Duke 2008). Independientemente del debate, cabe señalar que para que estos proyectos de Base de la Pirámide puedan tener resultados transformadores a largo plazo deben estar alineados con políticas de desarrollo macro. Por tal razón, las empresas no sólo deben colaborar con los emprendedores sociales (Seelos 2008), sino también con los gobiernos (Quak 2008), y el instrumento para hacerlo son las APPD.

4. LA INCLUSION DE LOS DE ARRIBA: APPD PARA LAS EMPRESAS

Si las empresas pueden ser corresponsables del desarrollo a través de las estrategias BoP de inclusión de los de abajo, ellas mismas están siendo incorporadas (inclusión de los de arriba) por las agencias nacionales y multilaterales de desarrollo en la agenda global de desarrollo a través de las APPD. Las APPD constituyen una relación estratégica entre la Administración y las empresas (que integran la RSC en sus operaciones internacionales) en que ambas partes acuerdan voluntariamente compartir objetivos de desarrollo, riesgos y beneficios. Las APPD deben distinguirse de la participación del sector privado en la cooperación o participación del sector privado (PSP, donde lo que se enfatiza es el fin de la empresa) y de las meras Alianzas Público Privadas (APP, donde lo que se enfatiza es la colaboración entre el sector público y el privado) en la medida en que aportan una cultura estratégica a la cooperación internacional para el desarrollo (en la que se enfatiza precisamente el desarrollo). PSP y APP se refieren a relaciones de subcontratación u otro tipo de acuerdos (contratos de servicio o de gestión) entre la administración pública y la empresa, mientras que las APPD incluyen un compromiso estratégico de la empresa con los objetivos genuinos de la cooperación (desarrollo humano sostenible) (Mataix *et al.* 2008).

No se trata de una privatización temporal en la provisión de bienes y servicios, sino de una opción para procurar servicios públicos más rápido, mejor y más barato, que tendrá éxito si proporciona valor añadido para las partes implicadas, éstas tienen competencias complementarias y una cultura de diálogo, y los objetivos de la APPD están alineados con los de los socios que la integran (BDP 2002; Fox, Ward y Howard 2002; Blagescu y Young 2005; WEF 2005; Sachs dir. 2005; Petkoski, Garvis y Garza 2006, WBCSD 2006a; Nelson 2007a; Casado 2007; Cescasu 2007; Engel, Fischer y Galetovic 2007; Pessoa 2007; Warden 2007). Las

APPD suponen una gestión basada en una distribución equitativa del poder y tienen un proceso de rendición de cuentas de carácter horizontal, con participación de otros agentes sociales. Su estructura legal suele adoptar la forma de fundación, en la que las empresas pueden integrar sus políticas de RSC orientadas a la lucha contra la pobreza (Mutz 2008).

Las APPD surgen de un doble fallo: de mercado (ineficiente a la hora de solucionar el suministro de bienes públicos globales para todos); y del sector público (ineficaz e ineficiente en su lucha contra la pobreza)²⁵. Las APPD parten de una concepción *win-win-win*. Se supone que gracias a ellas, la gente más necesitada obtiene resultados tangibles a corto plazo, gracias a los nuevos recursos que aportan las empresas; los donantes maximizan el impacto positivo del desarrollo y minimizan las externalidades negativas del mismo, además de proporcionar nuevos recursos para los países en desarrollo, en particular para aquellos que han sido marginados del proceso de globalización; y, finalmente, las empresas consolidan beneficios futuros gracias a la exploración de nuevos mercados BoP (que requieren innovaciones organizativas y de proceso, e innovaciones de producto), incentivos a la inversión, mejora del clima de negocios y licencia social para operar a cambio de su RSC para el desarrollo (aprobación tácita o explícita por parte de los distintos grupos de interés para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades en un lugar determinado) (Besley y Ghatak 1999; BPD 2002; Prahalad y Hart 2002; WBCSD 2005 y 2006a; Sachs dir. 2005 y Sachs 2007b; Nelson 2006 y 2007a; Cescasu 2007; UN Global Compact 2007; Warden 2007; Binder, Palenberg y Witte 2007).

Tanto en la exploración de nuevos mercados BoP, como en la licencia social para operar a cambio de RSC para el desarrollo, las empresas tienen interés en trabajar con el Tercer Sector (que está mirando a través de esta nueva ventana de oportunidad), por su sensibilidad y *know how* en la prestación de servicios sociales a los más pobres. A su vez, los países donantes, de la mano de las empresas y el Tercer Sector, se pueden garantizar el apoyo político de los gobiernos de los países socios y de su sociedad civil a las estrategias de reducción de pobreza, gracias a la mayor eficacia que se supone genera la participación de las empresas en las políticas de desarrollo. En este contexto, se está produciendo una rápida aproximación entre las principales ONGD –que operan como verdaderas multinacionales y están adoptando enfoques de mercado para alcanzar sus objetivos– y las TNC. Las ONGD en conjunto gestionan el 10% de la AOD (a lo que habría que añadir entre 20

y \$25 mil millones de dólares procedentes de donaciones privadas) y las acreditadas ante el ECOSOC de la ONU han pasado de 700 en 1992 a 3.289, que registra asimismo 11.376 ONGDD que trabajan con dicha organización²⁶, siendo el sector no lucrativo la octava economía del mundo; antes de 1990 había escasas alianzas entre las ONGD y las empresas, mientras que ya en 2005 sobre una muestra de 554 grandes compañías el 45% estaban implicadas en alianzas o patrocinios con ONGD. Las grandes ONGD y las TNC, además, están convergiendo en áreas como la creación de valor, la gestión de los *stakeholders*, la estructura organizativa, la movilización del capital y la *accountability* (transparencia y rendición de cuentas, con el hito de la Carta Internacional de *Accountability* de las ONGD de junio de 2006, firmada por 11 de las mayores). Las ONGD están pasando de la cultura de la confrontación a la de la comunicación, consulta y cooperación con las empresas –aprendiendo de las técnicas empresariales a ser efectivas y eficientes y beneficiándose de estas nuevas fuentes de financiación–, que, a su vez, son cada vez más proclives a tomar en consideración a estos *stakeholders* principales –aprendiendo de sus técnicas de comunicación interna y externa y aprovechando las oportunidades de mercado que se crean con sus presiones– para gestionar las relaciones con los *fringe stakeholders* (Boyer 2003; Roberts y Jones III 2005; OECD 2006; UN Global Compact 2007; Austin *et al.* 2007; GTZ y Beterlsmann 2007; Mowles 2007; Nelson 2007b; Casado 2007; Warden 2007; Altenburg y Weikert 2008).

A pesar de todo lo anterior, las APPD resultan un instrumento de cooperación internacional para el desarrollo muy complejo, por los elevados costes de transacción en la exploración, construcción y funcionamiento de las mismas. En particular, se citan la dificultad de las compañías para identificar actores sociales apropiados y modelos de asociación de éxito, y la insuficiente participación en la toma de decisiones de los beneficiarios. También son grandes desafíos para las APPD la falta de cultura empresarial (gestión de la calidad, evaluación de resultados, atención al cliente) por parte de gobiernos y Tercer Sector; la heterogeneidad de culturas de decisión (burocrática en el sector público para el que la cuestión es el derecho, cortoplacista en la empresa para la cual la cuestión es el beneficio y deliberativa en el Tercer Sector para el que todo es cuestión de principios); y el desconocimiento de la agenda internacional de desarrollo por las empresas, todo lo cual dificulta el diálogo y entendimiento de los intereses intersectoriales (World Bank 2005; Blagescu y Young 2005; WEF 2005; UN Global

Tomando en serio al sector privado empresarial

281

Compact 2007; Casado 2007; Nelson 2007a, 2007b y 2007c; Casado 2008; Tennyson 2008; Altenburg y Weikert 2008).

De la experiencia en la gestión de este instrumento se derivan ya algunas importantes lecciones aprendidas. La primera es la necesidad de formación específica para la gestión de las APPD y de formación a tres bandas (sobre la agenda internacional de desarrollo a las empresas y sobre cultura empresarial y APPD al sector público y al Tercer Sector). La segunda es la necesidad de invertir tiempo y recursos en la generación de confianza entre los socios, intentando entender su distinta cultura de decisión y organización, lo que resalta la importancia no sólo del necesario liderazgo²⁷, sino del papel del intermediario: para que la APPD tenga éxito es necesario compartir la visión y el reconocimiento de beneficios mutuos entre los actores, lo que da especial relevancia en la negociación y resolución interna de conflictos a un agente que comparte la condición de sector público y de Tercer Sector, y que está acostumbrado a trabajar con la empresa (la Universidad como agente para el diálogo intersectorial). La tercera es que se trata de un campo de largo recorrido para las ONGDD, que deberían dejar de definirse por lo negativo (no gubernamentales, no lucrativas) y retomar el término más positivo y fuerte de sociedad civil, lo que implica que la financiación para éstas no puede hacerse mediante su cooptación sino respetando su misión e independencia²⁸. Finalmente, que las funciones naturales del sector público en las APPD deben ser las de prescriptor estratégico y facilitador, creando un marco institucional específico (unidad especializada de APPD dentro de las agencias nacionales de desarrollo) y mecanismos para identificar socios apropiados, no sólo a través de las ONGDD (como se pretende en España), sino de la definición *ex ante* de modelos en los que las empresas prueben a insertarse (Casado 2008; Domínguez 2008; Edwards 2008; Altenburg y Weikert 2008).

En la actualidad, tres son los modelos disponibles. El primero es el llamado Probando Oportunidades Empresariales: alianzas para explorar nuevas oportunidades de negocio en los países en desarrollo, a través de inversiones y proyectos piloto. El segundo se denomina Fomentando Empresas Sostenibles: alianzas con las empresas para fomentar inversiones con impacto positivo directo en el desarrollo de los países socios, mediante la creación de puestos de trabajo, la producción de bienes y servicios para los pobres y la transferencia de tecnología. Finalmente estaría la Responsabilidad Corporativa para el Desarrollo: alianzas con empresas que realicen actividades de desarrollo en los paí-

ses socios más allá de sus obligaciones legales y que son precisamente las empresas que están llamadas a formar las APPD de nueva generación (Binder, Palenberg y Witte 2007).

5. CONCLUSIONES

A lo largo del período de fatiga de la ayuda, la invitación del sector público a colaborar en la agenda internacional de desarrollo al sector privado ha desencadenado un movimiento imparable de redefinición de la propia agenda en términos más empresariales. Las voces que piden replantear todo el sistema de ayuda y sustituirlo por otro de financiación del desarrollo empiezan a sonar cada vez con más fuerza. Hasta que eso ocurra, la superioridad de las soluciones de la empresa y el mercado (Consenso de California) frente a las del sector público (Declaración de París) está por ver, y la relación entre ambas partes debe seguir contemplándose más en términos de complementariedad y coordinación que de sustitución.

Las soluciones imaginativas como las estrategias BoP, o su reciente variante más horizontal del protocolo de la Base de la Pirámide, que apelan a una nueva manera de pensar acerca de la reducción de la pobreza en términos de oportunidades de negocio y llaman a los gobiernos a centrar su atención en las reformas necesarias para que las empresas puedan cumplir sus principales cometidos, tienen límites derivados de las expectativas adaptativas de los pobres, y, en todo caso, deberían estar alineadas con las políticas de desarrollo definidas según el principio de apropiación. Para ello, las APPD aparecen como el nuevo instrumento privilegiado de la agenda de la eficacia de la ayuda. Los desafíos de gestión que plantean estas alianzas estratégicas por la diferencia de culturas de decisión de las partes integrantes (pública, donde el asesor jurídico y el interventor son los reyes; empresarial, donde el accionista manda; y Tercer Sector, donde la asamblea y las coordinadoras retienen la iniciativa) requieren cubrir grandes desfases de formación a tres bandas y revisar las respectivas misiones y visiones de los componentes de las mismas. La responsabilidad añadida para el sector público en la prescripción estratégica, la creación de unidades especializadas y la definición de modelos de participación no es menor.

En el caso de España, toda esta labor sigue estando en proceso. Afrontar la puesta en marcha de una estrategia coherente para la participación de nuestras empresas en la cooperación internacional para el desarrollo será uno de los principales desafíos en el ejercicio al que da

cobertura el *III Plan Director 2009-12*. Sencillamente, no podemos seguir permitiéndonos ese nivel de atraso comparado dada nuestra posición en 7.º lugar en el *ranking* mundial de donantes por volumen de ayuda. La incertidumbre que plantea la salida y recuperación de la recesión de nuestra economía requerirá del concurso del sector privado empresarial para allegar nuevos fondos. Si las empresas están reconocidas como actor de la cooperación internacional para el desarrollo en nuestro ordenamiento jurídico y en el propio *Plan Director*, de lo que se trata ahora es de ser consecuentes con esa realidad y facilitar las cosas para su participación. En caso contrario, las empresas harán lo que están acostumbradas a hacer, que es actuar por su cuenta y riesgo a base del sistema de prueba y error, con el problema añadido de que, tras cada fracaso, se puedan frustrar las expectativas de millones de personas y, por tanto, la máxima de mínimos de la cooperación internacional (*do not harm*) se vea incumplida una vez más.

NOTAS

¹ José Carlos Poveda y Sergio Tezanos revisaron el texto y realizaron valiosas sugerencias y comentarios que han mejorado la versión final, cuyas opiniones y errores, en todo caso, son responsabilidad exclusiva del autor.

² Se puede establecer un consenso de mínimos sobre qué es la RSC, partiendo del propio concepto de responsabilidad como la relación ética de un sujeto con respecto a sus obligaciones, siendo la ética los criterios y normas de conducta del sujeto moral (que puede ser individual o colectivo), mientras las obligaciones son actitudes subjetivas del sujeto moral que implican voluntariedad (a diferencia de las leyes o deberes que pueden tener un carácter objetivo o positivo e implican imperatividad). En ese sentido, hay una gran coherencia entre la definición original de RSC dada por Bowen (“las obligaciones de los empresarios en la persecución de aquellas políticas, en la toma de aquellas decisiones o en el seguimiento de aquellas líneas de acción que son deseables en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad”: 1953, p. 6) y la de la Comisión Europea (“la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”, con la aclaración de que “al afirmar su responsabilidad social y asumir voluntariamente compromisos que van más allá de las obligaciones reglamentarias y convencionales, que deberían cumplir en cualquier caso, las empresas intentan elevar los niveles de desarrollo social, protección medioambiental y respeto de los derechos humanos y adoptan un modo de gobernanza abierto que reconcilia intereses de diversos agentes en un enfoque global de calidad y viabilidad”; 2001, pp. 3, 7).

³ La idea es que la AOD mide demasiadas cosas que no son recursos financieros destinados a programas y proyectos para los pobres de los países socios (de ahí el concepto de Ayuda Programable en el País, CPA en sus siglas en inglés, que ha promovido el CAD), mientras deja fuera la ayuda con concesionalidades por debajo del 25%, la ayuda que ofrecen otros países que no son miembros de la comunidad de “donantes” y la ayuda privada; además, la AOD mide cosas que ya no son relevantes (como la referencia al objetivo del 0,7%) y se olvida de los efectos que puede tener la ayuda sobre el desarrollo sostenible, del coste de oportunidad de los fondos sobre otras posibilidades de financiación, y de los costes administrativos de distribución de la propia ayuda (Severino y Ray 2009). La CPA es la parte que queda de la AOD después de descontar la ayuda humanitaria y de emergencia, el alivio de deuda, la cooperación técnica, la sensibilización, los gastos administrativos y la ayuda evacuada por la cooperación descentralizada y las ONGDD (OECD 2007). La creación de un sistema integrado de medición también es defendida por Kharas y Linn (2008), mientras Kramer (2007) propone una métrica común para el impacto de las intervenciones de la filantropía, la AOD y la IED.

⁴ Así, algunas de las compañías más progresivas en el área de RSC para el desarrollo en la actualidad, también denominada RSGE o *global corporate social responsibility*, son aquellas que más duramente fueron criticadas por su irresponsabilidad en el pasado, como Levi Strauss, Nike, Reebok, Shell, Merck, Gap o Inditex. También otras que por la vinculación de sus cadenas de producción a la pobreza, la vulnerabilidad de sus productos respecto a la legitimación por los consumidores o sus orígenes mayoritariamente europeos, son más sensibles a la promoción del desarrollo humano sostenible, como las empresas de la confección (Inditex, C&A, Gap, H&M, WE), del sector agroalimentario (Danone, Kraft, Nestlé, Unilever), farmacéuticas (GlaxoSmithKline) o energéticas (British Petroleum, General Electric). Sobre el concepto de RSGE, ver Warden (2007), Davis, Whitman y Zald (2008), Domínguez (2008) e ICEP/CODESPA (2008, pp. 15-19).

⁵ El WBCSD se constituyó en 1992 y agrupa a más de 200 empresas multinacionales. El WBCSD define su misión como “el compromiso de las empresas para contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en su conjunto” (WBCSD 2002, p. 6).

⁶ El IBLF se creó en 1990 y agrupa a más de 100 empresas multinacionales. La fundación promueve las APPD en áreas de salud y, en general, de desarrollo humano (www.iblf.org).

⁷ El discurso completo se puede consultar en Press Release SG/SM/6881 (www.un.org). Sobre el Pacto Mundial, ver Banuri y Spanger-Siegfried (2001). Sobre los demás hitos, ver DFID (2005), Binder, Palenberg y Witte (2007), Casado (2008) y Mataix *et al.* (2008).

⁸ Sobre la conexión entre dichos ejes y los ODM, véase Domínguez (2006).

Tomando en serio al sector privado empresarial

285

⁹ “La mayor contribución que podemos hacer al desarrollo es hacer negocios de tal manera que cumplan la ley, produzcan bienes y servicios seguros y a un coste efectivo, creen trabajo y riqueza, apoyen el aprendizaje y la cooperación tecnológica, y reflejen los estándares y valores internacionales en áreas tales como el medio ambiente, la ética, el trabajo y los derechos humanos. Hacer todo el esfuerzo para aumentar los efectos multiplicadores positivos de nuestras actividades y minimizar los impactos negativos de las mismas sobre la gente y el medio ambiente, dondequiera que invirtamos y operamos”. (cfr. Nelson 2005, pp. 4-5).

¹⁰ www.unglobalcompct.org. En España, la Fundación Carolina, creada en 2000, es la principal institución que trata de vincular la RSC (o RSE, como han preferido llamarla) al desarrollo humano sostenible. Agrupa en su patronato a los dos gigantes bancarios y a las grandes empresas nacionales que, por facturación, superan el 25% del PIB nacional. La Fundación Carolina está impulsando la reflexión sobre la necesidad de instrumentar las APPD en América Latina, adonde va a parar cerca del 40% de nuestra AOD, y las inversiones españolas suman 120€ mil millones, equivalentes a una novena parte del PIB de la región, y donde las seis empresas españolas más grandes generan 300.000 empleos directos, pero tienen problemas de reconocimiento de la llamada licencia social para operar. Véase Jáuregui coord. (2007) y Santiso (2008).

¹¹ Por fundaciones se entiende en este texto institución privada sin ánimo de lucro que usa exclusivamente sus propios recursos financieros (al contrario que las ONGDD), dirigida por un comité ejecutivo o consejero delegado (CEO) y cuyo propósito es el bien común. Las fundaciones pueden ser de primer orden (cuando financian o implementan sus propios proyectos y programas por su cuenta o en colaboración con otros actores) y de segundo orden (cuando financian proyectos y programas que son ejecutados por otros actores, típicamente ONGDD). Sobre estos aspectos, ver Marten y Witte (2008).

¹² Marten y Witte (2008) discuten estos datos y señalan que Kharas mezcla los fondos destinados a la acción social con los que propiamente se pueden considerar de desarrollo internacional, los cuales se reducirían a una cifra entre 3\$ y 5\$ mil millones para 2005 más acorde con la calculada por el Banco Mundial para esa fecha. En cambio, Desai y Kharas (2008) estiman ahora en 30\$ mil millones la aportación del sector privado en Estados Unidos, pero en ella incluyen los fondos de las ONGDD.

¹³ Una reciente evaluación publicada en la prestigiosa revista *The Lancet* sobre las actividades de la Fundación Bill y Melinda Gates, señala el empeño en enfocar la lucha contra la malaria como un problema clínico (solucionable con una vacuna) en vez de como un problema de salud pública (solucionable asegurando el acceso universal al agua potable). Véase McCoy *et al.* (2009).

¹⁴ El caso más llamativo en este sentido es el de Madonna, quien, en un ataque de megalomanía, declaró sentirse “responsable de los niños del mundo” (Time, 6-08-06) y que protagonizó el lamentable episodio del cambio de una sentencia denegatoria de adopción de su segundo niño de ese país, Mercy, tras una donación de \$20 millones a los orfanatos de Malawi. Sobre este tema, véase Huliaras (2008).

¹⁵ Sobre las fortalezas y peligros de la celantropía, véase Bishop (2007), Brainard y LaFleur (2007) y Marten y Witte (2008). Sobre los orígenes de la política de las celebridades y su reciente proliferación en el contexto del descrédito de la política tradicional y de la propia despolitización y pérdida de radicalidad del activismo de los famosos, véase West (2007) y Huliaras (2008). La responsabilidad de la ONU desde la llegada en 1997 de Kofi Annan en la utilización de los famosos como *fundraisers* a partir de la multiplicación de los embajadores de buena voluntad y mensajeros de la paz es destacada por Huliaras (2008), que también señala como causas de la celantropía el recurso cada vez más frecuente a las celebridades para captar fondos por parte de las INGOS (ONGDD internacionales), así como la agenda individual de las propias *celebrities* que disfrutan ahora de un gran poder frente a los estudios y están interesadas en mantener su estatus y promocionar su imagen de marca mediante la adhesión a buenas causas, lo que genera un efecto de difusión del activismo celantrópico. Por su parte, Fain (2008) analiza la campaña de ONE, *Make Poverty History*, que utilizó intensivamente a las celebridades, destacando la visión necolonial (las celebridades como nuevos héroes que salvarán África), individualista y consumista (las celebridades como productos consumibles que pueden resolver problemas estructurales sin necesidad de acción colectiva) y que cosifica a los pobres (las celebridades como representantes de los pobres, presentados como víctimas ahistóricas, sin voz ni agencia). Finalmente, Knox Beran (2008) ha acuñado el término *africrats* para denunciar las descabelladas propuestas de las celebridades, paternalistas de nuevo cuño que tratan a los africanos como si fueran sus mascotas, y el uso intensivo que hacen de la llamada pornografía del desarrollo (la utilización de imágenes impactantes de hambre, enfermedad y pobreza para mover a la caridad). Sobre este aspecto, véase Sankore (2005). Vale decir que no todas las celebridades son iguales, como muestra la reciente entrevista con Sting, en la que reconoce la necesidad de una división del trabajo entre la tarea de recaudación de fondos propia de los famosos y la realización de diagnósticos por los expertos (*El País Semanal*, 27-09-09).

¹⁶ En concreto, Edwards (2008) propone a los filantropistas seis compromisos para la transformación social. El primero es el compromiso con el aprendizaje: dedicar un 10% de los fondos de las fundaciones a incrementar los recursos y las capacidades dedicadas a la investigación y evaluación sobre la filantropía y sus efectos en la desigualdad y la sociedad civil. El segundo es el compromiso con la transparencia y rendición de cuentas: focalizar los fondos en las actividades verda-

deramente sociales y publicar anualmente los salarios de los CEO de las fundaciones. El tercero es el compromiso con la democracia: dar voz a los beneficiarios y a las otras partes interesadas (trabajadores) en la gobernanza y programación estratégica de las fundaciones. El cuarto es el compromiso con la modestia: reconocer las propias limitaciones, no tratar a los pobres como objetos, y apoyar a otras instituciones que son parte de la solución (el gobierno). El quinto es el compromiso con la devolución: invertir en el empoderamiento de la sociedad civil y su independencia financiera. Y el sexto, y último, es el compromiso con el cambio sistémico: invertir al menos el 50% de los fondos anuales en filantropía para la justicia social (que aborde las causas, no los síntomas, de los problemas, construya capacidades y empodere a los sin voz y a los movimientos sociales, y proteja la esfera pública).

¹⁷ La asociación de las celebridades al pensamiento de Jeffrey Sachs es uno de los puntos más débiles de sus propuestas, dado el estrepitoso fracaso de las reformas (terapias de choque) que este economista recomendó en Bolivia y la antigua Unión Soviética. Como es obvio, la legitimidad de las celebridades se deriva no de que hayan sido elegidas democráticamente para luchar contra la pobreza, sino de su propia credibilidad, pero ésta queda en entredicho cuando se analizan las actividades empresariales, por ejemplo, de Paul Hewson (Bono), que ya generó una campaña en su contra llamada GONE (*to make Bono history*). Véase Dieter y Kumar (2008).

¹⁸ En el informe que incluye este índice de RCI (en su siglas en inglés), que empezó a publicarse en 2002, se comprueba año tras año que la responsabilidad refuerza la competitividad de los países (de 108 países analizados) para cualquier nivel de desarrollo dado, con una correlación entre el RCI y el crecimiento del Índice de Competitividad del WEF del 0,85 (Accountability 2007). Véase también Zadek (2006).

¹⁹ Entrevista con Prahalad en abril de 2006 en la página del William Davidson Institute (www.wdi.iuimich.edu). Consultar la lista en www.thinkers50.com. La lista no se ha actualizado desde 2007 y en ese año el 2.º era Bill Gates y el 3.º Alan Greenspan. La página está patrocinada por FTDynamo (empresa ya desaparecida vinculada al grupo Pearson, que es el editor de Prahalad), la editorial Bloomsbury, *The Times* y la European Foundation for Management Development. La lista mide la originalidad de las ideas, el éxito en su aplicación práctica, el estilo de la presentación y la comunicación de las mismas, la lealtad de los seguidores, la coherencia de las ideas con el negocio del personaje que las defiende, su proyección internacional, el rigor de la investigación en la que se basan, su impacto en el *management*, y el factor gurú (si las ideas del pensador son un punto clave para otras personas).

²⁰ Para una buena colección de casos y la bibliografía correspondiente, ver Prahalad (2005), Rangan *et al.* eds. (2007), Domínguez (2008), Petkoski, Ranjan y Laufer (2008) e ICEP/CODESPA (2008).

²¹ Según Clarkson (1985, pp. 106-107), los *stakeholders* “son personas o grupos que tienen, o reclaman, propiedad, derechos o intereses sobre una corporación y sus actividades pasadas, presentes o futuras”, y pueden clasificarse en *stakeholders* primarios, los que mantienen una elevada interdependencia con la corporación (accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno y comunidades), y secundarios (medios de comunicación y grupos de interés) que influyen o afectan (o son influidos o afectados) por la corporación. Una de las últimas tipologías diferencia entre *stakeholders* clave (“que pueden interferir significativamente en el *cash flow* presente y esperado de la compañía”, como principales proveedores, clientes y empleados), y *stakeholders* emergentes (sin influencia presente sobre el *cash flow*, pero con posibilidad de alterarlo en el futuro, como proveedores que pueden ganar influencia, ONGD comprometidas con aspectos sensibles o políticos que pueden cambiar el marco institucional). Véase Falck y Heblich (2007, p. 251).

²² Para algunos autores, los emprendedores sociales constituyen un Cuarto Sector, diferente del público, el privado y el no lucrativo o Tercer Sector. Según Michel Young, de la London Based School for Social Entrepreneurs, un emprendedor social es “alguien que trabaja de una manera empresarial, pero para el beneficio público o social en vez de para ganar dinero” (www.sse.org.uk). Esto implica, según Borstein (2006), combinar una actitud mental basada en la energía y la persistencia en la persecución del objetivo y una disposición al trabajo de carácter profesional y organizada. Otros autores consideran que un emprendedor social debe responder a los siguientes criterios: usar métodos innovativos que tomen ideas y recursos de diferentes sectores, organizaciones y disciplinas; generar la mayor parte de sus ingresos (que no deben ser para la ganancia personal) a partir de beneficios comerciales, avales, contratos de servicios y capital riesgo, no a partir de subvenciones, becas o donaciones; e implicarse directamente en la producción y/o venta de bienes y servicios, especialmente en las áreas de salud, educación, bienestar social, sostenibilidad ambiental, desarrollo de organizaciones y formación para la empleabilidad. Véase Edwards (2008), que repasa la literatura reciente sobre los emprendedores sociales, y Brainard y LeFleur (2007) y Dees (2007), que contienen un resumen de casos destacados.

²³ M4P parte de la idea de que los pobres son dependientes del mercado para cubrir sus necesidades. Por lo tanto, se trata de hacer que los mercados funcionen más efectiva y sosteniblemente para que los pobres puedan mejorar su modo de vida y reducir la pobreza. Para ello, los mercados deben ser más accesibles y competitivos y ofrecer elecciones reales y oportunidades, porque si los mercados funcionan bien estimulan la innovación empresarial, reducen costes y proveen de mejores trabajos, bienes y servicios a más gente. En definitiva, involucrar a la gente pobre en el crecimiento económico es la mejor manera de conseguir que la gente salga de la pobreza y deje de depender de la ayuda. Véase Ferrand, Gibson y Scott (2004). Por

Tomando en serio al sector privado empresarial

289

su parte, la aproximación de Growing Inclusive Markets es que hacer negocios con los pobres es bueno para la gente pobre y para las empresas, en línea con uno de los principales socios de dicha iniciativa (el WBCSD, que fundó en 1994 una alianza por el desarrollo sostenible con el PNUD). En ese sentido, promueve las APPD *multistakeholder* (empresas acompañadas de agencias donantes, sociedad civil y los pobres), considerando que las empresas son el gran tapado en la consecución de los ODM. Growing Inclusive Markets comparte con M4P la idea de remover los obstáculos que impiden mercados más accesibles y competitivos (como la información imperfecta, la deficiente regulación, la falta de infraestructura física, las restricciones de acceso a productos y servicios) y, en definitiva, más inclusivos. Véase UNDP (2008).

²⁴ Como señala Nelson (2007a), “será necesario aprender de y operar con millones de hombres, mujeres y jóvenes que viven y trabajan en comunidades rurales y urbanas de renta baja, muchos de los cuales son empresarios autoempleados que no están pidiendo caridad sino buscando una oportunidad”.

²⁵ A estos retos responden las alianzas *multistakeholder* de segunda generación, que se constituyen como fondos globales verticales, a través de los cuales se están reorientando las actividades filantrópicas de las empresas y la participación de las grandes fundaciones, principalmente de Estados Unidos, en la agenda internacional de desarrollo. Dichos fondos se han creado para movilizar recursos del sector privado a la vez que tratan de evitar los problemas de fragmentación en la distribución de la ayuda asociados a la participación de los nuevos actores privados. Su carácter vertical se deriva de que se focalizan en sectores específicos en vez de programas horizontales de desarrollo que integran intervenciones en múltiples sectores a lo largo de un determinado país. Véase Casado (2007), Mataix *et al.* (2008) y Grimm *et al.* (2009).

²⁶ El dato es a fecha de 22-09-09. Ver www.un.org/esa/coordination/ngo/. El porcentaje y las cifras de financiación proceden de Tezanos y Domínguez (2009).

²⁷ La existencia de un campeón interno es una de las claves del éxito de las APPD. La lista de habilidades y competencias para dirigir las APPD, según el WEF (2005, p. 38), incluye las siguientes: “sensibilidad cultural, transparencia, creatividad, flexibilidad, compromiso, diplomacia, paciencia, empatía, habilidades de negociación, mediación y facilitación, capacidad analítica, orientación a resultados, análisis de riesgos, mentalidad cooperativa, pensamiento estratégico, comunicación interpersonal, gestión de proyecto, habilidad para afrontar problemas no convencionales, *coaching* y capacidad de construcción de habilidades, y un amplio entendimiento de la política, de cuestiones globales y medioambientales”.

²⁸ En 2007, sólo el 7% de los ingresos de las ONGDD españolas procedían de las empresas (cuotas y fondos de entidades privadas) y un 39% contaban con planes o estrategias específicas para relacionarse con empresas, pero sólo una de las 17

coordinadoras autonómicas tenían dicho plan (CONGDDE 2008). Sobre el concepto de sociedad civil y sus resonancias gramscianas (como esfera de lucha cultural contra la hegemonía de la clase dominante), véase Ray (2007).

BIBLIOGRAFIA

Accountability (2007): *The State of Responsible Competitiveness 2007. Making sustainable development counts in global markets*. AccountAbility, Londres.

Altenburg, T. y Weikert, J. (2008): "From Conflict to Collaboration: Alliances between NGOs and the private sector", ICEP/CODESPA (2008, pp. 221-227).

Austin, J. E., Gutiérrez, R., Ogliastri, E. y Reficco, E. (2007): "Capitalizing on Convergence", *Stanford Social Innovation Review*, winter, pp. 24-31.

Banuri, T. y Spanger-Siegfried, E. (2001): "The Global Compact and the Human Economy", *Journal of Human Development*, 2 (1), pp. 7-8.

Beardsley, S. C., Bonini, S., Mendoza, L. y Oppenheim, J. (2007): "A New Era for Business", *Stanford Social Innovation Review*, summer, pp. 57-63.

Becchetti, L. y Rosati, F. C. (2007): "Global Social Preferences and the Demand for Socially Responsible Products: Empirical Evidence from a Pilot Study on Fair Trade Consumers", *The World Economy*, 30 (5), pp. 807-836.

Besley, T. y Ghatak, M. (1999): "Public-Private Partnerships for the Provision of Public Goods: Theory and an Application to NGOs", *Development Economics Discussion Paper*, 17. LSE, Londres.

Bhagwati, J. (2007): "Why Multinational Help Reduce Poverty", *The World Economy*, 30 (2), pp. 211-228.

Binder, A., Palenberg, M. y Witte, J. M. (2007): "Engaging Business in Development. Results of an international benchmarkign study", *GPPI Research Paper Series*, 8. Global Public Policy Institute, Berlín.

Bishop, M. (2007): "Fighting Global Poverty: Who'll Be Revelevant in 2020", *Brookings Global Economy and Development*. Brookings Institution, Washington.

Blagescu, M. y Young, J. (2005): "Partners and Accountability: Current thinking and approaches am ONGD agencies supporting Civil Society Organizations", *ODI Working Paper*, 255. Overseas Development Institute, Londres.

Borstein, D. (2006): *Cómo cambiar el mundo. Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas*. Debate, Madrid.

Bowen, H. (1953): *Social Responsibilities of the Businessmen*. Harper & Row, New York.

Boyer, N. (2003): "The Base of Pyramid. Reperceiving Business from the Bottom Up", *Working Paper*, Global Business Network, San Francisco.

BPD (2002): *Putting Partnering to Work*, 1998-2001. Business Partners for Development.

Tomando en serio al sector privado empresarial

291

Brainard, L. y Chollet, D. (2007): "Development's Changing Face: New Players, Old Challenges, Fresh Opportunities", *Brookings Global Economy and Development*. Brookings Institution, Washington.

Brainard, L. y Lafleur, V. (2007): *Making Poverty History?. How Activists, Philantropists, and the Publica Are Changing Global Development*. Brookings Blum Roundtable, Washington.

Casado, F. (2007): "Alianzas público-privadas para el desarrollo", *Documento de Trabajo*, 9, Fundación Carolina, Madrid.

—(2008): "Las alianzas para el desarrollo a través de una gestión para resultados: retos y oportunidades para la cooperación española", *Documento de Trabajo* 22/2008, Fundación Alternativas, Madrid.

—coord. (2008): *Hacia la concertación público-privada para el desarrollo en América Latina*. Fundación Carolina / CeALCI, Madrid.

CE (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*.

—(2002): *Communication from the Commission concerning Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*.

—(2006): *Comunicación de la Comisión. Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social de las empresas*.

Cescau, P. (2007): "Win-Win-Win: A New Partnership Paradigm", *Compact Quarterly*, 4.

Christian Aid (2008): *Death and taxes: the true toll of tax dodging*. A Christian Aid report, Londres.

Clarkson, M. B. E. (1985): "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *The Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117.

Collier, P. (2008): "Global policies for the bottom billion", en *A progressive agenda for global action*. Policy Network, Londres, pp. 141-149.

Congdde (2008): *Informe de la Coordinadora de ONGD para el Desarrollo-España sobre el sector de las ONGDD 2008*. CONGDDE, Madrid.

Corral, A., Isusi, I., Pérez, T. y San Miguel, U. (2006): *Contribución de las empresas al Desarrollo de Latinoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo, New York.

Davis, G. F., Whitman, M. V. N. y Zald, M. N. (2008): "The Responsibility Paradox", *Stanford Social Innovation Review*, winter, pp. 30-37.

Dees, J. G. (2007): "Philanthropy and Enterprise: Harnessing the Power of Business and Entrepreneurship of Social Change", *Brookings Global Economy and Development*. Brookings Institution, Washington.

Desai, R. M. y Kharas, H. (2008): "The California Consensus: Can Private Aid End Global Poverty?", *Survival*, 50 (4), pp. 155-168.

Dfid (2005): *DFID & The private sector. Working with the private sector to eliminate poverty*. Department for International Development, Londres.

Dieter, H. y Kumar, R. (2008): "The Downside of Celebrity Diplomacy: The Neglected Complexity of Development", *Global Governance*, 14 (3), pp. 259-264.

Doane, B. (2005): "The Myth of CSR", *Stanford Social Innovation Review*, fall, pp. 23-29.

Doh, J. D. y Guay, R. (2006): "Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective", *Journal of Management Studies*, 43 (1), pp. 47-73.

Domínguez, R. (2006): "Responsabilidad Social Corporativa y Objetivos de Desarrollo del Milenio" (www.ciberoamericana.unican.es/workingpapers.htm).

—(2007): "El papel de las empresas en la cooperación al desarrollo", *Boletín bimestral de la Fundación Carolina*, 10, pp. 2-3.

—(2008): "La Responsabilidad Social Global Empresarial (RSG): el sector privado y la lucha contra la pobreza", *Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración. Serie Economía y Sociología*, 76, pp. 59-93.

Edwards, M. (2008): *Just Another Emperor? The Myths and Realities of Philanthrocapitalism*. Demos, New York.

Engel, E., Fischer, R. y Galetovic, A. (2007): "The Basic Public Finance of Public-Private Partnerships", *Economic Growth Center Discussion Paper*, 957, Yale University, New Haven.

Fain, S. (2008): "Celebrities, Poverty and the Mediapolis: A Case Study of the ONE Campaign", *Paper for presentation at the London School of Economics Media and Humanity Conference*, LSE, Londres.

Falck, O. y Heblich, S. (2007): "Corporate social responsibility: Doing well by doing good", *Business Horizons*, 50 (3), pp. 247-254.

Ferran, D., Gibson, A. y Scott, H. (2004): *Making Markets Work for the Poor. An Objective and an Approach for Governments and Development Agencies*. ComMark Trust, Woodmead.

Fox, T., Ward, H. y Howard, B. (2002): *Public sector roles in strengthening corporate social responsibility: a baseline study*. World Bank, Washington.

Freeman, R. E., Martin, K. y Parmar, B. (2008): "Stakeholder Capitalism", *ICEP/CODESPA* (2008, pp. 29-32).

Frot, E. y Santiso, J. (2008): "Development aid and portfolio funds: trends, volatility and fragmentation", *Working Paper 275*, OECD Development Center, París.

Grimm, S., Humphrey, J., Lundsgaarde, E. y John de Sousa, S.L. (2009): "European Development Cooperation to 2020: Challenges by New Actors in International Development", *EADI Working Paper*, 4, European Association of Development Research and Training Institute, Bonn.

Tomando en serio al sector privado empresarial

293

GTZ y Beterlsmann (2007): *The CSR Navigator. Public Policies in Africa, the Americas, Asia and Europe*. Bertelsmann Stiftung / GTZ, Gütersloh.

Hammond, A. L., Kramer, W. J. Tran, J., Katz, R. y Walker, C. (2007): *The Next 4 Billion. Market Size and Business Strategy at the Base feo the Pyramid*. WRI / IFC, Washington.

—(2008): “The Next 4 Billion: Characterizing BoP markets”, *Development Outreach*, junio .

Hart, S. L. y Sharma, S. (2004): “Engaging fringe stakeholders for competitive imagination”, *Academy of Management Executive*, 18 (1), pp. 7-18.

Hudson Institute (2009): *The Index of Global Philantropy and Remmitances 2009*. Hudson Institute, Center for Global Prosperity, Washington.

Huliaras, A. (2008): “Celebrity Diplomacy and the Fight Against Global Poverty”, *The International Economy in the 21th Century. Globalization or Regionalization?*. University of Athens.

ICEP/CODESPA (2008): *Business and Poverty. Innovative Strategies for Global CSR*. Institut zur Cooperation bei Entwicklungs-Projecten / Fundación CODESPA, Viena.

Instituto ETHOS (2004): *Business Commitment to the Millennium Goals*. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, Sao Paulo.

Jáuregui, R. coord. (2007): *Responsabilidad Social de las Empresas. Una mirada desde España hacia América Latina*. Fundación Carolina / CeALCI, Madrid.

Karnani, A. (2009): “Romanticizing the Poor”, *Stanford Social Innovation Review*, winter, pp. 37-43.

Kharas, H. (2007): “Trends and Issues in Development Aid,” *Wolfensohn Center for Development Working Paper*, 1. Brookings Institution, Washington.

—(2009): “Action on Aid: Steps Toward Making Aid More Effective”, *Wolfensohn Center for Development at Brookings*. Brookings Institution, Washington.

—y Linn, J. F. (2008): “Better Aid: Responding to Gaps in Effectiveness”, *Policy Brief*, 2008-06, The Brookings Institution, Washington.

Kolk, A. y Van Tulder, R. (2006): “Poverty Alleviation as Business Strategy? Evaluation Commitments of Frontrunner Multinational Corporations”, *World Development*, 34 (5), pp. 789-801.

Knox Beran, M. (2008): “Hearts of Darkness. Trendy paternalism is keeping Africa in chains”, *City Journal*, winter (www.city-journal.org).

Kramer, M. R. (2007): “Philanthropy, Aid, and Investment: Creating a Common Lenguaje”, *Brookings Global Economy and Development*. Brookings Institution, Washington.

—y Kania, J. (2006): “Game Changing CSR”, *CSRI Working Paper*, 18, Harvard University, Cambridge (Mass).

Kytle, B. y Ruggie, J. G. (2007): "Corporate Social Responsibility as Risk Management. A Model for Multinationals", *CSRI Working Paper*, 10. Harvard University, Cambridge (Mass).

Landrum, N. E. (2007): "Advancing the «Base of the Pyramid» Debate", *Strategic Management Review*, 1 (1), pp. 1-12.

Lehr, D. (2007): "Going Wireless: Dialing for Development. How Mobile Devices are Transforming Economic Development at the Base of the Pyramid", *Acumen Fund Working Paper*. Acumen Fund, Nueva York.

Letelier, M. F., Flores, F. y Spinosa, C. (2003): "Creating and Developing Productive Customers in Emerging Markets", *California Management Review*, 45 (4), pp. 77-103.

Luetkenhorst, W. (2008): "CSR and the Development Agenda: The role of small and medium enterprises", *ICEP/CODESPA* (2008, pp. 49-54).

Marten, R. y Witte, J. M. (2008): "Transforming Development? The role of philanthropic foundations in international development cooperation", *GPPI Research Paper Series*, 10. Global Public Policy Institute, Berlín.

Mataix, C., Sánchez, E., Huerta, M. A. y Lumbreras, J. (2008): "Cooperación para el desarrollo y alianzas público-privadas. Experiencias internacionales y recomendaciones para el caso español", *Documento de Trabajo*, 20. Fundación Carolina, Madrid.

McCoy, D., Kumbhavi, G., Patel, J. y Luintel, A. (2009): "The Bill & Melinda Gates Foundation's grantmaking programme for global health", *The Lancet*, 373 (9675), pp. 1645-1653.

Mei-Pochtler, A. (2008): "Is This Brand a Friend? The emergence of citizen brands as a missing link between social responsibility, growth and value", *ICEP/CODESPA* (2008, pp. 175-180).

Mowles, C. (2007): "Promises of transformation: just how different are international development NGOs?". *Journal on International Development*, 19 (3), pp. 401-411.

Mutz, G. (2008): "CSR and CC: Social responsibility and corporate citizenship", *ICEP/CODESPA* (2008, pp. 107-111).

Nelson, J. (2005): "Corporate Citizenship in a Global Context", *CSRI Working Paper*, 13, Harvard University, Cambridge (Mass).

—(2006): "Leaving the Development Impact of Business in the Fight Against Global Poverty", *CSRI Working Paper*, 22, Harvard University, Cambridge (Mass).

—(2007a): *Building linkages for competitive and responsible entrepreneurship*. UNIDO and the Fellows of Harvard College, Cambridge (Mass).

—(2007b): "The Operation of Non-Governmental Organizations (NGOs) in a World of Corporate Social and Other Codes of Conduct", *CSRI Working Paper*, 34, Harvard University, Cambridge (Mass).

—(2007c): "The Future of Partnerships", *Compact Quarterly*, 4.

- (2008): “New Forms of Engagement between Business and Government”, *CSRI Working Paper*, 45. Harvard University, Cambridge (Mass.).
- Novogratz, J. (2007): “Meeting Urgent Needs with Patient Capital”, *Innovations*, 2 (1/2), pp. 19-30.
- OECD (2008): *Promoting Private Investment for Development. The Role of ODA*. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris.
- (2007): “Towards a better division of labour: concentration and fragmentation of aid”, *Global Forum of Development*, COM/DCD/DEV (2007)5.
- Pessoa, A. (2007): “Public-private partnerships in developing countries: Are infrastructures responding to the new ODA strategy?”, *Journal of International Economics*, Early View (www.interscience.wiley.com).
- Petkoski, D. B., Jarvis, M. y Garza, G. de la (2006): “The Private Sector as a True Partner in Development”. IBRD / World Bank / WBI, Washington.
- Petkoski, D. B., Ranjan, V. K. y Laufer, W. S. (2008): “Business and Poverty: Opening markets to the poor”, *Development Outreach*, junio.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006): “The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, diciembre (www.hbr.org).
- Prahalad, C. K. ([2005] 2008): *La oportunidad de negocios en las base de la pirámide. Un modelo de negocio rentable que sirve a las comunidades más pobres*. Editorial Norma, Bogotá.
- y Hart, S. L. (2002): “The Fortune at the Bottom of the Pyramid”, *Strategy + Business Magazine*, 26, pp. 1-14.
- PWC (2003): *6th Annual Global CEO Survey. Leadership, Responsibility and Growth*. PriceWaterhouseCoopers, New York.
- Quak, E. (2008): “Corporate social responsibility and development. A delicate business”, *The Broker*, 8, pp. 4-9.
- Rangan, V. K., Quelch, J. A., Herrero, G. y Barton, B. eds. (2007): *Business Solutions for the Global Poor. Creating Social and Economic Value*. John Wiley & Sons, San Francisco.
- Ray, L. (2007): “Civil Society”, G. Ritzer (ed.), Blackwell *Encyclopedia of Sociology*. Blackwell Reference Online.
- Roberts, S. M. y Jones III, J. P. (2005): “NGOs and the Globalization of Managerialism: A Research Framework”, *World Development*, 33 (11), pp. (1845-1864).
- SACHS, G. dir. (2005): *Invirtiendo en el desarrollo. Un plan práctico para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. PNUD, New York.
- (2007a): “Philanthropy can eclipse G8 on poverty”, *Financial Times*, 04-09.
- (2007b): “Business in Partnership to Achieve the Millenium Development Goals”, *Compact Quarterly*, 4.
- Sadreghazi, S. (2008): “Product Innovation for Low-Income Markets: Beyond making cheap goods”, ICEP/CODESPA (2008, pp. 59-63).

Sankore, R. (2005): "Behind de image: poverty and development pornography", *Pambazuka News* (www.pambazuka.org/en/category/features/27815).

Santiso, J. (2008): "Multinacionales y Alianzas para el Desarrollo en América Latina", en F. Casado coord. (2008, pp. 27-33).

Seelos, C. (2008): "The Social Responsibility of Corporations is Innovation", ICEP/CODESPA (2008, pp. 65-69).

—y Mair, J. (2005): "Social Entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor", *Business Horizons*, 48, pp. 241-246.

Severino, J. M. y Ray, O. (2009): "The End of ODA: Death and Rebirth fo a Global Public Policy", *Working Paper*, 167. Center for Global Development, Washington.

Simanis, E., Hart, S., Enk, G., Duke, D., Gordon, M. y Lippert, A. (2005): *Strategic Initiatives at the Base of the Pyramid. A Protocol for Mutual Value Creation* (www.bop-protocol.org).

Simanis, E. y Hart, S. (2008): *The Base of Pyramid Protocol: Toward Next Generation BoP Strategy*. Cornell University, Ithaca.

Simanis, E, Hart, S. y Duke, D. (2008): "The Base of Pyramid Protocol. Beyond «Basic Needs» Business Strategies", *Innovations*, 3 (1), pp. 57-84.

Stigson, B. (2008): "Inclusive Business: Being profitable and serving the needs of low-income communities", en ICEP/CODESPA (2008, pp. 21-27).

Tennyson, R. (2008): "El proceso de trabajar a través de Alianzas", en F. Casado coord. (2008, pp. 15-19).

Tezanos, S. y Domínguez, R. (2009): "Nueva agenda internacional de desarrollo: ¿Nuevas perspectivas para América Latina?", *Documentos de Trabajo sobre Cooperación y Desarrollo*, DGT 01-09, Cátedra de Cooperación Internacional y con Iberoamérica, Universidad de Cantabria, Santander.

UNDP (2004): *Unleashing entrepreneurship. Making business work for the poor*. United Nations Development Programme, New York.

—(2008): *Creating value for all: Strategies for doing business with the poor*. United Nations Development Programme, New York.

UN GLOBAL COMPACT (2007): *Business guide to partnering with NGOs and the United Nations*. Dalberg Global Development Advisors, New York.

Warden, S. (2007): *Joining the Fight Against Global Poverty. A Menu for Corporate Engagement*. Center for Global Development, Washington.

WBCSD (2002): *The Business Case for Sustainable Development*. WBCSD, Ginebra.

—(2005): *Business for Development. Business solutions in support of the Millennium Development Goals*. WBCSD, Ginebra.

—(2006a): *From Challenge to Opportunity. The role of business in tomorrow's society*. WBCSD, Ginebra.

Tomando en serio al sector privado empresarial

297

—(2006b): *Doing Business with the World. The new role of corporate leadership in global development*. WBCSD, Ginebra.

WEF (2005): *Partnering for Success. Business Perspectives on Multistakeholder Partnerships*. WEF / IBLF / Kennedy School of Government, Ginebra.

Werther, W. B. y Chandler, D. (2005): “Strategic corporate social responsibility as global brand insurance”, *Business Horizons*, 48 (4), pp. 317-324.

West, D. M. (2007): “Angelina, Mia and Bono: Celebrities and International Development”, *Brookings Global Economy and Development*. Brookings Institution, Washington.

WORLD BANK (2005): *Business Action for the MDGs. Private Sector Involvement as a Vital Factor in Achieving the Millenium Development Goals*. WBI, Washington.

Zadek, S. (2006): “Responsible Competitiveness: Linking Corporate Responsibility to National Economic Growth”, *Compact Quarterly*, 1.

