

# Empresa y desarrollo

## La contribución empresarial a la lucha contra la pobreza

Fundación CODESPA

Este documento recoge las ponencias y las conclusiones de la conferencia "Empresa y Desarrollo. La contribución empresarial a la lucha contra la pobreza" que Fundación CODESPA celebró el día 27 de noviembre de 2008. Para mayor información ver el programa en el apartado "formación" de la web de CODESPA.

### Resumen

La conferencia se enmarcó en la **SITUACIÓN ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA EN ESPAÑA**. En este sentido, el profesor D. Joan Fontrodona debatió sobre lo que actualmente se entiende por Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Fontrodona opina que los que entienden que la RSC sirve para mejorar la imagen corporativa, no saben realmente lo que es. La RSC tampoco es financiar proyectos, aunque sean exitosos y tengan un impacto de desarrollo. Por el otro lado, los que ven a la empresa como el enemigo toman la RSC como la nueva arma para ir en contra del sistema capitalista. En realidad, la concepción de la RSC va más allá. Supone un cambio de mentalidad sobre el rol de la empresa en la sociedad y eso es lo que de fondo no ha cambiado a pesar de que el tema de la RSC absorba tanto debate en la sociedad. Después de la crisis de los noventa, se produjo el *boom* de las memorias de sostenibilidad, del gobierno corporativo, como respuesta a la falta de responsabilidad de las empresas. Ahora, con la nueva crisis, se ve que la situación se repite y se vuelve de nuevo a la RSC. Pero si entonces no dio resultados, no los dará ahora. ¿Por qué? Porque la RSC no sirve como una solución "añadida" a épocas de crisis (épocas en las que el egoísmo es aún más latente), sino que es más una forma diferente de hacer empresa. La RSC filantrópica no será sostenible en estos momentos de crisis. Se hace evidente que es

necesario un cambio de la concepción de la RSC y de la empresa en sí misma. Las empresas españolas, por lo general, no han cambiado aún esta concepción.

Fontrodona opina que la definición de la empresa debe ir más allá del objetivo de maximizar el valor del accionista. Esta concepción de empresa es muy pobre y muy poco motivadora para los empleados. El debate real sobre la RSC debe centrarse en tomar conciencia sobre el verdadero rol de la empresa en la sociedad. La empresa es un entorno en el que la gente va a trabajar. El trabajo se puede entender como una tortura (la palabra trabajo viene del latín *tripalium*, que era el nombre de un temible instrumento de tortura), como algo que no tenemos más remedio que hacer, una imposición de la vida. Sin embargo, la palabra trabajo también viene del latín *laborar*, *labrar*, que viene a ser cultivar, producir, desarrollar, etc. El trabajo debe servir a la persona para desarrollarse. La empresa es un lugar, un conjunto de personas que va a trabajar, pero también a desarrollarse como personas y a contribuir al desarrollo de la sociedad donde trabaja y al desarrollo de las personas que viven en dicha sociedad. Hasta que no se cambie la mentalidad sobre la rentabilidad de la empresa, no servirá de mucho la RSC. La empresa que abraza esta concepción de sí misma es una empresa socialmente responsable.

Los negocios incluyentes (en inglés, *Inclusive Business*) hacen referencia a la forma de

operar responsable de la empresa. Son iniciativas empresariales que construyen puentes entre el negocio de la empresa y poblaciones de bajos recursos para el beneficio de ambos. La empresa que extrae "inputs" de la sociedad (recursos naturales, humanos, etc), debería responder de manera responsable a través de los "outputs" que devuelve a la sociedad en cuánto al medioambiente y al desarrollo de la sociedad en la que interactúa e impacta.

Las compañías globales exitosas del mañana serán las que estén haciendo negocios incluyentes.

Para finalizar, se habló de la importancia de medir el impacto social de los proyectos (Social Return Investment) y de las alianzas público-privadas/empresa-ONG.

Las empresas tienen un papel muy importante para trabajar y presionar a los gobiernos en los países en los que trabajan. Sin embargo, no son los únicos responsables de cambiar los problemas actuales de la sociedad. Si bien es cierto que la empresa tiene muchos recursos y capacidades por lo que su impacto es mayor, hay otras entidades y grupos sociales que tienen que responder igualmente. ¿Qué es ser socialmente responsable y cómo lo podríamos ser nosotros? ¿Cómo exigimos a las empresas un nivel de responsabilidad (a través de su RSC), cuando nosotros, los consumidores, no lo tenemos?

¿Cómo exigimos a las empresas un nivel de responsabilidad a través de su RSC cuando nosotros, los consumidores, no lo tenemos?

El primer bloque de la conferencia estuvo dedicado a analizar qué estrategias están desarrollando las empresas para lograr un marcado impacto en el desarrollo. Así, en la sesión **ESTRATEGIAS DE NEGOCIO CON IMPACTO DE DESARROLLO**, D. William

Kramer, Presidente de *Global Challenge Network* y coautor del libro "*The Next 4 billion. Market size and business strategy at the base of the pyramid*" presentó las características de tres estrategias diferentes que pueden utilizar las empresas para acercarse a la población de menor ingreso: cadena de suministro incluyente, adaptación de producto y empresa social.

Estos tres modelos estaban representados en la conferencia por los proyectos de Carrefour\*, Procter & Gamble\* y Danone\* respectivamente. Tres empresas, tres modelos. Las características de estos proyectos tienen en común la creación de valor social y/o económico, la mejora de acceso, la innovación y focalización en la Base de la Pirámide (en adelante, BDP), y las alianzas no convencionales.

Sin embargo, los tres proyectos se realizan desde perspectivas muy diferentes. P&G desde una perspectiva de negocio crea un beneficio social a partir de sus productos adaptándolos con innovación a las necesidades de sus consumidores, facilitando acceso y precio. El proyecto de Carrefour tiene dos protagonistas; una fundación y una ONG unidas para crear una cadena de suministro incluyente a la vez que *for profit* y apoyándose en un voluntariado corporativo profesionalizado. Por último, una joint venture entre una empresa social (el Grameen Bank) y una multinacional para crear Grameen Danone Foods, una empresa social que genera beneficios económicos pero que cuyo fin es la generación de beneficio social.

Kramer analizó el concepto de desarrollo y cómo lograrlo. Según este experto, no se consigue desarrollo sólo aumentando la interdependencia entre unos países y otros. Hoy se observa que, cuando los países ricos entran en recesión, los mercados de las economías emergentes dependientes sufren esta crisis con mayor impacto. El desarrollo sostenible tampoco se consigue únicamente con el fomento del comercio exterior, tampoco sólo con la creación de empleos

(que es fundamental pero no sirve cualquier tipo de empleo). Desarrollo sostenible es lo que una empresa logra cuando deja atrás más de lo que ha obtenido. Es decir, cuando se crea capacidad local para sobrevivir económicamente; cuando se opera siendo agente activo en la creación de capacidad local para conseguir un buen gobierno con mayor inclusión y equidad; y cuando se crean las condiciones en las que las personas pueden desarrollar su potencial. El desarrollo llegará con la creación de una economía financiera *local*, una economía institucional *local* y una economía de recursos humanos *local*.

Kramer presentó los datos de su estudio. El 72% de la población mundial, la Base de la Pirámide (BdP), no sólo representa un nuevo mercado con nuevos clientes, sino que también es la población que representa los principales retos mundiales: la pobreza, la distribución equitativa, la sostenibilidad medioambiental y la inclusión. Algunas empresas están explorando formas de crear un impacto social a la vez que generan beneficios, o lo que se entiende en inglés por, *“doing good while doing well”*. Normalmente, suele ser el departamento de RSC el que empieza a identificar estas oportunidades (si bien, cada vez más, está línea divisoria del departamento de RSC con el resto de la empresa se está perdiendo y se está reconociendo el poder de la empresa para solucionar los problemas globales y se están dando importantes pasos en este sentido).

Se necesitan 4 factores para alcanzar el éxito en los proyectos BDP:

- (1) Crear un valor añadido con el producto
- (2) Acceso: la gente con bajos recursos debe poder pagar tu producto o servicio y debe poder conseguirlo donde trabaja y vive.
- (3) Focalización BDP e innovación: si el producto o servicio no es relevante para esta población para vivir o trabajar, no lo percibirán como una necesidad y no lo adoptarán.
- (4) Alianzas no convencionales: Es necesario estar abierto para aprender de otros,

particularmente de aquellos que no son los socios convencionales de la empresa. Una estrategia para ganarse la confianza de la comunidad, es trabajar con organizaciones de base.

Un proyecto de investigación de *Harvard University's Kennedy School of Government* está estudiando qué beneficios aportan las pequeñas empresas locales que se han creado a partir de los proyectos BDP de empresas multinacionales. Los resultados muestran que existen beneficios para las multinacionales en cuanto al aumento de la capacidad para reducir costes y riesgos, la capacidad de aumentar la calidad y el control de los productos en la cadena de suministro, y de aumentar la capacidad de la empresa de diseñar y distribuir productos y servicios únicos. Esto aumenta el tamaño, la diversidad y el fortalecimiento de las economías locales a la vez que extiende la licencia de la empresa en operar en otros mercados.

Carrefour y CODESPA han desarrollado una iniciativa a través de la que llevan a los lineales de Carrefour España productos ecuatorianos de cooperativas de agricultores de bajos recursos a las que CODESPA apoya. El objetivo es capacitar a dichas organizaciones sociales para ser competitivas en mercados exteriores y crear un modelo replicable para otros países. Estos nuevos proveedores de Carrefour son tratados con las mismas reglas de juego que el resto de proveedores convencionales del primer grupo europeo de distribución. En la presentación del proyecto, se mostraron los desafíos que existen en la iniciativa, entre otros, la incertidumbre de los envíos y el volumen o la escasez de recursos logísticos y financieros. Se evidencia la necesidad de un mayor fortalecimiento institucional de las ONG locales y de continuar enfocando los esfuerzos a los planes de formación que CODESPA da. Danone también coincidió en se han encontrado con dificultades para llevar a cabo la empresa Grameen Danone Foods. A través de esta empresa se ha desarrollado un nuevo producto en

Bangladesh para combatir las carencias en la nutrición infantil. A pesar de las dificultades, Danone reconoce que, a través de este proyecto, la empresa ha ido adquiriendo un nuevo aprendizaje y conocimiento que sirve para su negocio convencional.

Para la empresa, ha sido un proyecto fascinante basado en mutuo aprendizaje en cuanto a las características de las fábricas, de los canales de distribución y de las necesidades de nutrición de la población. La fábrica de Grameen Danone Foods en Bogra, Bangladesh es 100 veces más pequeña que las fábricas convencionales de Danone, pero con su producto llegan al 40% de los niños afectados por malnutrición en la zona. Esta experiencia les ha servido para aprender a hacer negocio de manera local, a generar un conocimiento inexistente en la compañía y reconocido como útil para el crecimiento futuro de la empresa. Tanto Danone como Carrefour adoptaron una actitud de reconocer las dificultades que tienen los proyectos y de continúa búsqueda de soluciones. Son conscientes de que los cambios hacia el desarrollo son complejos y a largo plazo y que aún con las dificultades, los proyectos merecen la pena por los resultados y el aprendizaje a lo largo del camino.

Procter & Gamble habló del desarrollo de negocios incluyentes, con y para la base de la pirámide. La empresa ha desarrollado el producto, Downy Libre de Enjuague, con el que se reduce significativamente el uso del agua (con cada botella del producto se ahorra 50 barreños de agua). Debido a la falta de acceso al agua de personas con bajos recursos, este producto que no genera espuma, supone un valor añadido para ellos. Internamente, la iniciativa de P&G ha tenido un gran impacto. Los empleados de P&G en Latinoamérica, independientemente de su cargo en la empresa, conviven durante dos semanas con el mercado de bajos recursos para recoger información sobre el acceso al agua y sus hábitos de consumo, lavado e higiene.

En la sesión **CONVERTIR LOS RIESGOS EN OPORTUNIDADES**, se evidenció que para las empresas que están presentes en mercados emergentes en los que se dan situaciones extremas de pobreza y desigualdad, la RSC es una herramienta potente para convertir los riesgos en oportunidades. También es una oportunidad para identificar en qué puede contribuir la empresa en la sociedad. Sin embargo, hay diferentes enfoques a la hora de seleccionar los proyectos. D. Ramón Baeza, Socio Senior de Boston Consulting Group, planteó a las empresas que conformaban su mesa si los proyectos de RSC pueden o deben buscar un potencial retorno a largo plazo o si, por el contrario, deben ser completamente asistenciales. Por un lado, las acciones asistenciales no son autosostenibles, pero muchas son necesarias (como proyectos de educación y salud) y, por lo general, tienen un impacto social directo, tangible y a corto plazo. Con ellos, mejora la reputación de la empresa por parte de los propios empleados, accionistas y sociedad en su conjunto.

Por otro lado, algunas acciones comienzan siendo asistenciales y se convierten en autosostenibles en el largo plazo ya que están basadas en oportunidades de mercado. Normalmente, están alineados con las habilidades de la organización. Este impacto social es por lo general, menos tangible, menos directo y en unos plazos mayores. La empresa mejora su reputación (aunque probablemente más a largo plazo) y tiene la posibilidad de obtener beneficios económicos directos en el largo plazo. Mediante la segunda opción, se puede reinvertir el retorno económico de estos proyectos autosostenibles en nuevos proyectos de RSC con viabilidad económica. Además, estos proyectos con gran impacto muestran un mayor potencial para atraer fondos de terceros. En este punto es necesario medir el retorno social de las inversiones en RSC.

UNIÓN FENOSA opinaba que las políticas de RSC pueden y deben tener un retorno para la organización para garantizar su éxito y

sostenibilidad. Energía social es un ejemplo de proyecto con retorno económico para la empresa, al mismo tiempo que una solución a la problemática que existía en los barrios no electrificados de Colombia. Energía Social opera de manera paralela al servicio tradicional con sistemas que parten de la base, creando un nuevo modelo de gestión para las comunidades y para la propia empresa. Se trata de una empresa separada dedicada a la distribución de energía eléctrica en barrios colombianos carenciales. El proyecto supone una alianza entre varios sectores: empresa, sector público, ONG y comunidades. La empresa tuvo que realizar un proceso completo de adaptación, desde el mecanismo de distribución y facturación (creación de microempresas recolectoras de pagos), desarrollar una cultura de servicio por parte de la empresa y de pago por parte de las comunidades, enseñar hábitos de uso adecuado de la electricidad, etc.

A través de la experiencia de Cuartel V de gasificación en comunidades de bajos recursos en Argentina, Gas Natural\* da acceso al servicio de gas natural a través del trabajo conjunto con los vecinos y las organizaciones de la comunidad. Este proyecto que busca la rentabilidad a la vez que un alto impacto social, tiene como ejes la viabilidad en los niveles técnico, social y económico. Se basa en un nuevo modelo de gestión interno con alianzas estratégicas con promotoras sociales, organismos oficiales (ha recibido apoyo del Banco Mundial), a través del cual se genera empleo y capacitación en los propios barrios, rompiendo la dinámica de considerar a estos clientes como de alto riesgo y sí como potenciales futuros clientes. El beneficio social va más allá del acceso al gas, y la empresa promueve la generación de empleo local y la creación de capital humano a través de la formación.

Si estos proyectos son rentables para la empresa, cabe preguntarse por su replicabilidad. Esto, según Unión Fenosa, pasará necesariamente por el análisis

individual de cada problemática nacional, ya que los problemas de suministro en los diferentes países en vías de desarrollo son de naturaleza distinta. Las Alianzas Público Privadas pueden ser un medio para promover que las empresas se involucren en este tipo de iniciativas que buscan combatir la exclusión. Pueden promover el desarrollo de esta capacidad en las empresas. La sistematización y replicabilidad de los proyectos llevará a la credibilidad del éxito económico y social del proyecto en sí y la credibilidad, en último término, de la estrategia de impacto social de la propia empresa.

La RSC es una oportunidad para saber en qué puede contribuir la empresa en la sociedad y para convertir los riesgos originados por la pobreza y la injusticia en oportunidades.

AstraZeneca está financiando un proyecto de investigación de un medicamento nuevo contra la tuberculosis (en adelante, TB) que permita tratar la enfermedad en cuestión de semanas y no de meses, lo que salvarán vidas. Con este proyecto, AstraZeneca minimiza los riesgos reputacionales y refuerza su programa de RSC contribuyendo a las necesidades de atención sanitaria en el mundo en vías de desarrollo. La rentabilidad de este proyecto dependerá del éxito final del proyecto de investigación y del hallazgo del remedio. Según la empresa, el tratamiento resultante para la TB estará disponible de forma generalizada en los países en vías de desarrollo utilizando estrategias de suministro que minimicen el coste de fabricación y lanzamiento y se buscarán acuerdos de asociación con las organizaciones globales y locales pertinentes para que el tratamiento esté disponible a precios asequibles para aquellos que los necesitan en los países en vías de desarrollo.

La sesión **UNA MIRADA A LA EMPRESA DEL FUTURO** se resumió en una palabra: motivación. Tanto Dña. Albina Ruiz con

“Todo el mundo puede cambiar el mundo” como D. Lloyd Timberlake con “Yes, we can”, coincidieron que se puede llegar al desarrollo, la sostenibilidad y la eliminación de pobreza a través de un cambio de valores empezando por el cambio individual en cada persona y también desde la posición de cada uno como empleado y empresario. Ambos coincidieron que la empresa del futuro es la que hará o negocios incluyentes (en inglés, *Inclusive Business*) creando oportunidades de empleo para la población de menores ingresos. Negocios incluyentes no es únicamente vender a los pobres. Cada vez es más y más incluir a pequeñas empresas, o incluso, pequeños agricultores en las cadenas de suministro de grandes empresas, convirtiéndolos en aliados de negocio genuinos. No sólo se trata de considerar a las personas de bajos recursos como clientes, sino también como proveedores, y socios, ya que, como dijo el Fundador de Avina, Sthephan Schmidheiny, en sociedades fracasadas no puede haber empresas exitosas de forma sostenible.

Albina Ruiz enfatizó la necesidad de cambiar la cultura del asistencialismo a la cultura del emprendimiento. Es necesario un cambio de visión hacia el fomento del espíritu emprendedor. En España no sobran 4 millones de personas (haciendo mención a los inmigrantes) sino que faltan 4 millones de trabajos. Habló de no regalar -que es muy fácil- sino de generar desarrollo -que es más difícil-. Habló de la no eliminación de la pobreza, sino de creación de riqueza en zonas pobres.

“Si todos tienen oportunidad de contar con un empleo, de generarse sus propios ingresos, habrá menos delincuencia, menos prostitución y por consiguiente habrá mayor dinamismo de mercado. Por ello, es importante que las empresas piensen también en diseñar y producir diversos servicios y productos para la población de menores ingresos, en la búsqueda de que sean y se sientan ciudadanos” dijo Albina. Insistió en que resolver el problema del mundo no es sólo responsabilidad de las

empresas, sino de toda la sociedad. Las crisis, como la actual, son una oportunidad para el cambio, pero se requiere un cambio en cada persona, para que todo cambie. En la sesión, Albina habló de cambiar mentes y corazones. En su opinión, los medios de comunicación tienen mucha responsabilidad al incidir en las personas directamente.

Lloyd Timberlake mostró diferentes ejemplos a nivel mundial de cómo las empresas pueden hacer negocio en comunidades más pobres de forma que se beneficien las empresas y también se beneficien las comunidades. Este tipo de negocios debe ser rentable para que pueda crecer y expandirse, y no ser una actividad puntual y temporal. Estos negocios incluyentes o de base de la pirámide no consisten únicamente en ventas, sino también en incluir a pequeñas empresas, incluso pequeños agricultores en las cadenas de suministro de las grandes empresas, haciéndolos socios de negocio. Esto puede ser particularmente efectivo en tiempo de crisis económica, como el actual.

¿Por qué las empresas multinacionales tienen que hacer negocio y dirigirse a gente con menores recursos que tiene pocos recursos? ¿Por qué no hacer con ellos simplemente filantropía y caridad? Timberlake dio la respuesta. La filantropía corporativa tiene su lugar y puede ser muy importante localmente. Pero nunca llegará a ser gran parte del presupuesto corporativo y, si lo es, no lo será por mucho tiempo. Se cortará en momentos difíciles, cómo está pasando actualmente por todo el mundo. Sin embargo, los negocios incluyentes pueden ser rentables, pueden tener un crecimiento importante, se puede extender y no se cerrará el grifo en momentos difíciles. Un buen proyecto que lleva a una solución sostenible de desarrollo encontrará la financiación.

Dentro del WBCSD, existen alrededor de cien empresas que están motivadas y saben que deben trabajar para el desarrollo de los países del sur. Son conscientes de que el

crecimiento poblacional y de las economías de mayor crecimiento están en países en vías de desarrollo. También son conscientes de que los países desarrollados han establecido condiciones comerciales que van en contra de los países en vías de desarrollo a través de tarifas y subsidios a favor de los productos de los países desarrollados. Algunos directores generales del WBCSD han trabajado con gobiernos para llevar a cabo exitosamente negociaciones comerciales en el *Doha Development Round* en aras de que los países pobres salgan de la pobreza.

Por supuesto, esto no significa que la involucración de las grandes empresas en negocios incluyentes haya radicalizado internamente a las mismas, pero ciertamente las ha hecho más sensibles a las barreras a las que se enfrenta la gente con bajos recursos y están más dispuestas a dar pasos en este sentido. Tampoco significa que sea fácil conseguir generar beneficio y beneficiar a la población pobre a la vez. De hecho, es complicado. Pero cada vez más, las empresas lo están haciendo. Timberlake indicó que las lecciones aprendidas para dirigirse a este mercado con éxito son:

- (1) tener un amplio conocimiento de las realidades de este nuevo mercado,
- (2) trabajar con aliados locales, normalmente empresas de negocios parecidos y ONG eficientes y
- (3) quedarse en su *core business*, en lo que la empresa sabe hacer mejor encontrando nuevas formas de gestionar sus operaciones. Algunas grandes empresas están trabajando con los gobiernos locales, demandándoles nuevos marcos legales para favorecer los negocios incluyentes.

O cada uno pone la solución  
o es parte del problema...

Timberlake puso el ejemplo de Grupo Nueva. La subsidiaria argentina de esta empresa, creada por Stephan Schmidheiny, estaba a las puertas de la bancarrota con la crisis Argentina. La empresa suprimió a los intermediarios vendiendo los productos directamente en los barrios pobres de

Buenos Aires por lo que la gente se benefició de los precios más bajos. Esta liquidez le permitió a la subsidiaria mantenerse a flote. Esto da una lección a día de hoy en momentos de crisis. Los negocios incluyentes pueden desempeñarse favorablemente en momentos difíciles. La gente pobre no tiene mucho dinero, pero en una economía débil puede que no tengan mucho menos dinero que antes por lo que se convierten en un mercado fiable y seguro. Es una situación *win-win-win*. Crea puestos de trabajo, crea valor para los pobres mediante un producto y/o servicio y crea para la empresa una línea de negocio complementaria.

Una encuesta del WBCSD en el 2005 preguntaba a directores generales sobre la descripción de la empresa líder del 2020. La conclusión fue alcanzar la prosperidad a través de a través de dar respuesta a los mayores retos globales incluyendo pobreza, cambio climático, agotamiento de recursos, globalización y migraciones. Estas contribuciones vendrán de la mano de su *core business* más que de programas filantrópicos.

Los negocios incluyentes se pueden desempeñar favorablemente en momentos difíciles. La gente pobre nunca tiene mucho dinero, pero en momentos de crisis puede que no tengan mucho menos dinero de lo que tenían por lo que se convierten en un mercado seguro y fiable.

Las compañías globales exitosas del mañana serán las que estén haciendo negocios incluyentes. Esto es lo que las compañías con éxito han hecho siempre; incluir a cuánta más gente mejor en sus negocios. Hacer negocio es encontrar nuevas formas de hacerlo. No consiste en *hacer* negocio de manera muy diferente, sino en un proceso de *pensar* diferente.

También, como Albina, coincidió en el papel que los valores juegan en los retos de



sostenibilidad mundial, tanto social como medioambiental. Se ha evidenciado que a la sociedad actual le faltan estos valores -como por ejemplo, preocuparse por la gente pobre y de las generaciones futuras- para gestionar una crisis como el cambio climático. Timberlake lanzó varias preguntas, "¿estamos a tiempo de desarrollar estos valores?, ¿estamos dispuestos a hacer los sacrificios que tenemos que hacer a día de hoy para gestionar el cambio climático para las futuras generaciones?". Es necesario pensar en los retos mundiales en términos de valores, de cómo se valora a la gente pobre o de cómo se valora a las futuras generaciones. Es necesario revisar los propios valores de la sociedad, y estar seguros de que están en línea con un progreso sostenible, y si no es así cambiarlos y comunicarlos a los líderes de las empresas y de los gobiernos.



[www.codespa.org](http://www.codespa.org)

Rafael Bergamín 12, 28043 Madrid, ESPAÑA. |  
Tel.: +34 91 744 42 40 |  
Email: [innovación@codespa.org](mailto:innovación@codespa.org)