

Antonio Vives Lladrés

Director de Cumpetere, exprofesor adjunto de la Stanford University

Lo que no es sostenible no es competitivo y lo que no es competitivo no es sostenible

Global Sustainable Competitiveness Index, 2024

El objetivo de este artículo es derivar lecciones para los procesos de regulación y desregulación en función de las recientes e intensas actividades de la Comisión Europea, en ambos sentidos, relacionadas con la sostenibilidad empresarial y su impacto en la competitividad. Este proceso ha ido de un extremo al otro, de una gran intensidad y amplitud de las regulaciones a una dilución acelerada, por lo que ofrece muy buenas oportunidades para aprender.

El objetivo no es analizar el contenido de las regulaciones y desregulaciones ya que son muy extensas y complejas y estas últimas están todavía en proceso y la situación es y será fluida. El proceso ha sido, es y será muy amplio, cubre una gran multitud de aspectos de la actividad económica, por lo que para los efectos de las lecciones nos concentraremos en lo referente a la sostenibilidad empresarial, cubiertos en el llamado Ómnibus I¹ de la desregulación.

La regulación del comportamiento empresarial en décadas recientes estuvo motivada por la protección de la sociedad, en particular de los consumidores e inversionistas, y del medio ambiente, controlando comportamientos que podrían ser perjudiciales a estos colectivos. El enfoque era social y medioambiental y el objeto eran los afectados por los comportamientos. Sin embargo, el proceso de desregulación ha cambiado el énfasis a mejorar la competitividad de las economías y en particular de las empresas, ante la percibida desventaja comparativa frente a los grandes países competidores, EE. UU. y China. En el proceso de desregulación se ha priorizado la ganancia económica agregada, sobre la protección de los afectados.

La sostenibilidad empresarial como estrategia competitiva

La responsabilidad de la empresa ante la sociedad, ahora más conocida como sostenibilidad empresarial, ha sido promovida en los recientes decenios bajo dos argumentos: el moral y el empresarial. El primero se basa en que la empresa tiene la responsabilidad de hacer un uso eficiente, efectivo y responsable de los recursos que la sociedad y el medio ambiente ponen a su disposición para hacer sus negocios, debiendo beneficiar a todos los que son afectados. El segundo se fundamenta en que al hacer ese uso de los recursos puede permitirle a la empresa mejorar su competitividad en los mercados donde opera, a través de posibles reducciones de costos, lo que depende de las mismas empresas, y generar mayores ingresos, lo que depende de terceros, el ser favorecidas por los que afectan sus actividades (empleados, clientes, proveedores, financieros, etc.), que aprecian su comportamiento responsable. Este argumento pretende combatir la oposición de los que argumentan que la sostenibilidad solo tiene costos, sin beneficios.

Sin embargo, el impacto del comportamiento responsable sobre la competitividad no está garantizado, depende, en parte, de la reacción de las partes afectadas. Y es de esta incertidumbre sobre la efectividad de las reacciones que surgen las controversias y lo que guía la regulación y la desregulación que se ha observado en los países de la Unión Europea. Para que esta competitividad se materialice hace falta que los afectados tengan información confiable y que actúen sobre ella.

Los beneficios que se generan pueden ser capturados directamente por la empresa, ser tangibles (p. ej., menores costos o mayores ingresos monetarios) o intangibles (p. ej., reputación, imagen, confianza), recaer sobre la sociedad (p. ej., mejores condiciones de vida, productos más efectivos y duraderos) o el medio ambiente.

1. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52025PC0081>

Promoción de la sostenibilidad empresarial como fuente de bienestar: Europa es diferente

Los países de la Unión Europea se han preocupado por el comportamiento empresarial desde dos puntos de vista, uno para controlar y mitigar los impactos potencialmente negativos de sus actividades y el otro para potenciar los impactos positivos con su preocupación por el bienestar social y la protección del medio ambiente. Y, en ambos casos, ha sido visto como un instrumento de mejora de la competitividad. Las empresas más responsables deberían ser más competitivas en sus mercados tradicionales y en la captura de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos.

Europa no es ni cultural, ni políticamente, EE. UU., y mucho menos China, a los cuales ahora tiene presión para imitar, para mejorar su competitividad. Es un grupo de países heterogéneo, pero que siempre han tenido una mayor conciencia social, una mayor sensibilidad, una mayor solidaridad personal, un mayor sentido de comunidad. En general, no es «cada uno por su cuenta», como es la cultura de EE. UU. En Europa el papel de las empresas en la sociedad siempre se ha considerado como más amplio que la simple maximización de beneficios financieros. Y no es cuestión de gobiernos de izquierda, de centro o de derecha, si bien hay diferencias de grado notables, en general los países europeos son más conscientes de sus responsabilidades ante la sociedad y el medio ambiente, sobre todo si se comparan con el individualismo y mercantilismo de EE. UU. y con el centralismo de China.

Necesidad de regulación: competitividad²

Si bien el objetivo central de las regulaciones del comportamiento de las empresas no fue el mejoramiento de la competitividad, se emitieron con la expectativa de que tuvieran un impacto positivo. En esta sección comentaremos algunas de las regulaciones que ahora son objeto de desregulación por el supuesto impacto negativo que tienen sobre la competitividad, que forman parte del llamado Ómnibus I de la desregulación: la Taxonomía Verde, Reportes sobre sostenibilidad y

En Europa el papel de las empresas en la sociedad siempre se ha considerado como más amplio que la simple maximización de beneficios financieros. Y no es cuestión de gobiernos de izquierda, de centro o de derecha, si bien hay diferencias de grado notables, en general los países europeos son más conscientes de sus responsabilidades ante la sociedad y el medio ambiente, sobre todo si se comparan con el individualismo y mercantilismo de EE. UU. y con el centralismo de China

Diligencia debida sobre potenciales impactos negativos.

El Pacto Verde Europeo, que es la hoja de ruta que da lugar y enmarca estas regulaciones, establecía sus objetivos duales de mejorar la competitividad y el bienestar de los ciudadanos: «*la nueva estrategia de crecimiento... una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva, en la que no habrá emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050, (...) así como a proteger la salud y el bienestar de los ciudadanos frente a los riesgos y efectos medioambientales*».

Taxonomía verde

La Taxonomía Verde es un sistema de clasificación que define los criterios para las actividades económicas que están alineadas con las disposiciones ambientales del Pacto Verde (no se ha aprobado la correspondiente taxonomía social).

Reportes sobre sostenibilidad empresarial

La Comisión Europea fue líder en la producción de requerimientos de preparación y reporte de información sobre sostenibilidad con la *Directiva sobre la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas*, CSRD, que está respaldada por estándares de reporte, *Normas de presentación de la información sobre sostenibilidad*, ESRS, que incluyen dos estándares generales y 10 sectoriales, que se esperan ampliar más adelante. A mediados del 2025 ya muchas empresas habían presentado reportes de acuerdo con esos requerimientos.

2. Mayores detalles sobre los aspectos discutidos en este artículo se pueden encontrar en *Mis dieciocho artículos sobre las regulaciones europeas sobre sostenibilidad empresarial*.

[...] ¿por qué atacar a las regulaciones sobre sostenibilidad si eran uno de los aspectos de menor impacto sobre la competitividad europea? Porque el verdadero objetivo político no era mejorar la competitividad, que es un proceso de muy largo plazo y requiere grandes esfuerzos y consensos; si lo hubiera sido ya se habría hecho. Se seleccionó lo que podía producir dividendos lo más rápido posible a los políticos que habían adquirido mayor poder relativo, porque eran los más fáciles de cambiar y muy conocidos por la opinión pública por su gran visibilidad reciente.

Diligencia debida

La *Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad*, CSDDD por sus siglas en inglés, establece los requerimientos para las empresas de identificar, prevenir y mitigar los impactos negativos sobre los derechos humanos y el medio ambiente en sus operaciones y cadenas de valor. Busca fomentar un comportamiento corporativo sostenible y responsable. Este es el componente de la regulación que más controversia había levantado, tanto por su amplio ámbito de acción como por la asunción de responsabilidades que podían tener consecuencias legales adversas.

Desregulación para la competitividad

Es oportuno puntualizar, antes de analizar la desregulación, que este proceso se ha iniciado sin evidencia tangible de que las regulaciones objeto de revisión han influido negativamente sobre la competitividad, a pesar de que algunas empresas las han venido adoptando. Las evidencias son más bien circunstanciales y de opiniones. No se ha llevado a cabo el análisis del impacto al nivel que sí se llevó a cabo para el desarrollo y promulgación de las regulaciones.

Tormenta perfecta

La preocupación de los países de la Unión por la relativa falta de competitividad con otros países compe-

tidores en los mercados mundiales data de mucho tiempo, pero en 2024 se produjeron una serie de eventos que elevaron la preocupación a nivel de acción. Se produjo una tormenta perfecta.

El 9 de septiembre del 2024, después de un largo período de investigaciones, se publicó el informe *The Future of European Competitiveness*, el denominado informe Draghi, en el que se presenta un exhaustivo análisis de ese retraso en competitividad. Las recomendaciones de acciones para contrarrestarlo se concentran en temas de impacto a nivel de sectores industriales y a nivel transversal (innovación, descarbonización, seguridad, financiamiento y gobernanza).

Como consecuencia del informe se produce una reunión informal de jefes de estado, donde se aprueba la *Declaración de Budapest*, un plan de 12 puntos que pide una «revolución de simplificación» para un «marco regulatorio claro e inteligente» de las tres regulaciones mencionadas, en una sola regulación omnibus.

Casi simultáneamente se produce un giro hacia la derecha política en el Parlamento Europeo y en la Comisión y muy poco después se produce el cambio de gobierno en EE. UU., con un giro a la derecha política con un marcado énfasis en la simplificación y desregulación de la actividad empresarial. Posteriormente, se declaró una guerra de aranceles con la gran mayoría de países que ponen urgencia a la competitividad europea. Mientras tanto se ha producido una invasión de productos procedentes de China, más competitivos que los productos europeos, que han resaltado el retraso en competitividad.

Todo esto despierta a los países de la Unión de su letargo y estimula a muchos políticos a exigir «simplificaciones» en las regulaciones y uno de los primeros aspectos a abordar son los relacionados con la sostenibilidad, a pesar de que en el informe Draghi son relativamente insignificantes en términos de impacto sobre la competitividad si se comparan con las demás recomendaciones.³ Pero ello empoderó a los detractores de esas regulaciones.

3. «¿Competitividad a expensas de la sostenibilidad?: Sostenibilidad en el informe Draghi sobre la competitividad en Europa».

Los impactos, riesgos y oportunidades (IRO) para las empresas que piden las regulaciones no dejarán de existir por el hecho de que no se deban reportar, las empresas harán bien en seguir identificando y actuando en consecuencia. Las regulaciones ofrecen una hoja de ruta para hacerlo sistemáticamente. Es la gestión y control de los riesgos, es la exploración de las oportunidades y es la gestión de los impactos lo que las hace competitivas. Muchos de esos costos se seguirán produciendo.

El Ómnibus I

Recordamos que el objetivo del artículo es solamente sacar lecciones sobre el proceso de regulación/desregulación y no el de analizar su contenido. En un apretado resumen, mostramos como ejemplo la dilución propuesta por la Comisión (hay otras propuestas de los colegisladores, el Parlamento y el Consejo):

- Reportes, CSRD: Posposición de la aplicación, reducción del número de empresas a las que se aplica (solo al 20 % de las anteriores), eliminación de las PyME cotizadas, reducción de la información requerida de suplidores, reducción de los indicadores a presentar, posposición de los estándares sectoriales, posposición de la verificación limitada de la información, futura revisión de los estándares de reporte, ESRs.
- Diligencia debida, CSDDD: Significativa reducción de la aplicación a suplidores directos y contractuales, reducción de las obligaciones de seguimiento, reducción de los *stakeholders* relevantes, prohibición a los países miembros de ampliar las regulaciones y delegación de penalizaciones a las legislaciones nacionales.
- Taxonomía verde y transición climática: Opción de reporte sobre actividades que están parcialmente alienadas con las taxonomías para facilitar la transición gradual, aplicación de un umbral de materialidad financiera, reducción de la obligación de reporte en cerca del 70 %, simplificación de los criterios de daños significativos, ajustes al indicador clave sobre la exposición bancaria al financiamiento verde. Cambio del requisito de

«implementar» los planes de transición climática por el de «adoptar» (en otras propuestas, por «reportarlos, si los tienen»).

Sostenibilidad empresarial: El enemigo equivocado de la competitividad europea

Dado que, técnicamente, el impacto sobre la competitividad de estas regulaciones es mucho menor, comparado con las demás acciones propuestas en el informe Draghi, debemos encontrar la prioridad que se les da en otros aspectos de carácter político. Y aun en el caso empresarial, es de recordar que estas regulaciones afectan a los costos administrativos, que suelen ser menores que los costos operativos, como sería el caso de las regulaciones sobre la calidad y contenido de los productos, sus procesos de producción, los costos laborales y el impacto sobre el medio ambiente, por ejemplo.

Las regulaciones sobre la taxonomía verde, los requerimientos de reporte y sus estándares, y el requerimiento de efectuar diligencia debida fueron objeto de extensas discusiones durante varios años, con gran enfrentamiento entre algunos sectores industriales y los tecnócratas y expertos a cargo de su producción. En diferentes ocasiones estas discusiones se elevaron a niveles políticos y aquellos sectores apelaron a sus respectivos países para que expresaran su oposición. No obstante, se terminaron aprobando regulaciones relativamente completas, que, vistas en la perspectiva del tiempo, eran particularmente ambiciosas. Los responsables querían aprovechar el momento favorable para llegar lo más cerca posible del ideal de la sostenibilidad empresarial: disseminación de información, financiamiento sostenible y comportamiento responsable.

La acción había sido tan intensa que generó una reacción en el sentido opuesto, y por lo comentado en la tormenta perfecta, se produjo un traspaso de prioridades de los expertos y tecnócratas a los políticos.

Pero ¿por qué atacar a las regulaciones sobre sostenibilidad si eran uno de los aspectos de menor impacto sobre la competitividad europea? Porque el verdadero objetivo político no era mejorar la competitividad, que es un proceso de muy largo plazo y requiere grandes esfuerzos y consensos; si lo hubiera sido ya se habría hecho. Se seleccionó lo que podía producir dividendos lo más rápido posible a los políticos que habían adquirido mayor poder relativo, porque eran los más fáciles

de cambiar y muy conocidos por la opinión pública por su gran visibilidad reciente.

Se pretende justificar la desregulación con una comparación del «excesivo» nivel regulatorio europeo con el «liviano» de EE. UU., que consideran como un modelo (en este país los políticos de derecha se quejan de excesos de regulación), y con algunos estudios internacionales comparativos sobre el impacto de las regulaciones sobre la competitividad y la facilidad de hacer negocios.

La competitividad de las empresas de esos países no radica en menores costos administrativos, es el resultado de tener mercados financieros más desarrollados, mejores tecnologías, mejores ecosistemas para la innovación y para la creación y desarrollo de las empresas, de mayores mercados que permiten economías de escala, menor carga fiscal, mayor flexibilidad laboral, acceso a mano de obra más calificada, o en el caso de China, menores costos laborales (explotación de la mano de obra).

Un ejemplo: según el FMI, las barreras administrativas al comercio de servicios entre países de la UE equivalen a un arancel del 110 %, como consecuencia, el comercio entre países de la UE es solo la mitad del que existe entre los estados estadounidenses.

No todo son costos. ¿Y los beneficios perdidos?

Uno de los principales beneficios de las regulaciones que se diluyen (CSRD, ESRS y CSDDD) son la disponibilidad de información confiable y consistente para la toma de decisiones en la asignación de recursos financieros a las empresas responsables. Adicionalmente, para ayudar a los *stakeholders* en la toma de decisiones en sus adquisiciones y favorecer a estas empresas, entrando en un círculo virtuoso.

Uno de los principales argumentos para esta desregulación es la reducción de la carga administrativa, de los costos del cumplimiento. Si bien esto es cierto, ignora que estos costos no son incurridos solo por el cumplimiento, sino también para guiar las acciones y estrategias de las empresas y de sus *stakeholders*. Además, tienen beneficios internos, más allá del cumplimiento. Los impactos, riesgos y oportunidades (IRO) para las empresas que piden las regulaciones no dejarán de existir por el hecho de que no se deban repor-

tar, las empresas harán bien en seguir identificando y actuando en consecuencia. Las regulaciones ofrecen una hoja de ruta para hacerlo sistemáticamente. Es la gestión y control de los riesgos, es la exploración de las oportunidades y es la gestión de los impactos lo que las hace competitivas. Muchos de esos costos se seguirán produciendo.

De hecho, es por estas razones que muchas empresas e instituciones financieras han expresado su oposición a estas diluciones, por razones netamente de competitividad, además de la oposición de las ONG, por razones sociales y medioambientales.

La posición del avestruz no puede ser competitiva.

Lecciones aprendidas para el futuro de la sostenibilidad empresarial en Europa

Muéstrame el incentivo y te mostraré el resultado

Charlie Munger,
exvicepresidente de Berkshire Hathaway

Del extenso proceso podemos extraer una serie de lecciones que pueden ayudar en futuros procesos de regulación y desregulación, tanto a nivel de múltiples países como a nivel individual. La siguiente tabla lista los impulsores de los procesos de regulación/ desregulación, que pueden servir de guía para las lecciones.

	Regulación	Desregulación
Líderes	Técnicos y tecnócratas	Políticos
Rendición cuentas	Supervisores, continuamente	Sus votantes, ocasional
Objetivo	Bienestar propio y de la sociedad	Bienestar propio
Visión	Mediano y largo plazo	Corto plazo
Incentivos	Sobre regular, añadir	Sobre desregular, quitar
Impacto personal	Castigo si sale mal, sin premio si sale bien	Sin castigo
Proceso	Regulado, análisis de impacto	Urgente, improvisado
Opinión pública	Acceso limitado, lenguaje técnico	Acceso ilimitado, lenguaje político

Diferentes objetivos, diferentes visiones, diferentes incentivos

Los actores involucrados en el proceso tienen diferentes objetivos, diferentes visiones y enfrentan diferentes incentivos, lo que condiciona su actuación. Si el proceso de ida y vuelta tomara en cuenta estas diferencias en los momentos oportunos, posiblemente las regulaciones necesitarían menos desregulaciones. Ello no quiere decir que las regulaciones deben incorporar los objetivos políticos, pero si conocerlos, de tal manera que las negociaciones pueden ser más fluidas. Las regulaciones comienzan con objetivos ambiciosos, pero el ideal puede estimular una reacción negativa entre los afectados. Como en toda negociación se comienza pidiendo más para poder lograr puntos intermedios satisfactorios para ambas partes, pero el punto de partida debe ser realista.

Los expertos y tecnócratas afrontan incentivos que los llevan a querer lograr el ideal, el máximo beneficio a la sociedad, ya que no son premiados por el logro, pero sí son castigados por los de omisión. Pero ahora estarán cubiertos, si algo sale mal, ya no será culpa suya.

Los desreguladores tienen como objetivo la reducción al máximo posible ya que, en general, su éxito es valorado en función de la simplificación, no del bien que ello pueda hacer a la sociedad. Suelen ser más localistas y hasta con criterios personales, no colectivos. No se puede ignorar que, además de los argumentos morales y empresariales, hay que conocer los argumentos políticos, lamentablemente circunstanciales.

Es por ello por lo que se ha encarado lo más fácil, no lo que es más efectivo y necesario, lo que tendría un mayor impacto sobre el supuesto objetivo de mejorar la competitividad. Se ha optado por impacto político inmediato. «La política no tiene relación con la moral» dijo Maquiavelo.

Costos y beneficios

En todo proceso de regulación y desregulación se deben considerar los costos y los beneficios, de hecho, las mismas regulaciones de la Comisión lo exigen. En este caso las regulaciones fueron objeto de detallados estudios de impacto para justificarlas. Contrariamente, el proceso de desregulación no lo hizo, prevaleció la urgencia política sobre el rigor, el *quick fix*. De hecho, el *Ombudsman* de la Unión Europea lo ha denunciado y ha pedido explicaciones a la Comisión. Y en este caso es más pertinente, ya que se habían acumulado expe-

riencias en la aplicación de algunas de las regulaciones que podían haber sido usadas en la evaluación de costo-beneficio.

Además, no se han considerado los costos económicos de esta inestabilidad jurídica continua. Las empresas han invertido importantes recursos en formación y consultoría, tiempo en operaciones de reestructuración, sistemas de información, etc., para cumplir con la cambiante normativa. Tampoco se considera el impacto económico del ecosistema que se ha desarrollado en torno al cumplimiento de la sostenibilidad, y que podría ser atrofiado.

Abuso del lenguaje

Y para respaldar la urgencia de la desregulación se ha recurrido a abusos del lenguaje, que, aunque no sea falso o exagerado, se aprovecha para influenciar las percepciones. Y en esto tienen ventaja los políticos, que pueden usar un lenguaje vago y con generalizaciones, en tanto que los tecnócratas y expertos tienden a ser más rigurosos.

Empezando por la denominación de la desregulación como una «simplificación», algo que reduce la oposición porque todos deben estar de acuerdo con simplificar. En realidad, mucho más que una simplificación es una dilución, una reducción y lo que algunos han llamado un «vaciado».

Para atacar a las regulaciones se usan generalizaciones como «excesivamente complejo», «elevados costos administrativos», «eliminar *red tape*», que se dan como un hecho, sin ofrecer justificación ni ofrecer alternativas. En el proceso la retórica ha primado sobre la sustancia, sobre los hechos.

Proceso de cambio: Regulación y desregulación

El proceso de desregulación no fue conducente al logro de un equilibrio. Abriéndolo aceleradamente, sin analizar sus consecuencias, se abrió una caja de Pandora, con expresiones públicas de multitud de partes interesadas, en todas las direcciones, sin control alguno, lo que hizo imposible lograr un consenso y se acabó imponiendo el poder político.

En el caso de las regulaciones, el proceso de buscar el cambio adoleció de una serie de fallas que estimularon el proceso de la desregulación. La regulación priorizó la meta final que se quería lograr sin considerar

efectivamente el trayecto a recorrer. En este caso, los reguladores, en aras de la perfección, sobreestimaron la profundidad del cambio factible, la velocidad con la que se podía absorber y subestimaron los obstáculos a vencer y las oposiciones. Los enemigos los dejaron andar esperando el momento oportuno y cuando ya se acercaba la irreversibilidad actuaron decisivamente.

El objetivo no se logra suponiendo que todo sigue igual, un *ceteris paribus*, se logra con un análisis detallado del «enemigo», de sus intereses, de sus fortalezas y debilidades, de sus capacidades y voluntad de actuar, del costo/beneficio que perciben de sus actuaciones.

En este caso, las deficiencias del proceso son tan graves que dificultan la evaluación adecuada de la sustancia. Un proceso deficiente conlleva malos resultados.

En conclusión

En el proceso de regulación, para lograr su aprobación, se alegaron beneficios, tanto para la sociedad como para la competitividad de las mismas empresas y de sus países, pero en el proceso de desregulación se quieren ignorar y se sobreestiman las reducciones de costos ya que muchas de las informaciones y acciones antes requeridas se deberán continuar preparando y llevando a cabo, tanto para la gestión de la empresa como por demandas de los *stakeholders*, sobre todo los aportantes de recursos financieros.

En el proceso de regulación primaron los tecnócratas y expertos, en el de desregulación están primando los políticos. Por lo que podemos concluir que las regulaciones son demasiado importantes para dejárselas solo a los tecnócratas y expertos y las desregulaciones son demasiado importantes para dejárselas solo a los políticos. Ambos deben ser partícipes del proceso, en los momentos oportunos. ■