



Libro Tres dimensiones de los resultados

Cómo hacen las empresas mejor administradas de hoy en día para tener excelentes resultados en materia económica,

Andrew W. Savitz y Karl Weber
Jossey-Bass, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

La sostenibilidad es “el arte de hacer negocios en un mundo interdependiente,” según la definición del consultor Andrew W. Savitz, quien recomienda a las empresas centrarse en “tres dimensiones de los resultados”: ganancias sólidas, calidad ambiental y un mayor bienestar para los seres humanos. Desde su experiencia como responsable de la práctica de sostenibilidad de PriceWaterhouseCoopers, Savitz (y el coautor Karl Weber) presentan argumentos convincentes que explican por qué su empresa debería encontrar “el punto óptimo para la sostenibilidad,” donde los accionistas, los intereses ambientales y otros grupos de interés se sientan satisfechos. Este libro ofrece mucho más que la absurda retórica sobre “pajaritos y mariposas” o un par de anécdotas trilladas. Savitz presenta argumentos muy convincentes, basados en datos demográficos y tendencias en materia de cultura y normativa ampliamente aceptados. Hasta los capitalistas más inescrupulosos sentirán la fuerza de su mensaje, en parte, debido a que su libro es tan interesante y entretenido que parece una novela y, en parte, debido a que sus sugerencias son tan claras, coherentes y susceptibles de llevar a la práctica que parecen tener lógica. *BooksInShort* recomienda muy especialmente esta guía sobre sostenibilidad a todo aquél que desee emprender el viaje en el que empresas de la envergadura de Toyota, GE, PepsiCo, Nike y Unilever ya se han embarcado. Conclusión: no se puede dar el lujo de ignorar la sostenibilidad.

Ideas fundamentales

- La “sostenibilidad” es un concepto transformador que exige centrarse en objetivos que trascienden la rentabilidad.
- La sostenibilidad utiliza “tres dimensiones de los resultados” para medir el desempeño financiero, ambiental y social.
- Algunas de las empresas más exitosas del mundo ya aplican el concepto de sostenibilidad.
- La sostenibilidad puede proteger a su empresa del consumidor y de reacciones activistas.
- La sostenibilidad promueve un estilo operativo eficiente que permite ahorrar mediante la reducción de gastos innecesarios.
- La sostenibilidad puede contribuir a descubrir oportunidades comerciales ocultas.
- Hoy día, en la “era de la responsabilidad,” las empresas están sujetas a inspecciones más rigurosas.
- En la actualidad, se percibe cada vez más que los negocios se llevan a cabo en un mundo formado por “grupos de interés” poderosos que se hacen escuchar, que desean opinar acerca del modo en que administra su empresa y sobre su nivel de responsabilidad.
- La sostenibilidad implica “no actuar tan mal” y “actuar un poco mejor.”
- La sostenibilidad requiere tomar conciencia francamente y determinar en qué situación se encuentra su empresa, hacia dónde debe dirigirse y si efectivamente está marchando en ese rumbo, desde el punto de vista financiero, ambiental y social.

Resumen

Cómo encontrar el “punto óptimo para la sostenibilidad”

Unilever encontró el punto óptimo para la sostenibilidad en la India con el proyecto Shakti, mediante el cual capacitó a más de 13.000 mujeres hindúes para vender sus productos a un mercado rural formado por alrededor de 70 millones de clientes. Unilever capacita a los distribuidores de Shakti para que adquieran destrezas comerciales básicas, en áreas como ventas y marketing, y las mujeres se ocupan del resto. Hoy día, este proyecto llega a 50.000 pueblos de toda India. Las mujeres

están incrementando la penetración de Unilever en un mercado emergente y duplicando, en promedio, sus ingresos personales. A Unilever le va bien, al mismo tiempo que hace el bien a los demás: la esencia del punto óptimo para la sostenibilidad.

“El hecho de que las tres dimensiones de resultados sean positiva refleja un incremento en el valor de la empresa, que incluye tanto su rentabilidad como el valor para el accionistas y su capital social, humano y ambiental.”

En 2005, GE puso en marcha Ecoimagination, un programa que se creó para ayudar a los clientes a reducir las emisiones de carbono. Hasta el momento, GE ha recaudado más de \$1 mil millones en ventas de productos energéticos con baja emisión de carbono, como turbinas eólicas y turbinas de gas natural, a China. La unidad de negocios de energía eólica de GE y sus reactores y motores locomotrices de alta eficiencia también ayudan a los clientes a reducir las emisiones, incrementando al mismo tiempo los ingresos de GE.

“En la actualidad, la sostenibilidad es un principio fundamental de toda gestión inteligente; un principio que es muy fácil de ignorar y de dar por sentado en un mundo donde los resultados financieros suelen considerarse como la única medida del éxito.”

¿Son estas meras anécdotas alentadoras? Los principales bancos de inversión no lo creen así. Los líderes de Goldman Sachs, Deutsche Bank, Credit Suisse, Banco do Brasil y de otros bancos creen que las empresas con buenos gobiernos en materia ambiental, social y corporativa serán más competitivas. Esto no debería resultar tan sorprendente. Después de todo, tal como lo destacó la empresa financiera UBS, la excelencia operativa es el requisito de un desempeño sólido en materia ambiental. Los otros aspectos de la sostenibilidad también le indican al mercado que su empresa está bien administrada, que es ágil y que está en contacto con los clientes. Asimismo, un buen desempeño en materia de sostenibilidad puede potenciar el valor de la marca.

El impacto económico y financiero de la sostenibilidad

Incorporar el concepto de sostenibilidad en las operaciones de su empresa tiene cuatro beneficios principales. En primer lugar, ayuda a proteger su negocio. Piense en el caso de Monsanto. La preocupación del público por los alimentos transgénicos llevó a su unidad de negocio agrícola que genera \$5 mil millones al año al borde del colapso. Si bien no existen demasiadas pruebas de que los alimentos transgénicos sean los “alimentos *Frankenstein*” que reclaman sus opositores; Monsanto no había educado al público acerca de los costos y beneficios de los alimentos transgénicos y, por ende, los grupos de interés tomaron a la empresa por sorpresa cuando cuestionaron la seguridad de estos productos. En segundo lugar, la sostenibilidad lo ayuda a administrar su empresa de un modo eficiente. Por ejemplo, las mejoras en materia ambiental introducidas por STMicroelectronics le permitieron reducir el consumo de electricidad en un 28% y el consumo de agua en un 45%, generando un ahorro de \$133 millones en 2003. En tercer lugar, la sostenibilidad contribuye al crecimiento de su negocio. Las necesidades básicas en materia sanitaria y de higiene generan oportunidades de vender productos a las áreas más necesitadas del mundo. Éste es el caso de Hindustan Lever Ltd.: sus ventas ascendieron a más de \$2,5 mil millones en productos diseñados especialmente para algunos de los pueblos más pequeños y carenciados de la India. Por último, la sostenibilidad puede mejorar la reputación de su empresa con clientes y empleados.

Las tendencias hacia la sostenibilidad

Debido a las tendencias que se describen debajo, el mundo ha ingresado en la “era de la responsabilidad,” donde las empresas no pueden eludir las prácticas sostenibles:

- El rol menos preponderante del Estado: el hecho de que el poder pasó de manos del sector público a manos del sector privado genera nuevas responsabilidades para las empresas. La gente espera cada vez más que el sector privado resuelva problemas económicos, ambientales y sociales apremiantes. Si bien las grandes empresas son las que sienten los efectos de esta tendencia con más fuerza, las pequeñas empresas no son inmunes.
- El flujo continuo de información: la información viaja más rápido que nunca. Las prácticas que se perciben como inadecuadas (como el trabajo infantil) o destructivas (como la agricultura de tala y quema) pueden socavar rápidamente la reputación de una marca. Hoy en día, las marcas suelen representar el activo más importante de una empresa (piense en Nike o Adidas).
- El florecimiento de la democracia: en 1945, alrededor de 22 países tenían gobiernos democráticos; hoy en día, cerca de 117 países están bajo este tipo de regímenes. Si bien el papel del Estado ha menguado, sigue estando presente y los ciudadanos de países con gobiernos democráticos los presionan cada vez más para que pongan freno a prácticas turbias y para que actúen con transparencia y responsabilidad. Aquellos grupos a los que alguna vez se los había privado del derecho a expresarse ahora tienen voz y voto respecto al modo en que deberían operar las empresas.
- Mayor interdependencia: las empresas entablan cada vez más relaciones a largo plazo con sus proveedores, clientes y otras partes de la cadena de valor. Estos vínculos pueden ser parte de redes ocultas de propiedad. Es posible que dar un trato injusto a un proveedor más pequeño traiga consecuencias no deseadas. Por ejemplo, ¿qué sucede si el proveedor termina perteneciendo a un cliente importante? En lugar de tratar a cada transacción como de suma cero, trate de buscar soluciones que generen beneficios mutuos.
- Un medio ambiente que pelagra cada vez más: cada ciclo de noticias parece recordarnos nuevamente cuán frágil es la tierra. Las estadísticas hablan del calentamiento global, de los desastres ambientales y de proyecciones de que el mundo tendrá nueve mil millones de habitantes para el 2050.
- Ciudadanos con mayor conciencia social: la cultura popular ha adoptado conciencia y activismo social. Películas como *Erin Brockovich* (2000) destacan los actos ilícitos que cometen las empresas y fomentan el activismo. Las celebridades prefieren los Toyota Prius a los Porsche. Los grupos activistas tienen más credibilidad que nunca. Las organizaciones no gubernamentales (ONG), como World Wildlife Fund, Greenpeace y Amnesty International, se encuentran entre las organizaciones más respetadas de Estados Unidos.
- Control más riguroso de los inversores: los fondos de pensión y los inversores individuales están cada vez más preocupados por asuntos públicos no relacionados con las finanzas, como por ejemplo, las tareas de perforación en la Reserva Natural Nacional del Ártico (*Arctic National Wildlife Refuge*) en Alaska; el uso de conservantes en productos de belleza y la discriminación por la orientación sexual de las personas. Este tipo de preocupaciones da lugar a que los accionistas tomen más resoluciones en materia de sostenibilidad. En 2001, los accionistas sometieron a discusión 739 resoluciones de este tipo. Cuatro años más tarde, ese número ascendía a 1.116. La delegación del voto también ha incrementado significativamente.

Qué hacer para concretarla

Comience su programa de sostenibilidad, determinando en qué situación se encuentra en la actualidad. Pregúntese cuatro cosas respecto a su negocio. En primer lugar, ¿qué información incluye su empresa en sus informes y presentaciones gubernamentales? Analice estos informes detenidamente, para detectar si les falta información y si son confusos. ¿Contienen fotos majestuosas del director ejecutivo parado frente a una cascada nemorosa, pero no mencionan la multa de la Agencia de Protección Ambiental que tuvo que pagar el año pasado por arrojar residuos en un lago local? Utilice los informes de empresas similares como referencia.

“A las buenas empresas que no adoptan una visión amplia en materia de responsabilidad le suceden cosas negativas.”

En segundo lugar, ¿cómo actúa su empresa en realidad? Analice qué tratamiento da a los productos químicos y la situación en materia de prácticas laborales y cumplimiento regulatorio. Asegúrese de que sus proveedores y contratistas también sean transparentes. Lea las opiniones de los demás acerca de su empresa. Busque blogs y sitios web, como así también los informes de CSR Wire, Business for Social Responsibility e Interfaith Center on Corporate Responsibility. En tercer lugar, ¿qué tipo de empresa opera? Su estrategia de sostenibilidad dependerá de lo que produce. ¿Cigarrillos? ¿Vehículos deportivos utilitarios? ¿Estos productos son realmente sostenibles? En cuarto lugar, ¿qué tipo de oportunidades de sostenibilidad presenta su industria? Las diversas industrias tienen distintos tipos de oportunidades de ser más sostenibles. Una empresa de alimentos puede lanzar productos para combatir la obesidad, mientras que una empresa de cosmética puede detener las pruebas con animales.

“La primera regla consiste en identificar áreas de posible conexión entre los beneficios para la sociedad y el imperativo de la rentabilidad.”

Una vez que determine en qué situación se encuentra, decida hacia donde se dirige. Analice la estrategia de su empresa y busque formas de minimizar y de optimizar. Se entiende por minimizar, “no actuar tan mal,” por ejemplo, reduciendo la cantidad de envases que requieren sus productos. Para minimizar; reduzca los residuos, trate de disminuir la cantidad de quejas de los grupos de interés y observe a sus competidores: ellos pueden tener ideas magníficas que puede aplicar. Se entiende por optimizar, “actuar un poco mejor,” por ejemplo, utilizando envases biodegradables. Para optimizar, busque nuevos productos que favorezcan su estrategia de sostenibilidad (por ejemplo, turbinas eólicas, en lugar de turbinas a carbón) y explore nuevos mercados, como África y América Latina, donde puede hacer el bien e incrementar su participación de mercado al mismo tiempo. Libere las fuerzas de innovación de su empresa para buscar nuevas oportunidades de sostenibilidad. Comience por objetivos fáciles de lograr: oportunidades sencillas que reduzcan costos o satisfagan las necesidades de un cliente que no requieran de un rediseño general de las habilidades de sus empleados o de su cadena de suministro.

“Desde la perspectiva del riesgo, un gerente bien podría preguntar, “Dado el impacto ambiental, social y económico de mi gestión, ¿quién está en una posición de arruinar mi día o, quizás, mi carrera?”

Involucrar a los grupos de interés es fundamental para el éxito de un programa de sostenibilidad. Determine qué desean sus grupos de interés, incluyendo a las personas que pertenecen a la organización; los integrantes de la cadena de valor (clientes, proveedores); y a las personas externas a la empresa y a su cadena de valor (los medios, las ONG, los gobiernos, las comunidades locales). Clasifique a sus grupos de interés y pregúntele a cada uno qué es lo que desea. ¿Cuáles son los temas que más les importan? ¿Los derechos humanos? ¿La seguridad? ¿El medio ambiente? Una vez que identifique cuáles son sus grupos de interés y qué asuntos les importan, puede priorizarlos, según las capacidades que tengan de ayudarlo o de perjudicarlo y según cuáles sean las probabilidades de que actúen. Sume los dos primeros números y multiplique la suma por la probabilidad de que actúen. Clasifique el resultado. ¡Listo! Acaba de ordenar a sus grupos de interés por prioridades. Ahora ya sabe a quién debe involucrar primero.

“La sostenibilidad parece florecer en compañías que tienen cuatro características cruciales: una visión, una conciencia honesta, un liderazgo fuerte y una forma de pensar a largo plazo.”

Recuerde que “todo lo que se mide, se concreta.” Evalúe su progreso regularmente y comuníquelo los resultados a los grupos de interés. Alrededor de 3.000 empresas ya emiten informes sobre responsabilidad ambiental y social y muchas de ellas utilizan el marco elaborado por la Iniciativa mundial de presentación de informes sobre sostenibilidad (*Global Reporting Initiative*). Contemple la posibilidad de hacer lo mismo. Si cree que esta tarea es muy compleja, piense que su empresa ya puede contar con gran parte de la información que necesita. Es posible que sólo sea cuestión de organizarla.

“La clave para encontrar el punto óptimo es simple: esté siempre en búsqueda del lugar donde coinciden la rentabilidad y el bien público.”

Por último, para generar un cambio, tenga presente lo que decía Mahatma Gandhi, “Sé tu el cambio que quieres ver en el mundo.” La sostenibilidad debe surgir en forma automática y debe estar incorporada en la cultura de su empresa. La cultura de una empresa sostenible incluye una visión nítida de qué significa la sostenibilidad para la empresa; una introspección honesta que permita determinar si la empresa está siguiendo esa visión; un compromiso firme del liderazgo con la sostenibilidad y un enfoque a largo plazo. Los ejecutivos de hoy en día deben ser más que meros estrategas, gerentes, financieros y psicólogos. Deben ser “filósofos de jornada reducida” que puedan entender las transformaciones del mundo y adaptarse a ellas.

Sobre los autores

Andrew W. Savitz dirige una empresa de consultoría sobre sostenibilidad en Boston. Anteriormente, era socio principal de la práctica de Servicios de Sostenibilidad para Empresas de PricewaterhouseCoopers y funcionario experimentado de seguridad ambiental del estado de Massachusetts. **Karl Weber** es escritor de bestsellers no narrativos, que se especializa en negocios y asuntos sociales y políticos.
