

Sostenibilidad como motor del crecimiento empresarial

Sustainability as a driver for business growth

Autor



Ricardo Haneine

Socio. A.T. Kearney.
Av. Santa Fe #481 piso 18,
México D.F.
ricardo.haneine@atkearney.com

Palabras clave

Sostenibilidad, oportunidades
de negocio

Sustainability, business
opportunities

Resumen

El mensaje central de esta presentación es que el nuevo paradigma de sostenibilidad tiene como objetivo maximizar de manera conjunta los beneficios económicos, sociales y de cuidado al medio ambiente. El contexto general de la sostenibilidad es resultado de las nuevas realidades en el mundo que han inducido los cambios. Estos cambios se dan por tres razones: la escasez de los recursos naturales, los retos sociales y del medio ambiente y los cambios en los patrones de consumo. Este nuevo enfoque de la sostenibilidad se genera por una sociedad que tiene más capacidad y alcance como resultado de la globalización, y que tiene más poder para estar organizada, ya que cuenta con consumidores que están más alertas y conocen las implicaciones del deterioro del medio ambiente y de los desequilibrios sociales. El tema de la sostenibilidad es una Tormenta Perfecta, ya que presenta amenazas fundamentales, pero abre oportunidades para hacer negocios. Las implicaciones son diferentes para distintas industrias, tanto en su impacto en costos como en ingresos, así como en los riesgos y oportunidades que se enfrentan. Una gran parte de las empresas que ya han adoptado en su Visión, Misión y Enfoque estratégico, los objetivos de sustentabilidad, están logrando una ventaja competitiva sostenible de largo plazo. Esto, a su vez, se refleja en un mayor rendimiento económico de este tipo de empresas.

Abstract

The central message of this presentation is that the objective of the new paradigm of sustainability is to jointly maximize economic, social and environmental benefits. The general context of sustainability is the result of new global realities that are driving change. These changes are taking place for three reasons: the scarcity of natural



resources, social and environmental challenges and changes in consumption patterns. This new approach towards sustainability is being developed by a society that has greater capacity and reach due to globalization, and greater organizing power because of greater consumer awareness on the implications of environmental deterioration and social imbalance. The issue of sustainability is a Perfect Storm, in that it presents fundamental threats, but it also creates business opportunities. The implications are different for different industries, both in terms of their impact on costs and revenues, and in terms of the risks and opportunities they are faced with. A great majority of the companies that have already adopted the objective of sustainability in their Vision and Mission statements and their Strategic Approaches are achieving a long-term and sustainable competitive advantage. This, in turn, translates into better economic profitability for these companies.



Introducción

El mensaje central de este artículo se refiere a que en el ámbito de negocios la sostenibilidad tiene como objetivo maximizar de manera conjunta los beneficios económicos, sociales y de cuidado del medio ambiente. El presente artículo está organizado en tres secciones: (1) El contexto general: la sostenibilidad como “Tormenta Perfecta”. (2) El objetivo: transformar la sostenibilidad en oportunidades de negocio. (3) Evidencia del impacto de sostenibilidad en los negocios.

El contexto general: la sostenibilidad como “Tormenta Perfecta”

La sociedad civil ha venido cambiando como resultado de las nuevas realidades que se enfrentan en el mundo.

Las características principales de estos cambios denotan a una sociedad civil:

- “Con mayores capacidades” resultado de las políticas de liberalización de mercado de los últimos cincuenta años que se han acelerado por los avances tecnológicos.
- “Con más poder”, con consumidores alertas y proactivos, accionistas activistas y electores demandantes.
- “Con mayores peligros”, por la utilización exacerbada de recursos, la degradación ambiental, los conflictos geopolíticos, los desbalances demográficos, el terrorismo y el colapso económico.

La sostenibilidad representa un nuevo paradigma equivalente al que se dio con la revolución industrial y con la digitalización en las últimas décadas. Este nuevo paradigma de la sostenibilidad refleja el reto de satisfacer las necesidades de una población global que aspira a mejores estándares de vida, pero con recursos globales limitados.

En la actualidad 20% de la población global, de aproximadamente 7.000 millones de personas, utiliza cerca del 80% de los recursos globales. A futuro, con la incorporación de la población de economías emergentes al estilo occidental de vida, si el 90% de la población utilizara más del 90% de los recursos globales, se requerirán los recursos de cinco planetas. Esto requiere de un nuevo paradigma, ya que el sistema actual se agotaría, llegaría a sus límites en nuestra época de vida.

Este reto de sostenibilidad está redefiniendo el ambiente para hacer negocios. Las palancas clave del reto de sostenibilidad son tres:

- La escasez de recursos naturales, que se refleja en la demanda incremental por petróleo, gas y carbón, en la escasez de agua y en el incremento de los precios de la mayoría de las materias primas, incluyendo alimentos.
- Los retos sociales y del medio ambiente, como consecuencia de la degradación del medio ambiente, el calentamiento global, el trabajo infantil y los bajos estándares en términos de condiciones sociales.

- Los cambios en la demanda de los consumidores, al incorporar mayores aspiraciones materiales en países en desarrollo, por la migración y por la conciencia que se ha logrado en los jóvenes – los nuevos consumidores¹.

La “Tormenta Perfecta” generada por la sostenibilidad se presenta por los retos a los negocios y las oportunidades que se vislumbran.

Entre los retos, sobresale el aumento significativo en precio de insumos clave, como se observó con el precio del petróleo que paso de 20 dólares a 100 en cinco años.

La vulnerabilidad de las cadenas de suministro por la creciente preocupación de estándares de calidad y seguridad en la provisión de bienes de países de bajo costo.

El aumento en regulación, como el impuesto al carbón, la restricción en algunas ciudades de países desarrollados del uso de bolsas de plástico que pueden incidir en un mayor costo de operación del negocio.

Las oportunidades se presentan en la incorporación de nuevos mercados, ya que se esperan alrededor de quinientos millones de nuevos consumidores que salgan de la pobreza entre 2000 y 2015, principalmente de economías emergentes; en oportunidades de crecimiento, la demanda por productos orgánicos ha crecido en más de 20% en los últimos diez años y la demanda europea por productos de países con “comercio justo” está creciendo arriba del 40% anual y el factor de motivación, que brinda mayor acceso a capital y talento a las empresas y líderes sustentables.

Esto nos lleva a considerar a la sostenibilidad como un cambio fundamental en la teoría de los negocios, no es una moda, es un cambio estructural de largo plazo que llegó para quedarse.

El objetivo: transformar la sostenibilidad en oportunidades de negocio

Las industrias resultan afectadas de diferentes maneras y en distintos grados por el reto de sostenibilidad.

1. En el estudio “Doing good-Business and the Sustainability Challenge” del Economist Intelligence Unit y AT Kearney 2008, que se realizó con una muestra de personas entre 13 y 25 años, el 89% de estos estaba dispuesto a cambiar una determinada marca para apoyar una causa del medio ambiente o social.

En cada industria se presentan retos y oportunidades.

Para mencionar algunas industrias:

- En el sector automotriz, los fabricantes de autos ineficientes han resultado afectados por los precios de la gasolina y la regulación de CO₂, mientras que a las nuevas tecnologías de tren motriz –motores híbridos, eléctricos– se les abren nuevas oportunidades.
- En las industrias de procesos, se han enfrentado a altos precios de energía –su principal insumo–, pero se ha ganado por alta demanda de países emergentes.
- En la industria farmacéutica y de cuidados de la salud, se afrontan riesgos altos de reputación y precios crecientes de insumos y las oportunidades se ubican en la demanda potencial de los mercados emergentes.
- En las empresas de insumos básicos (por ejemplo, energía eléctrica), se observa una pérdida de participación de mercado a favor de los jugadores de energías renovables y los jugadores que generan energía nuclear se favorecen con altos precios de energía.

En función del impacto en ingresos o costos y los riesgos y oportunidades, la sostenibilidad puede generar:

- Una plataforma de crecimiento, mediante oportunidades en desarrollar nuevos productos, por ejemplo, híbridos, solares, orgánicos, nuevos mercados así como obtener primas en precios por los atributos favorables al medio ambiente.
- En impulso a la eficiencia, por medio de la optimización de las especificaciones de productos, de la optimización de la cadena de valor y de adoptar prácticas y tecnologías para hacer un uso más eficiente de la energía.
- Una amenaza al ingreso, por que sus productos sean menos relevantes o preferentes para el consumidor, por ejemplo, SUV, por boicot de grupos activistas sociales o del medio ambiente, por desastres en elementos de seguridad de producto,



por ejemplo, juguetes con plomo, pasta de dientes contaminada.

- Una amenaza en costos, por el impuesto al carbón, crecientes precios de insumos básicos, la administración de la sostenibilidad.

La sostenibilidad requiere por parte de las empresas un enfoque integral cuyo objetivo es lograr una ventaja competitiva sostenible al alinear los objetivos económicos, sociales y del medio ambiente.

El tema del compromiso social y con el medio ambiente no es nuevo, las diferencias surgen en que el nuevo enfoque de sostenibilidad ha llevado el tema de las elites con intereses ecológicos a representar una cuestión central y primordial en los principales mercados globales. Además, la sostenibilidad no se enfoca solo en mostrar un buen comportamiento corporativo, sino que puede ser una fuente de diferenciación para los clientes así como un nuevo criterio de inversión para los mercados financieros. La sostenibilidad va más allá de las fronteras, de las empresas, la responsabilidad se ha extendido en transformar toda la cadena de suministros y la relación con los socios, aliados y proveedores de la empresa.

Un elemento central en esta diferenciación consiste en que las estrategias de sostenibilidad no se limitan al presente, consideran los cambios esperados de las fuerzas futuras, como los cambios en la demanda del consumidor, la regulación esperada en los próximos diez o quince años en el modelo de negocios y la cadena integral de valor.

Es por esto que las empresas que adopten las estrategias de sostenibilidad tienen el potencial para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Todavía hay pocas compañías en el nivel global que han tomado posiciones distintivas de liderazgo en sostenibilidad. De una muestra de empresas globales², 53% considera que cuenta con una política de sostenibilidad coherente y solo para la mitad de estas la estrategia va más allá de las operaciones internas para incluir la cadena de valor. Además, uno de cada tres ejecutivos afirma que sus compañías tienen una estrategia coherente sobre todo el negocio y su cadena de valor.

De la muestra de empresas encuestadas, aquellas con una estrategia de sostenibilidad generan en promedio mayor rentabilidad –cerca del 65% más en ebitda– respecto a las que no cuentan con este tipo de estrategia. También se ha observado un mayor rendimiento de las acciones de empresas sustentables. El Índice Global de ochenta empresas sustentables del Dow Jones (djsi World 80) han generado de 2002 a 2008, rendimientos acumulados de 189% frente a 155% del Índice Global de Capital Internacional de Morgan Stanley (msci World).

Sin embargo, todavía existen importantes barreras para una economía verde. Del estudio, el 40% de las empresas tienen temor por mayores costos, el 36% considera que es difícil y complejo desarrollar metas, indicadores y los controles requeridos. Un 25% considera que hay una falta de entendimiento de la administración de las empresas sobre desarrollo sostenible.

Evidencia del impacto de sostenibilidad en los negocios

En el sector de ventas al menudeo se ha identificado que existen beneficios reales de negocio con la estrategia de sostenibilidad.

Los incentivos en ingresos están relacionados con satisfacer las cambiantes necesidades y preferencias de los consumidores, en diferenciar producto e impulsar lealtad; en costos los incentivos se enfocan en reducir los empaques, los costos de insumos básicos como electricidad y en desarrollar métodos más económicos de distribución como ferrocarril y barcos.

En reputación, los incentivos están en construir marcas y comunidades y mejorar la moral de los empleados, y en riesgos, en reducir las contingencias potenciales, proteger el valor de las marcas y en manejar las preocupaciones de los inversionistas.

Las empresas de ventas al menudeo están midiendo y reportando sus metas y la evaluación de su impacto en sus informes anuales de sostenibilidad.

En este sector de ventas al menudeo se ha avanzado en nuevos formatos de tiendas, enfocados en distintos aspectos de sostenibilidad.

2. En el estudio "Doing good-Business and the Sustainability Challenge" del Economist Intelligence Unit y AT Kearney 2008, que se realizó con una muestra de personas entre 13 y 25 años, el 89% de estos estaba dispuesto a cambiar una determinada marca para apoyar una causa del medio ambiente o social.

En la actualidad, cerca de un 26% de empresas están sacando de sus listas a proveedores por no satisfacer los criterios de sostenibilidad³. En el futuro, estiman que cerca del 58% dejarán de tener este tipo de proveedores.

En suma, la sostenibilidad como nuevo paradigma en la sociedad representa una oportunidad para las empresas que incorporen en su visión, sus estrategias

y modelos de negocios los objetivos económicos, sociales y del medio ambiente. La etapa de este desarrollo es incipiente, pero el avance es acelerado con las nuevas tecnologías. El enfoque y la superación de las barreras para incorporar la sostenibilidad como elemento central de la gran visión será la fuente a futuro para que las empresas desarrollen una ventaja sostenible de largo plazo.

3. AT Kearney Sustainability and Supply Management Survey.