

La Sustentabilidad en la Estrategia de Negocio¹

La sustentabilidad está jugando un papel cada vez más relevante en la competencia entre las empresas. Los principales mercados del mundo están cada vez más favoreciendo a las empresas que pueden demostrar un compromiso mayor con este tema. A las preocupaciones tradicionales de la Dirección empresarial de rentabilidad, calidad y servicio, ahora debemos agregar el de su desempeño ambiental y social.

El primer simple hecho es que si usted hace productos con menos energía, menos materiales y contamina menos, ahorra dinero. Compañías líderes han adoptado este enfoque, han creado estrategias y herramientas para mejorar su desempeño ambiental y consecuentemente, el desempeño económico de sus operaciones y productos. Sin embargo, muchas de estas empresas se han propuesto ir más allá y hacer del desafío de la sustentabilidad una pieza clave en sus estrategias de negocios.

Un enfoque estratégico

Para establecer el enfoque de una empresa en materia de sustentabilidad y evaluar la oportunidad estratégica, los líderes deben analizar el impacto de sus actividades así como también el clima de negocios dentro del cual operan.

La sustentabilidad desafía a las empresas a considerar temas como, por ejemplo, el impacto ambiental de los materiales que utilizan, la energía consumida para la elaboración de sus productos, las implicancias sociales de sus productos y operaciones y en algunos casos, incluso cuestionarse la necesidad de los productos en sí mismos. Esta situación está creando una reorientación del sector empresarial hacia formas de producción más sustentables.

En los últimos años el mundo de los negocios se vio sometido a nuevas fuerzas que influyen en el entorno en el cual operan las empresas. Una presión directa proviene de los consumidores, quienes en forma creciente demandan productos y servicios

¹ Adaptación realizada por Claudia Pilás Avilés del Artículo Sustainability, Eco-Efficiency, Life-Cycle Management and Business Strategy by Kevin Brady, Patrice Henson and James Fava, publicado en Environmental Quality Management, Spring 1999.

amigables con el ambiente. Por otra parte, las autoridades gubernamentales han generado un desarrollo regulatorio en el que se puede observar un incremento de requerimientos a los proveedores y la incorporación de nuevas regulaciones específicas sobre productos y materiales². La comunidad financiera, por su parte, ha aumentado su interés, al momento de tomar decisiones de inversión, en aquellas empresas que tienen un sólido desempeño ambiental y social. Para ilustrar este punto, cabe mencionar a Carlos Joly, ex – Presidente de Inversiones de UNI Storebrand de Noruega y actualmente con Monsanto, "**empresas que son eco-eficientes son también ganadoras en lo financiero**"³

Identificando y Capturando Oportunidades Valiosas

Las organizaciones, al abordar estratégicamente el tema de la sustentabilidad, obtienen importantes mejoras en su eficacia operacional y económica a través de la eficiencia ecológica. Para lograr esto, es necesario implementar mejores prácticas para gestionar los costos relacionados con el cuidado del ambiente y la comunidad si se quiere seguir siendo competitivo.

La eco-eficiencia se ha convertido en una herramienta para ganar ventajas competitivas por medio de la incorporación de la innovación en la protección del ambiente. En este sentido, David Buzzelli Vicepresidente de Dow Chemical señala que "*La clave del éxito está frecuentemente en la estrategia. Podemos diseñarla no solo para el ambiente sino también para ganar ventajas económicas y equidad social. La Eco-eficiencia es una forma de mirar esto*".⁴

Al momento de considerar la adecuación de los procesos productivos a una estrategia de sustentabilidad, el criterio de eco-eficiencia ayudará a los tomadores de decisión a decidir cuál es la mejor opción desde el punto de vista ambiental y financiero. En esta ponderación se tendrán en cuenta los aspectos de impacto ambiental de procesos, materiales y producto, así como la intensidad de uso de materias primas y consumo de energía para lograr de esta forma mayor eficacia y sustentabilidad en la producción.

² McClay, Brian. (1997). Eco-efficiency: More with less is not enough. The GPC Environment Report. (Vol 5., N° 4). Ottawa: Government Policy Consultants.

³ Tomorrow: Global Environment Business. (1996, September). 6 (5).

⁴ Building for the Twenty-First Century: Industry's Role in the New Culture. Northwest Report, January 1996, reimpresión de Smart Communities Network en <http://www.smartcommunities.ncat.org/articles/21stcen.shtml>.

Además de la generación de ahorros por medio de un enfoque de Eco-eficiencia, algunas empresas que optaron por el enfoque estratégico de sustentabilidad, encontraron oportunidades para mejorar su posicionamiento competitivo creando productos que explotan la demanda de los consumidores por lo “verde” o innovando en su estructura de producción para generar ingresos como resultado de usar el ambiente en forma sustentable.

Una respuesta operativa que explota la demanda de productos sustentables la dio **Volvo**, utilizando la metodología de Gestión del Ciclo de Vida para desarrollar datos e información aplicable en el diseño de sus vehículos, en la selección de sus materiales y en la gestión de la cadena de valor. Todos los modelos del 2001 Volvo S80, V70, Cross Country, S40 y V40 obtuvieron la Declaración Ambiental de Producto (EDP), convirtiéndose en vehículos más ecológicos.⁵

Mediante un Análisis de Ciclo de Vida, se contemplan todos los impactos al ambiente por parte de los productos, desde la extracción y procesado de las materias primas, fabricación, transporte, distribución, uso, reutilización y disposición como residuo. Esta es una herramienta eficaz para la implementación exitosa de estrategias de sustentabilidad. **Alcan Aluminium** ha utilizado información del ciclo de vida para identificar oportunidades de mejoras en sus operaciones y soportar el desarrollo de un enfoque estratégico en el tema del cambio climático para demostrar a sus clientes el valor ambiental de sus productos⁶.

En los ejemplos de arriba se mencionan ventajas competitivas y estratégicas a largo plazo que fueron ganadas mediante la comprensión y capitalización de las oportunidades que genera la necesidad global de moverse hacia formas más sustentables de producción. Cada vez es mayor el número de Corporaciones líderes que están usando sustentabilidad, eco-eficiencia y gestión de ciclo de vida como palancas para desarrollar un mejor entendimiento del valor ecológico y económico de sus productos, identificando oportunidades de reducción de costos y de generación de más ingresos.

Para concluir este artículo y resumir el nuevo concepto de sustentabilidad, vale la pena citar a John Brown, CEO de British Petroleum Co. quien dijo que la ***Sustentabilidad se refiere a ser rentable y al mismo tiempo responder a la realidad y preocupaciones del mundo en el cual se opera.***⁷ Este, sin duda, es el desafío que enfrentan y deben responder las Organizaciones del Siglo XXI para poder garantizar su éxito.

⁵ Greater Transparency from Volvo Car Corporation en <http://media.ford.com/>

⁶ Consecutivamente desde 2002, Alcan se encuentra en la lista de empresas del Índice de Sustentabilidad de Dow Jones.

⁷ Bowne John, Beyond Kyoto en Foreign Affairs, Julio/Agosto 2004.