



Sustentabilidad: una estrategia de negocios responsable e ineludible

Cuando aun no todas las organizaciones empresariales asimilan el concepto y prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ha cobrado relevancia un nuevo concepto amparado bajo el término de Sustentabilidad, el cual, ha diferencia de la RSE asociada regularmente con acciones voluntarias vinculadas a la reputación y legitimidad de las empresas en aspectos sociales y ambientales, se presenta como un concepto de un mayor alcance, criticidad y complejidad. La Sustentabilidad, más allá de un acto de voluntad ética, se constituye como una necesidad ineludible para la futura supervivencia de la propia empresa, cuando se contemplan las profundas interrelaciones existentes entre los aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales. No se trata que las empresas abracen la santidad distraendo el foco de su negocio, al contrario, es un imperativo de los tiempos de cambio y globalización que introduce nuevas reglas de juego y exigencias vitales para la supervivencia empresarial que van de la mano con la subsistencia de un entorno multidimensional. Este artículo ofrece ejemplos pertinentes tomados de Starbucks y Wal-Mart.

Por Jorge Maturana Palma, 18 de Julio de 2009.

Introducción

La riqueza de las naciones¹ y el desarrollo de las sociedades pareciera que ya no es patrimonio exclusivo de las políticas y regulaciones de las mismas naciones. Junto con el advenimiento de la postmodernidad han surgido poderosos imperios empresariales que, en mayor o menor medida, concomitantes con dichas políticas y regulaciones, están impactando fuertemente la economía de las naciones y la calidad de vida de las sociedades, generando en cierto sentido verdaderas naciones "empresariales" transversales al mapa geopolítico mundial.

Una consecuencia relevante de este hecho es que dichas organizaciones ejercen cada vez una influencia crítica en los estándares de vida de las personas, quienes además forman parte del colectivo de clientes y consumidores.

Por otro lado, para las organizaciones empresariales no es novedad el rol central que juega el cliente y los consumidores en la creación de los valores propios que le otorgan su sustento y capacidad de supervivencia como así lo proclaman públicamente. El cliente como proveedor de consumo necesariamente ocupa un lugar central, ya que si no nos privilegia con su preferencia, entonces simplemente no vendemos y desaparecemos del mercado.

Desde hace ya bastante tiempo es una práctica común incluir en las declaraciones fundamentales y lineamientos estratégicos de las empresas, oraciones que apelan a la primacía del cliente bajo diversos aspectos y connotaciones, invocando entre otras, la calidad del servicio al cliente, la experiencia de compra, el conocimiento del cliente, el valor del cliente, el trabajar para el cliente, la creación de valor para el cliente, etc.

Sin embargo, a la luz de estos hechos de nuevo orden, donde las organizaciones no sólo estrechan la mano de sus clientes y entidades vinculadas, sino que sus decisiones y acciones impactan las economías nacionales en un escenario de extrema globalización, involucrando sociedades y personas que a veces ni siquiera conocen de la existencia de dichas empresas, ¿no le parece a lo menos curioso preguntarse por el verdadero significado de estas floridas declaraciones de compromiso y fidelidad?,

El concepto de Sustentabilidad sugiere que esta relación empresa-cliente puede ir más allá de consumir una transacción en mutuo beneficio de las partes y asegurar la lealtad del cliente. Ya no se trata de un hecho comercial donde el cliente obtiene un bien o servicio a su entera satisfacción para cubrir su deseo o necesidad y la empresa por su parte genera valor para sí y asegura el empleo y sustento de sus trabajadores.

Las empresas pueden argüir, con razonable pertinencia, que bajo este hecho comercial hay algo más que objetivos de lucro, sino que además existe una contribución innegable al crecimiento de las personas, de su núcleo familiar, y al fin de cuentas, a la mejoría de la calidad de vida tanto de las personas y como de las sociedades a que pertenecen. De hecho, muchas empresas

¹ Kotler, P., Jatusripitak, S., Maesincee, S. (1998). El Marketing de las Naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional. Barcelona: Paidós.

han asumido con seriedad su rol en el quehacer social y patrocinan activamente iniciativas de apoyo a las comunidades. Estas acciones, hoy se concretan en estrategias y programas de apoyo e inserción social bajo el concepto de Responsabilidad Social Empresarial.

Sin embargo, el concepto de Sustentabilidad y/o Sostenibilidad, desde su formulación en los 80 ha cobrado notoria relevancia y difusión y, actualmente conviviendo con el concepto de Responsabilidad Social a causado más de un desconcierto en el ámbito de las organizaciones empresariales que se han ocupado de estos temas integrándolos a sus estrategias.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), también denominada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), tiene su historia vinculada a las doctrinas del Cooperativismo e ideologías Socialistas conocidas en principio como Asociacionismo.

El concepto actual de RSE no ha estado exento de controversias en cuanto a su definición, pero la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) desde hace tiempo está trabajando en la guía ISO 26000 que establecerá lineamientos consensuados para el entendimiento e implementación de los temas que caen bajo el concepto de Responsabilidad Social. Para tales efectos designó un Grupo de Trabajo en Responsabilidad Social (WG SR) liderado por el Instituto Sueco de Normalización (SIS) y por la Asociación Brasileña de Normalización Técnica (ABNT) que promete liberar dicha guía en el 2010. Esta directriz no tiene propósito de ser certificatoria, regulatoria ni de uso contractual.

Según el borrador de trabajo de la ISO 26000 (ISO/TMB/WG RS N 113), se entiende por Responsabilidad Social Empresarial, a la responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades (incluyendo sus productos y servicios) en la sociedad y el medio ambiente, a través de un comportamiento transparente y ético que sea:

- consistente con el desarrollo sostenible y el bienestar general de la sociedad
- considere las expectativas de sus partes interesadas (stakeholders)
- esté en cumplimiento con la legislación aplicable y sea consistente con normas internacionales de comportamiento
- esté integrada a través de toda la organización

De acuerdo a un reporte² del Norwegian Ministry of Foreign affaire, en el núcleo de este concepto reside la responsabilidad de las empresas hacia las personas, la sociedad y el medio ambiente que se ven afectados por sus actividades, en virtud de lo cual, la RSE implica la integración de aspectos sociales y medioambientales en la operación del día a día de las empresas, considerando las relaciones con todos sus stakeholders.

Desde otra perspectiva, añade dicho reporte, RSE significa lo que las empresas hacen en forma voluntaria más allá de cumplir con la legislación vigente y las normas del país en el que operan, promoviendo un desarrollo social positivo a través de la creación de valor y una conducta empresarial responsable, teniendo en cuenta la comunidad local y otros stakeholders.

Finalmente, conviene considerar que existen varios enfoques estratégicos para la RSE. Algunos colocan el acento en la gestión del riesgo o en la gestión de la reputación. Otros conceden un enfoque más proactivo a la RSE, donde la búsqueda de soluciones a los problemas sociales se convierte en parte de la estrategia de negocios de la empresa, facilitando el acceso a mercados importantes.

En cualquier caso se trata de acciones en mutuo beneficio de las sociedades y las organizaciones empresariales, puesto que, aparte de la contribución de la empresa a la sociedad mediante la creación de empleo, la fiscalización y la generación de efectos económicos, la empresa puede desarrollar productos, servicios, métodos de producción y prácticas comerciales que promuevan su propio desarrollo como el de las comunidades. Ejemplos de ello son los microcréditos, las telecomunicaciones móviles, la energía solar y el suministro de agua.

² Reporte No. 10 (2008–2009) “Corporate social responsibility in a global economy”, referenciado por el Comité Chileno para las Directrices en Responsabilidad Social, norma ISO 26000 en el sitio Web del Instituto Nacional de Normalización de Chile, <http://www.inn.cl/iso26000/>

La RSE en Chile

Según el informe³ "Propuestas de insumos para un documento sobre posición nacional sobre responsabilidad social", en Chile, el concepto que se tiene de RS varía según las visiones de los diferentes actores interesados. Por ejemplo, las empresas la visualizan como la ejecución de los negocios con el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente, alejándolas de una mera motivación de marketing u otros beneficios empresariales. Aunque coexisten también visiones más amplias de RS, vinculadas al rol de las empresas en la solución de problemas de interés público.

No obstante, en la práctica, el concepto de RS en Chile es vinculado principalmente a la calidad de vida laboral, el compromiso con la comunidad y el respeto del medio ambiente, existiendo también el consenso de que esta materia no es tarea exclusiva de las empresas, sino que depende a su vez del Estado y la sociedad civil.

En suma, la mayoría entiende por RSE a la contribución activa y voluntaria de las empresas al mejoramiento social, económico y ambiental con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor añadido.

Siendo así, además de la contribución social, la empresa resultaría beneficiada por las prácticas de RSE porque:

- Mejora la imagen de la empresa
- La hace atractiva para los empleados actuales y potenciales
- Mejora la reputación de la marca
- Retorna beneficios a la sociedad
- Reconoce a los Stakeholders y sus necesidades

Ejemplo: RSE en YPF

Para la compañía YPF, la RSE es parte componente de su estrategia empresarial. Ellos declaran que la Responsabilidad Social Empresarial, es el comportamiento que integra el objetivo empresarial de creación de riqueza, con los valores éticos y profesionales de las personas que la constituyen, el compromiso con la sociedad y el medioambiente, todo de acuerdo con los criterios del desarrollo sostenible.

Por lo tanto, para esta compañía, la RSE es parte de su estrategia y debe ser evidente en cada una de las acciones diarias, por lo cual, se identifican como una empresa de energía integrada y responsable a nivel social y medioambiental, cuyo esfuerzo del día a día está dirigido a mejorar la eficiencia, desarrollar combustibles más limpios y minimizar el impacto ambiental de los procesos.

En este ejemplo, en razón de la actividad de la empresa, sus acciones resultan evidentemente muy vinculantes respecto al impacto sobre el medioambiente.

Ejemplo: RSE en Starbucks ⁴

Muchos piensan que la carga fuerte de la RSE deben llevarla sobre sus hombros las empresas cuyo giro de negocio tiene mayor relación con el impacto ambiental. Por tal razón, consideramos este otro ejemplo de apariencia más inofensiva en relación al medio ambiente. El negocio de Starbucks es más "limpio" ya que no produce combustibles ni sus derivados que "ensucian" las manos, sino es un Retail que nos ofrece gratificantes bebestibles de café. No obstante, es una empresa que ha desplegado un importante esfuerzo en integrar la RSE a su estrategia de negocios.

Starbucks posee una notable declaración de principios donde integra de manera sobresaliente sus metas de negocios con la responsabilidad social. Pero no se limita al discurso, sino que además ejecuta exitosamente dichos principios con coherencia de pensamiento y acción.

³ Documento elaborado en Chile por el INN (Instituto Nacional de Normalización) y RIDES (Recursos e Investigación para el Desarrollo Sustentable), disponible en <http://www.rsc-chile.cl/iso-26000-rs/documentos-iso-26000>

⁴ Corporación Starbucks: Informes Anuales de Responsabilidad Social Corporativa para los años fiscales 2005, 2006 y 2007

MISIÓN DE STARBUCKS Y PRINCIPIOS GUÍA

Establecer a Starbucks como el principal proveedor del café más fino del mundo, manteniendo nuestros principios inquebrantables durante nuestro crecimiento.

Los seis Principios guía que se presentan a continuación nos ayudarán a determinar si nuestras decisiones son correctas:

- Ofrecer un excelente ambiente de trabajo y tratarnos mutuamente con respeto y dignidad.
- Aceptar la diversidad como un componente esencial de la manera en que hacemos negocios.
- Aplicar las más altas normas de excelencia al comprar, tostar y servir nuestro café.
- Crear siempre clientes felizmente satisfechos.
- Contribuir de manera positiva a nuestras comunidades y al medio ambiente.
- Reconocer que la rentabilidad es esencial para nuestro éxito.

El enfoque RSE de Starbucks queda de manifiesto en sus informes cuidadosamente adscritos a normas documentales que existen al respecto.

Los fundamentos socio-comerciales de Starbucks:

Starbucks define la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como una forma de hacer negocios que produce beneficios sociales, ambientales y económicos en las comunidades en que se desenvuelven estos negocios. Están convencidos de que un compromiso inquebrantable con la RSC beneficia tanto a Starbucks como a las partes interesadas, incluidos los accionistas.

Starbucks tiene muy claro cómo obtener provecho y beneficiarse con las prácticas RSE. Para citar solo algunos de los beneficios tangibles, Starbucks menciona los siguientes:

- Atraemos nuevos asociados y mantenemos a los que ya trabajan con nosotros: estamos seguros de que el compromiso de Starbucks con la RSC genera un nivel de satisfacción y compromiso entre nuestros asociados más alto de lo normal.
- La lealtad de nuestros clientes: los estudios revelan que, cuando los criterios de compra son similares, los clientes prefieren acudir a la compañía que consideran socialmente responsable.
- Creemos que la lealtad de nuestros clientes ha sido una de las fuerzas que más ha contribuido al espectacular crecimiento de Starbucks y a su éxito a largo plazo.
- La reducción en los costos de operación: muchas medidas ambientales, como sistemas de iluminación eficientes y equipos que ahorran energía suponen una inversión inicial pero se traducen en beneficios ambientales y ahorros de largo plazo.
- El fortalecimiento de nuestra cadena de suministro: para tener un negocio sostenible, necesitamos contar con una base de proveedores confiable y responsable, capaz de mantener nuestro ritmo de crecimiento. Starbucks invierte en actividades que les garanticen a nuestros proveedores la posibilidad de hacer justamente eso.
- Permiso de funcionamiento: si tenemos una buena reputación, si se nos ve como una Compañía socialmente responsable, será más factible que las comunidades nos abran sus puertas.

Lineamiento de las Áreas de responsabilidad social de Starbucks:

Productos

- La adopción de una perspectiva integral para fomentar la producción sostenible de café
- C.A.F.E. Practices (Prácticas de Equidad de los Agricultores y el Café, un conjunto de pautas para asegurar el suministro sostenible de café de alta calidad, la responsabilidad económica, responsabilidad social, y protección del medio ambiente que deben cumplir sus proveedores.)
- Precios
- Café orgánico y café de sombra certificados
- Acceso a crédito
- Inversión social en las comunidades cafetaleras
- Los bienes manufacturados
- Prácticas de compra que favorezcan una agricultura sostenible
- Otros productos para el consumidor
- Diversidad de proveedores

Sociedad

- Actuando de manera responsable con nuestras comunidades
- El crecimiento de Starbucks
- Los nuevos cafés de Starbucks: Urban Coffee Opportunities
- Invirtiendo en las comunidades
- Invirtiendo en las comunidades que cultivan café y té
- Apoyando a las comunidades locales de nuestros mercados internacionales
- La Fundación Starbucks
- Políticas de orden público y asuntos gubernamentales
- El Pacto Mundial de la Organización de Naciones Unidas

Medio ambiente

- Liderazgo y responsabilidad ambientales
- Declaración de la Misión Ambiental de Starbucks
- Entender la problemática ambiental y compartir la información con nuestros asociados
- Buscar soluciones innovadoras y flexibles que produzcan un cambio
- Esfuerzos por comprar, vender y usar productos respetuosos con el ambiente
- La responsabilidad fiscal: un elemento indispensable para nuestro futuro ambiental
- Implantando la responsabilidad ambiental como un valor corporativo
- Midiendo el progreso de nuestros proyectos

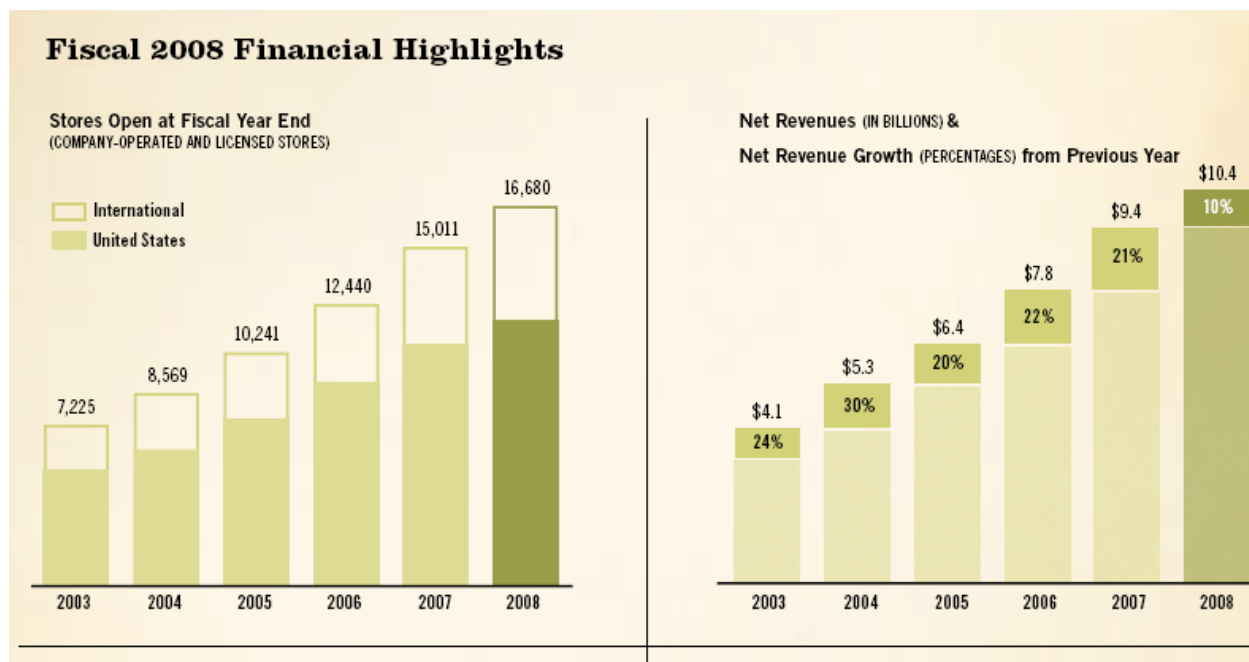
Entorno laboral

- Perfil de los empleados de Starbucks
- Un ambiente de trabajo inigualable
- La cultura laboral
- Apoyando la diversidad y la inclusión
- Preocupación por nuestros asociados
- Capacitación y desarrollo profesional de los asociados
- La seguridad y la salud en el trabajo

Ejemplo de indicadores claves del desempeño RSE de Starbucks

INDICADOR		2006	2007	META PARA 2008
PRÁCTICAS DE EQUIDAD DE LOS AGRICULTORES Y EL CAFÉ (C.A.F.E., POR SU SIGLA EN INGLÉS)	Libras de café verde (no tostado) adquirido a proveedores aprobados por las Prácticas C.A.F.E.	155 MILLONES DE LIBRAS <small>(OBJETIVO: 150 millones de libras)</small>	228 MILLONES DE LIBRAS <small>(OBJETIVO: 225 millones de libras)</small>	La meta se basa en un porcentaje de nuestras compras totales de café (ver más adelante), y no en el número de libras.
	Porcentaje del total de compras de café verde (no tostado)	53%	65%	65%
CAFÉ CON CERTIFICACIÓN DE LIBRE COMERCIO (FAIR TRADE CERTIFIED™)	Libras de café verde (no tostado) adquirido a cooperativas con certificación de libre comercio (Fair Trade Certified™)	18 MILLONES DE LIBRAS	20 MILLONES DE LIBRAS	Compras de café verde (no tostado) con certificación de libre comercio (Fair Trade Certified™) para apoyar las ventas proyectadas. Esperamos que los cafés con certificación de comercio justo (Fair Trade Certified™) representen el 5% del total de nuestras compras de café en un año dado.
	Porcentaje del total de compras de café verde (no tostado)	6%	6%	

Los resultados de Starbucks: más de 16.000 locales con presencia en 44 países ⁵



Sustentabilidad y/o Sostenibilidad

Resulta paradójico pensar que mientras la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) trabaja afanosamente para liberar por fin una guía para la Responsabilidad Social Empresarial, necesaria para consensuar el sentido del concepto y ejecución de su práctica, y cuando aun no se publica dicha directriz, ya ha cobrado relevancia un nuevo concepto, el cual interviniendo en ese mismo campo, ostenta cubrir un alcance mucho más amplio que la misma RSE. ¡Qué rápido cambia el mundo!. Cuando todavía hay organizaciones empresariales que no comprenden cabalmente la RSE o tímidamente comienzan a subirse a sus prácticas, o bien, ni siquiera lo han pensado seriamente, ya hay de por medio un nuevo concepto caminando por el mismo territorio. Por otro lado, aun cuando la ISO todavía no libera la guía oficial para la RSE, a lo mejor este hecho es paradójicamente positivo ya que le quedaría algún tiempo para pensar en cambiar su denominación RSE por el de Sustentabilidad.

Este último término no está libre de controversias. Proviene de las expresiones inglesas "sustainable" y "sustainability", y como suele ocurrir en las traducciones, mientras aun se discute respecto a sus relaciones con las RSE, paralelamente se ha levantado un debate etimológico respecto a cual deberían ser los términos equivalentes en lengua española. Algunos se inclinan por "sostenible" y "sostenibilidad", pero otro bando arguye que lo correcto debería ser acuñar los términos "sustentable" y "sustentabilidad". En verdad la discusión léxica no aporta mucho al debate semántico, así que preferimos usar indistintamente estos términos como sinónimos para referirnos a lo que en lengua sajona llaman "sustainable" y "sustainability". Ha esta misma conclusión han llegado personas que se han ocupado de revisar aspectos etimológicos, morfológicos, léxicos, vocablos latinos etc., donde lo más claro que han concluido es que se trata de términos que un caso se refiere a los factores externos y el otro denota los aspectos internos, pero de un mismo fenómeno en cuestión.

Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial

El verdadero problema está por el lado de elucidar las diferencias, similitudes y relaciones entre Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad (o Sostenibilidad), donde hay varias versiones y líneas de pensamiento al respecto.

⁵ Fiscal 2008 Annual Report y "Starbucks: el secreto de unir tendencia y manejo de costos", consultado el 18 de julio de 2008 en <http://www.diarioperfil.com.ar/edimp/0265/articulo.php?art=7690&ed=0265>

Hay quienes piensan que la RSE es el medio de corto-mediano plazo, y la Sustentabilidad es el fin de mediano-largo plazo, existiendo en consecuencia una relación de medios a fines entre estos conceptos.

Otros opinan que la Responsabilidad social Corporativa es un concepto vinculado a la reputación y legitimidad de las empresas, en cambio, la sustentabilidad es un concepto multidimensional más amplio, profundo y complejo que requiere la ejecución de diversas acciones corporativas, fundamentalmente estratégicas, guiadas por el conocimiento del impacto de las tendencias mundiales y consideraciones profundas del negocio, mirando hacia su futura supervivencia en el medio.

No obstante, el consenso tiende a recoger e integrar las diversas corrientes de pensamiento al respecto, y podemos considerar que la Sustentabilidad es un marco amplio, de largo alcance, más rico en dimensiones, donde la RSE está contenida instanciando algunas de dichas dimensiones con acciones concretas mirando hacia objetivos de corto-mediano plazo.

En términos simples, la RSE esencialmente es un acto voluntario que persigue un mayor acercamiento sus stakeholders (involucrados) considerando perspectivas ambientales y sociales, en cambio, la Sustentabilidad es una necesidad para la futura supervivencia de la empresa de la mano con su entorno considerando las profundas interrelaciones existentes entre los aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales de las localidades dentro del amplio contexto de la globalización.

Ejemplo de perspectivas RSE

RCE y Great Place to Work

Una perspectiva típica de una estrategia RSE considera el posicionamiento de la empresas dentro de aquellas con mejor ambiente laboral, es decir, el mejorar año a año los índices del Great Place to Work, lo que por un lado, aumenta la calidad de vida y desarrollo/crecimiento de sus colaboradores, a la vez que la empresa obtiene un mayor compromiso y motivación por parte de sus colaboradores, mejorando su producción y generando prestigio de marca en el mercado y una atractiva reputación frente a la colectividad de sus clientes. También son prácticas RSE apoyar o patrocinar instituciones de acción social, escuelas, usar insumos biodegradables y no contaminantes, etc.

En cambio, una perspectiva típica que caracteriza el concepto de Sustentabilidad, considera complejas imbricaciones de factores multidimensionales, como lo ilustra el siguiente ejemplo de "efecto mariposa" presentado por la consultora Deloitte en su informe⁶ "Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad: un enfoque de riesgo y valor para el siglo XXI":

Ejemplo de perspectiva Sustentable

Sustentabilidad y el precio de la cerveza

El costo de un litro de cerveza en la tradicional fiesta Oktoberfest de Munich en 2007, aumentó en un 5,5% sobre el valor del año anterior. La explicación de este cambio obedece una serie de factores de disímil naturaleza imbricados de forma no evidente a primera vista.

Escenario 1.- El cambio climático altera los patrones meteorológicos mundiales. Una prolongada sequía en Australia y lluvias intensas en Europa deprimen la producción de cebada y determinan un aumento de su precio ocasionando un alza en el precio final de la cerveza.

Escenario 2.- Los biocombustibles promueven una serie de hechos, tales como la reducción de la dependencia sobre los oleoductos y canales de navegación sensibles a la guerra y el terrorismo; permiten enfrentar el predominio de los estados petroleros y la dependencia de los EE.UU. y la UE de los suministros de la OPEP; pueden potencialmente reducir el calentamiento global y cubrir la necesidad de mas energía ambientalmente amigable. Estos factores ocasionan una fuerte demanda de biocombustibles, lo cual combinado con incentivos gubernamentales, induce a los agricultores a sembrar cultivos tales como colza y maíz que se pueden convertir en etanol y biodiesel, desincentivando el cultivo de cebada. Al disminuir la producción de cebada se produce un aumento del costo de la cerveza

⁶ Risk Consulting, Sustentabilidad y Cambio Climático, Enero 2009, Deloitte.

Escenario 3.- La dieta de muchos países emergentes evoluciona hacia un patrón de hábitos de consumo al estilo estadounidense, focalizado en la carne y productos animales. Al aumentar el consumo de carne, la producción de la cebada cervecera se desplaza hacia la producción de cebada de consumo, empleada para engordar al ganado. Nuevamente la reducción de la producción de cebada cervecera incrementa el costo de la cerveza, que a su vez se transfiere a los clientes finales.

En conclusión, tenemos una diversa variedad de factores que se traducen en un mayor gasto para el cliente y consumidor de cerveza. Como puede apreciarse, dichos factores involucran un complejo entramado multidimensional donde interactúan, el clima, la agricultura, las guerras, el terrorismo, la política, la energía, los recursos naturales, el transporte, los impuestos, las dietas, la nutrición, la población, las regulaciones gubernamentales y las tendencias culturales. Esta compleja imbricación de diversos factores es una perspectiva propia del concepto de Sustentabilidad.

El concepto de Sustentabilidad

El concepto sustentabilidad tiene su origen más cercano en el Informe Brundtland⁷ (Nuestro Futuro Común), elaborado en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, que levanta una visión crítica del modelo de desarrollo adoptado por los países industrializados e imitado por las naciones en desarrollo, destacando la incompatibilidad entre los modelos de producción y consumo y el uso racional de los recursos naturales y la capacidad de soporte de los ecosistemas.

En uno de sus capítulos, introduce una definición germinal de sustentabilidad: "**Es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas.**" Además dicho informe alude a la necesidad de contar con la colaboración coordinada de sistemas políticos, económicos, sociales, sistemas de producción, sistemas tecnológicos, un sistema regulatorio internacional y un sistema administrativo. Esta definición se complementa con la de Unión Mundial de la Conservación en la cual el desarrollo sostenible implica la mejora de la calidad de vida dentro de los límites de los ecosistemas.

Otro documento internacional que promueve el desarrollo sustentable es la Agenda 21 de la Cumbre de Río⁸ de 1992, donde representantes de 179 gobiernos acordaron adoptar el Programa 21 que aborda los problemas relevantes de hoy y trata de preparar al mundo para los desafíos del siguiente siglo. Este hecho refleja un consenso mundial y un compromiso político sobre el desarrollo y la cooperación en el contexto del medio ambiente, considerando: Dimensiones Económicas y Sociales; Conservación y Gestión de los Recursos para el Desarrollo; Fortalecimiento de los Grupos Principales y los Medios de Ejecución.

Por otra parte, un artículo⁹ publicado recientemente en Julio 2009 por la consultora McKinsey, basado en el libro de Adam Werbach "Strategy for Sustainability: A Business Manifesto", sostiene que de las 100 entidades económicas más grandes del mundo, 63 son empresas, no países. Una gran potencia empresarial crea grandes expectativas: la sociedad tiene cada vez más puesta la esperanza en empresas globales como las únicas instituciones lo suficientemente fuertes como para satisfacer los enormes desafíos a largo plazo que enrostra nuestro planeta. Enfrentarse con dichos desafíos es más que una responsabilidad empresarial, sino una necesidad esencial para la supervivencia de las organizaciones empresariales.

Lamentablemente, señala dicho artículo, el pensamiento a corto plazo es ahora endémico en la estrategia empresarial, sin embargo un negocio sustentable es una empresa que puede prosperar en el largo plazo. Para soportar un mundo cambiante, con más limitaciones de recursos y menos crédito, las empresas deben desarrollar y ejecutar una estrategia para la sustentabilidad. Pero eso no significa una estrategia verde. **La sustentabilidad es mucho más grande porque tiene en cuenta todos los aspectos del entorno empresarial: los sociales, económicos y culturales, así como los naturales.**

⁷ Informe elaborado en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, creada por las Naciones Unidas y presidida por Gro Brundtland, la primer ministro de Noruega

⁸ Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo también conocida como Cumbre de Río o Cumbre de la Tierra, realizada junio de 1992 en Río de Janeiro

⁹ McKinsey Quarterly, "When sustainability means more than 'green'". Este artículo corresponde a una adaptación del nuevo libro de Adam Werbach "Strategy for Sustainability: A Business Manifesto", reimpresso bajo la autorización de Harvard Business Press. Copyright © 2009. Adam Werbach es CEO de Saatchi & Saatchi S, ex presidente del Sierra Club, y autor de numerosas obras sobre la sostenibilidad. Disponible en http://www.mckinseyquarterly.com/When_sustainability_means_more_than_green_2404 (revisado el 21-07-2009)

Dimensiones y alcances de la Sustentabilidad

El mismo artículo afirma que la sustentabilidad es más que una línea de productos verdes, mayor incluso que una ocasional iniciativa para apoyar los esfuerzos en marcha para salvar el planeta. La sustentabilidad significa una estrategia de la línea de fondo para ahorrar costos, una estrategia de línea frontal para llegar a una nueva base de consumidores, y una estrategia de talento para obtener, mantener y desarrollar empleados creativos. Según este artículo, una verdadera sustentabilidad tiene cuatro **dimensiones**:

- **Sociales**, que responda a las condiciones que nos afectan a todos, como la pobreza, la violencia, la injusticia, la educación, la salud pública, y la mano de obra y los derechos humanos.
- **Económicos**, para ayudar a las personas y las empresas satisfacer sus necesidades económicas; a las personas: seguridad alimentaria, agua, vivienda y comodidades; para las empresas: la obtención de un beneficio.
- **Ambientales**, para proteger y restaurar la Tierra, por ejemplo, el control del cambio climático, la preservación de los recursos naturales y la prevención de residuos.
- **Culturales**, para proteger y valorar la diversidad a través de los cuales las comunidades manifiestan su identidad y cultivar las tradiciones de generación en generación.

Estas dimensiones formuladas por el autor son pertinentes, no obstante, si el Informe de Brundtland nos habla de necesidades actuales de las personas y futuras generaciones, debemos agregar que todas estas dimensiones son cruzadas transversalmente y subordinadas a una **línea de fondo**:

- **Las personas** mismas y la satisfacción de su jerarquía de necesidades¹⁰, comenzado por las necesidades más básicas como las fisiológicas y de supervivencia, las necesidades de seguridad y protección, las necesidades de afiliación y pertenencia social, las necesidades de reconocimiento y autoestima, finalmente, en la cúspide, las necesidades de auto-realización donde el ser humano requiere trascender, realizar sus propia obras y creaciones, y desarrollar al máximo sus talentos y capacidades. Esta línea de fondo abarca diversos roles: clientes, consumidores, trabajadores, empresarios, inversionistas, proveedores, jefes de hogar, ciudadanos, etc, donde por supuesto está incluido usted mismo.

Finalmente, dicho artículo afirma que una empresa que tiene como objetivo lograr una mayor sustentabilidad debe articular una dirección estratégica que represente un desafío humano mundial más grande que cualquier organización. Ese objetivo debe ser coherente con las fortalezas de la empresa, tener conexión con su actividad principal y apela a las aportaciones personales y pasiones de sus miembros. Por último, el objetivo debe ser optimista y aspiracional, pero no imposible de realizar, gradualmente, dentro de los siguientes 5 a 15 años. Definitivamente la sustentabilidad no es algo como lanzar su negocio al desagüe y abrazar la santidad, ya que aquellas empresas que tengan en cuenta estas cuestiones sociales, culturales y económicas más amplias, serán las más aptas para prosperar y liderar.

Ejemplo: Wal-Mart y la Sustentabilidad

El propio Adam Werbach¹¹ apoyó a Wal-Mart en sus esfuerzos por lograr posicionarse en esta área, causándole una polémica con los ecologistas. Por otra parte, Seventh Generation, empresa, fundada en 1988 por Jeffrey Hollender, es ampliamente respetado como uno de los principales productores de bienes sostenibles para el hogar, como limpiadores verdes, detergente, jabón para lavar la vajilla, pañales, toallitas para bebé, tampones, papel higiénico reciclado, tejidos, y toallas de papel.

Pero Hollender no es un típico ejecutivo y tomó una decisión que podría haberle costado a la empresa millones de dólares: su iniciativa de sustentabilidad la llevó hasta las tiendas Wal-Mart, y se negó a vender productos para el gigante minorista, porque él no quería participar con una institución que no estaba trabajando activamente para mejorar su desempeño social y ambiental. Cuando Wal-Mart abrazó la sustentabilidad, pasó muchas horas en la sede de la compañía, en Bentonville, Arkansas, compartiendo su experiencia con sus dirigentes.

¹⁰ Abraham Maslow , “A Theory of Human Motivation”

¹¹ Autor del libro “Strategy for Sustainability: A Business Manifesto”

Finalmente Wal-Mart ¹² decidió abrazar la sustentabilidad, y como muestra, en su Informe Anual 2008 (Walmart México) la incluyó como parte de los pilares de su desarrollo:

- Estrategias claras...
- Asociados comprometidos...
- Acciones responsables...

“El círculo virtuoso de crecimiento rentable y desarrollo de talento estaría incompleto si dejáramos de lado la responsabilidad que tenemos con el desarrollo de una mejor comunidad y una operación sustentable.

Por medio de nuestras cuatro estrategias de sustentabilidad enfocadas en temas de agua, energía, residuos y productos inocuos para el medio ambiente, queremos asegurarnos de que nuestras operaciones favorezcan el cuidado y la conservación del entorno, en beneficio de las futuras generaciones”

- ...en beneficio del cliente.



Estrategias innovadoras de Wal-Mart en el campo de la sustentabilidad

Antes de ilustrar una de de las tantas iniciativas estratégicas implementadas por Wal-Mart en materia de Sustentabilidad, revisaremos un caso menos complejo y más directo que el ejemplo del precio de la cerveza formulado por Deloitte, en materia de perspectivas sustentables.

Alzheimer y la perspectiva de Sustentabilidad.- Sabido es que la esperanza de vida de las personas es cada vez mayor mientras disminuye la tasa de natalidad en la gran mayoría de los países. Por otra parte, las enfermedades que más aquejan la salud de las personas de tercera edad y calidad de vida de ellas y su núcleo familiar, son las enfermedades mentales y entre ellas destaca el Alzheimer por la gran cantidad de casos que arrastra consigo. Es así que, de mantenerse el actual estado de cosas en el ámbito de la salud mental, no mediando iniciativas paliativas y significativas, en un plazo no muy distante nos enfrentaremos a un gran segmento de la población, aun con poder adquisitivo, pero lamentablemente aquejadas de este mal.

Usted como empresario, imagine el perjuicio no solamente social sino también empresarial que encarará cuando un gran número de sus clientes ¡olvide sistemáticamente pagar la cuota mensual de su tarjeta de crédito!. Pero esto no será un problema para usted si, esperando que no sea el caso, también padece de esta enfermedad, ya que concomitantemente olvidará que tienen que pagarle la cuenta, no obstante, la última línea de su estado de resultados irremediablemente se encargará de informar en rojo esta noticia a los stakeholders y accionistas de su empresa. Sin duda sus índices de morosidad y riesgo

¹² Informe Anual 2008 de Walmex y un Análisis de WalMart obtenido de http://library.corporate-ir.net/library/19/194/194702/items/312135/Walmex_AnalistasOct.23esp.pdf

crediticio se elevarán considerablemente en perjuicio de su negocio. ¿Valdría la pena hacer algún tipo de esfuerzo apoyando iniciativas paliativas en este ámbito? ¿Será acaso un idea algo descabellada para una empresa cuyo giro es aparentemente muy distante de este campo de la salud?

Si tiene dudas al respecto, como supongo será el caso en una gran cantidad de empresarios, observe a continuación muy atentamente lo que ha hecho Wal-Mart en otra de sus tantas ideas descabelladas.

Wal-Mart y su inserción en el campo de la salud. Wal-Mart ¹³ no desecha ninguna idea, aunque puede en principio parecer impertinente. Como muestra de esta filosofía de permanente innovación heredada de su fundador Sam Walton, esta empresa ha tomado cartas en el campo de la salud bajo un contexto de sustentabilidad, mediante la siguiente estrategia de innovación ejecutada por esta compañía en sus formatos de Retail:

Wal-Mart ha instalado pequeños consultorios dentro de sus locales para que la gente se atienda a bajo costo y sin necesidad de pedir hora. Esta compañía se asocia con hospitales y proveedores de salud locales para operar estas clínicas Wal-Mart Stores. Las clínicas están abiertas los siete días de la semana, hasta la noche y en fines de semana. Wal-Mart ha abierto por lo menos 79 “in-store clinics” en 12 estados de EE.UU.

Sin mayores comentarios a este hecho, puesto que es apenas una entre las numerosas estrategias de inserción social ejecutadas por Wal-Mart, a continuación presentamos a modo de recordatorio, los espectaculares resultados de este paradigmático Retail.

WAL-MART INTERNACIONAL ¹⁴



¹³ Estudio comparativo Wal-Mart D&S Chile. Prácticas operacionales, presencia mundial y resultados financieros. IGT, Santiago, Febrero de 2008

¹⁴ 2008 Annual Report Wal-Mart internacional

Locales Wal-Mart internacional: 7.262 en total = 4.141 en EE.UU. + 3.121 en otros países

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
Other year-end data							
<i>Wal-Mart Stores Segment</i>							
Discount stores in the United States	971	1,075	1,209	1,353	1,478	1,568	1,647
Supercenters in the United States	2,447	2,256	1,980	1,713	1,471	1,258	1,066
Neighborhood Markets in the United States	132	112	100	85	64	49	31
<i>Sam's Club Segment</i>							
Sam's Clubs in the United States	591	579	567	551	538	525	500
<i>International Segment</i>							
Units outside the United States	3,121	2,757	2,181	1,480	1,248	1,163	1,050

WAL-MART MÉXICO¹⁵

Locales Wal-Mart de México 1.204 unidades de Retail

	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
NÚMERO DE UNIDADES							
Bodega Aurrerá	442	313	258	203	162	140	116
Walmart	153	136	118	105	89	83	75
Sam's Club	91	83	77	69	61	53	50
Superama	67	64	60	55	48	44	44
Suburbia	84	76	62	53	50	52	50
Restaurantes Vips ¹	367	355	318	298	284	269	260
TOTAL UNIDADES	1,204	1,027	893	783	694	641	595
BANCO WAL-MART DE MÉXICO							
MACS	38	16	-	-	-	-	-
Módulos de crédito al consumo	394	-	-	-	-	-	-

Resultados financieros Wal-Mart de México

Resultados consolidados			
<small>(millones de pesos)</small>			
	2008	2007	% Var.
Ventas	\$244,029	\$219,714	11.1
Utilidad de operación	19,751	18,323	7.8
Flujo operativo	23,887	21,973	8.7
Utilidad neta	14,673	13,962	5.1
Utilidad por acción (pesos)	1.732	1.634	6.0

Nota: Todas las cifras y crecimientos incluidos en este informe se presentan en términos nominales.

¹⁵ Informe anual 2008 Walmart de México.

Conclusiones

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), o Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se ha presentado como un acto empresarial voluntario para un mayor acercamiento a sus stakeholders (involucrados) considerando perspectivas sociales y ambientales. En cambio, la Sustentabilidad es un concepto mucho más amplio y complejo que invita a las empresas a seguir un camino de nuevas estrategias y acciones, las cuales, alejándose de un acto meramente volitivo, se presenta más allá que un deber o derecho, como una necesidad ineludible para la futura supervivencia de la propia empresa, cuando se contemplan las profundas interrelaciones existentes entre los aspectos ambientales, sociales, económicos y culturales, que conforman el mundo donde coexisten organizaciones, sociedades y personas, entre las que cuentan los clientes, los consumidores, los proveedores, los inversionistas y los trabajadores. Este hecho de nuevo orden, no significa en modo alguno que el empresario deba abrazar la santidad distraendo atención a su negocio, al contrario, es un imperativo de nuestros tiempos de cambio y globalización necesario para la supervivencia empresarial de la mano con la subsistencia del entorno natural, social, económico y cultural.

Después de leer estas líneas ¿podría afirmar que el modelo de negocios del retail está agotado?. En verdad lo que podría estar agotado o quizás sesgadas son nuestras cabezas, que desorientadas con la marea del cambio no producen nuevas ideas. El cambio y la transformación a veces requiere de innovadores procesos disruptivos más que evolutivos, sin embargo para ello se requiere de una nueva generación de líderes reflexivos, con una fuerte convicción de valores, capacidad de acción, verdaderamente informados, con una amplia cosmovisión de la realidad en que vivimos, que mantengan cercanía y comunicación no sólo con sus colaboradores directos, sino que además se permitan escuchar y conversar con una amplia mayoría de los colaboradores de la empresa, a fin de generar los círculos de confianza, respeto, reconocimientos, disciplina y convicciones que despierten las pasiones del trabajador a todos los niveles, inyectando motivación, energía y propiciando las actitudes positivas, la franqueza y el compromiso.

Jorge Maturana Palma es Socio Principal de la consultora en psicometría Orgánica Ltda., Ejecutivo de Tecnologías de Información de un importante Retail, Socio fundador de la Asociación de Informáticos UTE-USACH, Director para Chile de la Asociación Latinoamericana de Testing de Software (ALATS). De profesión Ingeniero Informático, postulado en Gestión Informática, es Magister en Filosofía de las Ciencias, Diplomado en Neuropsicología y Magister(c) en Psicología Social Aplicada

Cómo citar este documento:

Maturana, J. (2009): Sustentabilidad: una estrategia de negocios responsable e ineludible. Extraído el dd-mmm-aa de http://www.jorgematurana.cl/dv/P09/pos/POS0907a_Sustentabilidad_y_RSE.pdf