

HACIA LA EMPRESA SOSTENIBLE

Miguel Á. Rodríguez y Joan E. Ricart

The companies that survive longest are the ones that work out what they uniquely can give to the world not just growth or money but their excellence, their respect for others, or their ability to make people happy. Some call those things a soul.

Charles Handy

En un reciente artículo pretendimos aportar alguna luz sobre el concepto de desarrollo sostenible, analizamos las principales barreras que dificultan su avance y comentamos algunas de las principales características de esta nueva concepción del desarrollo. Dado el papel central que las empresas desempeñan en esta materia, dedicamos este artículo a profundizar en algunas de las señas de identidad de lo que podríamos considerar como paradigma de la empresa sostenible. En cualquier caso, nos gustaría dejar claro que la responsabilidad sobre las características de nuestro modelo actual o futuro de desarrollo no ha de acarrearla en exclusiva el mundo empresarial, sino que, como ya comentamos en nuestro anterior artículo, la administración, los consumidores o la sociedad en general son, somos, corresponsables. Y la actuación de las empresas puede depender de sus, nuestras, actitudes y decisiones o verse fuertemente influida por ellas.

¿Qué es una empresa sostenible?

La idea de que el único objetivo de la empresa y por lo tanto de su dirección ha de ser crear valor económico para el accionista ha tenido y continúa teniendo abundantes defensores. El representante más conocido de esta tesis es el economista y premio nobel Milton Friedman, con su clásico artículo La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. Por supuesto, los defensores de esta tesis suelen añadir a esta obligación de buscar la creación de valor económico salvedades de carácter inambiguo como cumplir la ley junto a otras menos concretas como comportamiento decente.

Comentar esta tesis nos ocuparía el resto del artículo. Como el objetivo no es éste, dejaremos sobre el tapete las siguientes ideas:

Hay otras normas que los seres humanos y las organizaciones deciden seguir además de las incluidas explícitamente en el ordenamiento jurídico.

Especialmente en países como el nuestro en el que llevamos algunos milenios viviendo juntos, no siempre se considera necesario que las normas de convivencia se fijen como leyes; la costumbre y las normas tácitas juegan un importante papel.

En los países democráticos las leyes emanan de la voluntad popular, pero durante su proceso de gestación, a veces de años, tanto los ciudadanos como las empresas han de tomar decisiones: seguir con lo que quedará obsoleto o adelantarse, aferrarse a la letra o ser sensible al espíritu de la evolución del marco de nuestras relaciones.

Algunos lectores, favorables a la tesis de Friedman, dirán que todas estas consideraciones ya se incluyen en la noción comportamiento decente. Si es así, seguro que nos entenderemos.

Recordemos que en el artículo precedente decíamos que el desarrollo sostenible implica, en esencia, el avance hacia un desarrollo que tenga en cuenta a un tiempo las variables económica, medioambiental y social; asimismo, implica profundidad temporal y espacial. Como es lógico, una empresa sostenible ha de actuar de forma coherente con los principios del desarrollo sostenible.

¿Qué es, por tanto, una empresa sostenible? Definir, como su etimología indica, implica siempre dejar algo fuera: aporta concreción pero también empobrece. Por tanto, en lugar de dar una definición, vamos a apuntar algunas de lo que podríamos denominar señas de identidad de la empresa sostenible:

El valor central de la empresa sostenible no es el crecimiento económico sino el desarrollo sostenible.

El objetivo último de la empresa sostenible no es único (a saber, crear valor para sus accionistas) sino triple: crear valor económico, medioambiental y social. Siguiendo una terminología que está alcanzando creciente popularidad, una empresa sostenible ha de tener una triple cuenta de resultados (triple bottom line).

La empresa sostenible no sólo busca la satisfacción de los accionistas y clientes sino la de todas las partes interesadas de forma legítima en sus actividades. Como es obvio, en ocasiones los intereses de las distintas partes interesadas pueden ser divergentes cuando no contrapuestos. En este sentido, es posible, quizá probable, que haya conflictos que la empresa habrá de saber gestionar. De todas formas, conflictos de intereses entre accionistas, clientes, empleados, el medio ambiente, etc. ha habido siempre.

Hemos hablado de las ventajas de no definir. Sin embargo, no todo son ventajas. Cuando no definimos corremos el peligro de que concepciones más o menos espúrias, equivocadas u oportunistas se intenten colar de rondón aprovechando las facilidades que dejamos. Por ello, nos parece importante señalar de forma explícita qué no es una empresa sostenible:

Como es obvio, pero quizá sea todavía necesario declarar de forma explícita, no es sostenible una empresa cuyos resultados económicos actuales no son satisfactorios. Por supuesto, en esta afirmación no se incluyen las empresas que de forma coyuntural puedan tener resultados pobres o negativos pero cuyas perspectivas de futuro sean positivas.

No es sostenible, en el sentido que estamos dando a este concepto, una empresa que esté obteniendo buenos resultados económicos y que por filantropía, caridad, imagen, etc. dedique una parte de los mismos a determinadas actividades de índole social. Esta idea se representa de forma gráfica en la siguiente figura.

Como vemos en la figura 1, una empresa es sostenible si, y sólo si, su estrategia de negocio está diseñada para lograr de forma integrada una triple cuenta de resultados satisfactoria. En suma, una empresa será sostenible si su estrategia de negocio nace de la convicción de formar parte, y por lo tanto de depender, de un único sistema económico-medioambiental-social, del único que existe. Como veremos en el siguiente apartado, ello implica que su estrategia tenga en cuenta, además de los elementos competitivos tradicionales, la corresponsabilidad de la empresa en el mantenimiento y desarrollo de los recursos escasos sociales y naturales de los que se nutre.

Los fundamentos de la empresa sostenible

Las diferencias en la concepción de la empresa sostenible respecto a lo que podríamos denominar visión tradicional se deben a los cuatro pilares en los que se basa. Como veremos, todos ellos apoyan la idea de que la empresa ha de crear valor sostenible (es decir, económico, medioambiental y social) en el doble sentido de la palabra: de forma duradera (es decir, en el sentido que la literatura de estrategia y de gestión en general ha dado tradicionalmente al término) y de forma coherente con los principios del desarrollo sostenible (es decir, contribuyendo a la permanencia del sistema natural y social). Dichos pilares son los siguientes:

La necesidad de avanzar hacia el desarrollo sostenible.

La interiorización de unos nuevos valores.

La consideración de la satisfacción de las partes interesadas.

La relación entre desarrollo sostenible y creación de valor.

Tal y como sugiere la figura 2, la empresa sostenible necesita los cuatro ya que, como veremos, están estrechamente interrelacionados.

Las razones tanto físicas como éticas que avalaban la necesidad de avanzar hacia un modelo de desarrollo más sostenible ya fueron tratadas en el artículo anterior. Asimismo, la empresa sostenible requiere que todos sus miembros interioricen los siguientes valores : sostenibilidad, visión a largo plazo, diversidad, apertura en el diálogo con las partes interesadas, integridad y responsabilidad. Dedicaremos el resto del artículo a comentar los otros dos pilares.

Consideración de la satisfacción de las partes interesadas

Podría decirse que la ampliación de la consideración de la satisfacción de los accionistas y clientes al resto de las partes interesadas es a la vez causa y efecto de la imbricación real de la empresa en el sistema natural y social. Como botón de muestra, daremos sólo un par de pruebas de la creciente importancia que han de conceder las empresas a este tema. Los fondos de inversión socialmente responsables están dejando de ser un fenómeno marginal; en Estados Unidos uno de cada 8 dólares está invertido en uno de estos fondos; y Europa está siguiendo los mismos pasos: en el Reino Unido, por

ejemplo, el 59% de los fondos de pensiones, representando al 78% de los activos, afirma tener en cuenta estos temas a la hora de tomar sus decisiones de inversión; en cualquier caso, más allá de su hipotética influencia en los costes de capital de las empresas, la inclusión o no de una empresa en los índices en los que se basan estos fondos tiene una indudable repercusión en algo tanpreciado, y frágil, como es la reputación . Pero ¿qué piensan los ciudadanos, a la postre consumidores, inversores, empleados, votantes, etc., sobre el papel que han de jugar las empresas en la sociedad? Pues según una reciente encuesta en la que Market Opinion and Research International consultó a más de doce mil personas de doce países europeos, el 58% consideraba que las empresas no prestan suficiente atención a sus responsabilidades sociales, mientras que sólo el 16% no estaba de acuerdo con esta afirmación; en otra, organizada por The Prince of Wales Business Leaders Forum, The Conference Board y Environics, uno de cada dos de los veinticinco mil encuestados en veintitrés países de todo el mundo opinó que la responsabilidad social es, por encima de la marca, el factor de más peso a la hora de formarse su impresión sobre las empresas.

Las partes interesadas que cabe considerar comunes, en mayor o menor medida, a la mayoría de las empresas son las siguientes: accionistas e inversores, administración pública, clientes, comunidades locales, países y sociedades, creadores de opinión, empleados, instituciones financieras, proveedores y subcontratistas, y socios estratégicos. Como es obvio, las relaciones entre empresas y partes interesadas no son siempre, ni sería lógico que lo fueran, del mismo tipo. Atendiendo a su diferente naturaleza, y sin que ello implique valoración alguna sobre la importancia de cada uno de las partes interesadas para las empresas, podemos agrupar dichas relaciones en tres grandes tipos o niveles: nivel consustancial, nivel contractual y nivel contextual. Por partes interesadas consustanciales entendemos aquellas sin las cuales la propia existencia de las empresas es imposible. Como su propio nombre indica, las partes interesadas contractuales son aquellas con las que la empresa tiene algún tipo de contrato formal. Por último, las partes interesadas contextuales son aquellas que desempeñan un papel fundamental en la consecución de la necesaria credibilidad de las empresas y, en último término, en la aceptación de sus actividades (licencia para operar); asimismo, son las que representan de una manera más firme y segura la defensa de bienes comunes como el medio ambiente, la paz, la seguridad, la libertad y la justicia. Como es obvio, en último término dichas relaciones dependerán de las circunstancias específicas que concurran en cada caso: por ejemplo, en determinadas circunstancias la relación entre una empresa y sus clientes, o algún cliente en particular, puede situarse más en el nivel consustancial que en el propiamente contractual. En cualquier caso, consideramos que la clasificación que hemos realizado puede ser de ayuda para las empresas que vean la importancia de mejorar la gestión de sus relaciones con las partes interesadas. En primer lugar porque, si bien genérica, aporta una primera aproximación y visión estructurada a un tema sin duda complejo. Asimismo porque, si bien las empresas han de construirse su propio “mapa de relaciones,” es casi seguro que todas ellas tendrán relaciones con las partes interesadas que de una forma u otra podrán ser definidas según las tres etiquetas propuestas: algunas resultarán imprescindibles para la propia existencia de la empresa, con otras se mantendrán

relaciones preferentemente contractuales y otras más, por último, serán las legítimas representantes de los sistemas social y natural en los que la empresa opera. Como decíamos, la clasificación no pretende introducir juicios de valor sobre la importancia de unas y otras. Por el contrario, pretende subrayar la diferente naturaleza de las partes interesadas y, por lo tanto, la necesidad de que las empresas establezcan con cada una de ellas los tipos de relaciones que resulten más apropiados.

En la figura 3 se presentan las partes interesadas clasificadas según los mencionados tipos de relaciones. Asimismo, puede apreciarse cómo, además de las relaciones bidireccionales empresa-partes interesadas entre éstas se producen interrelaciones que han de ser tenidas en cuenta por las empresas.

La relación entre desarrollo sostenible y creación de valor

Competir con éxito significa diferenciarse de los competidores a través del desarrollo de un modelo de negocio que permita crear valor y apropiarse de una parte del mismo de una forma duradera en el tiempo y aceptada por los mercados y el entorno en sentido amplio. Como es bien sabido, dicho éxito se basa en la posesión, gestión y desarrollo de unos recursos y capacidades que cumplan, básicamente, con tres premisas: han de ser valiosos, difíciles de imitar y difíciles de sustituir.

Pues bien, como puede verse en la figura 4, asumir la corresponsabilidad en el mantenimiento y desarrollo de los recursos escasos sociales y naturales no sólo no disminuye sino que aumenta las posibilidades de desarrollar un modelo de negocio que cumpla con tales condiciones. Y ello por los dos motivos fundamentales que veremos a continuación.

Desarrollo de recursos y capacidades basados en el establecimiento de nuevas relaciones con las partes interesadas.

Dadas las lógicas limitaciones de espacio, reflexionemos sobre algunos aspectos especialmente significativos. Determinadas capacidades relacionadas con temas como localización, tecnologías, productos o procesos productivos pueden resultar difíciles de imitar. Sin embargo, todas ellas están más o menos sujetas a la posibilidad de que en mayor o menor medida y en un plazo mayor o menor de tiempo nuestros competidores acaben por copiarlas o, incluso, simplemente adquirirlas. Sin embargo, ¿no serán sustancialmente más difíciles de imitar unos recursos y capacidades que se caracterizan por ser difíciles de verbalizar o formalizar, por depender su estado actual fuertemente de la historia y el aprendizaje y por ser socialmente complejos al estar numerosas personas de dentro y de fuera de la empresa involucradas en su desarrollo y mantenimiento? Por otra parte, es indudable que cualquier modelo de negocio que propongamos al mercado corre el riesgo de ser desplazado por otro más pronto o más tarde. Interiorizar los cambios que introduce el desarrollo sostenible en el panorama competitivo y desarrollar unas nuevas relaciones con las partes interesadas no aísla completamente a las empresas de este riesgo. Pero, ¿no es cierto que al proporcionar una información y un conocimiento sustancial y constantemente más completos dicho

riesgo se reduce de forma notable? ¿Y no es cada vez más evidente que buena parte de los riesgos de sustitución de capacidades y actividades van a estar crecientemente relacionados con las nuevas implicaciones que introduce la necesidad de un desarrollo más sostenible? Por último, interiorizar las implicaciones del desarrollo sostenible no nos lleva de forma necesaria a desarrollar recursos y capacidades valiosos. Pero, ¿no es cada vez más incuestionable que la sociedad está avanzando en la dirección de exigir a las empresas un comportamiento que permita el avance hacia un desarrollo más sostenible?

La innovación y la reputación como fuentes clave de diferenciación y ventaja competitiva.

La innovación, entendida como resultado de la investigación, básica y aplicada, y del desarrollo (I+D+I), se ha convertido en una condición “sine qua non” para el éxito competitivo. En un mundo discontinuo, la innovación estratégica es la clave para la creación de riqueza. Como afirma Gary Hamel, la innovación estratégica es la capacidad de volver a concebir el modelo industrial existente de modo que se cree nuevo valor para el cliente, equivoque a los competidores y produzca nueva riqueza para todas las partes interesadas. En este sentido, mucho se ha dicho y escrito, aunque en menor medida aplicado, sobre la importancia del capital intelectual como alimento de los procesos de I+D+I. Pues bien, los retos que se derivan de la exigencia de avanzar hacia el desarrollo sostenible ayudan a las empresas a cuestionarse los modos habituales de pensar y actuar y plantean la necesidad de desarrollar nuevos productos, servicios y tecnologías, por lo que constituyen un vigorizante revulsivo organizativo y una innegable fuente de oportunidades de innovación. Establecer nuevas relaciones con las diferentes partes interesadas lleva a las empresas a poseer el más amplio abanico de perspectivas y visiones actuales y futuras del mundo, a obtener la información y el conocimiento sobre dichas oportunidades y a establecer las colaboraciones imprescindibles para hacerlas realidad, además de aportarles la credibilidad necesaria para conseguir el beneplácito social para con sus innovaciones. Asimismo, el capital que supone una buena reputación es, como han demostrado numerosos trabajos, una de las razones de la en ocasiones tremenda diferencia existente entre el valor contable y el valor de mercado de muchas empresas. En todos los estudios que pretenden analizar qué hay detrás del distinto nivel de reputación que poseen las empresas, su comportamiento medioambiental y social y, por tanto, su contribución al desarrollo sostenible constituye una variable fundamental. Una buena reputación permitirá a las empresas fidelizar a sus clientes actuales y atraer otros nuevos, atraer y retener a los mejores empleados, ganar imagen de marca, gozar de unas relaciones con la administración preferenciales, ver cómo sus productos, servicios y propuestas en diversos ámbitos son aceptados por la sociedad, disfrutar de menores costes de capital y seguros, ser objeto preferente del creciente mercado de los fondos de inversión socialmente responsables y, en suma, tener una mayor licencia para innovar y, en general, mayor credibilidad a la hora de relacionarse y plantear sus puntos de vista a todas las partes interesadas. En resumen, al igual que en el caso de la innovación, es una fuente indudable de ventajas competitivas persistentes. Por tanto, si bien no constituye una

garantía, sí que aumenta las posibilidades de éxito y pervivencia de las empresas.

Notas finales

Como hemos visto, el concepto de empresa sostenible implica la introducción de cambios fundamentales en la forma de entender la empresa, su misión y su papel en la sociedad, y su relación con el mundo natural. Pero las empresas son personas que se relacionan, dentro y fuera de las mismas, con otras personas. Y, por lo tanto, son las personas las que han, las que hemos de cambiar. Por ello el cambio conlleva la asunción convencida de unos nuevos valores.

Los cambios implican incertidumbre. De ahí el temor que suscitan. Asimismo, los cambios suponen crisis en los sistemas y que algunos elementos de los mismos vean peligrar su estatu quo. De ahí las resistencias que se generan. En cualquier caso, en este artículo hemos pretendido aportar razones sobradas no sólo para la urgencia sino también para el optimismo. Parafraseando, y contradiciendo, un célebre dicho, las aceras están llenas de billetes de dólar. Pero para encontrarlos, para aprovechar las inmensas oportunidades que el desarrollo sostenible supone, no hay atajos. Las empresas mejorarán sus posibilidades de éxito si su sostenibilidad se basa no en uno, dos o tres, sino en lo hemos denominado los cuatro fundamentos de la empresa sostenible.