



EMBA UTDT – UNILEVER. 2011

**LA SUSTENTABILIDAD
EN LAS COMPAÑÍAS DE
CONSUMO MASIVO:
¿ES REALMENTE
NEGOCIO?**

AUTOR: NICOLAS LIMONGELLI

TUTOR: FERNANDO WALL

BUENOS AIRES, ARGENTINA. 2015



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar quiero expresar mi agradecimiento a Fernando Wall, mi tutor en este trabajo, quién desinteresadamente me acompañó y guio a través de todo el proceso, aconsejando en base a su vasta experiencia y sus amplios conocimientos desde que eran meras ideas y conceptos hasta lograr darle la forma que tiene hoy, siempre dispuesto y con gran entusiasmo para reunirnos, vernos o hablar de este gran tema que nos apasiona a ambos.

A la Universidad y a todos y cada uno de los profesores de la Universidad Torcuato Di Tella que nos han enseñado durante el programa al grupo de Unilever, por su excelente calidad educativa y humana, y especialmente a Vanessa Welsh quien nos ha tutelado durante toda la tesis y a Paula Molinari quien nos ha ayudado a evaluarla.

A mi familia y amigos, quienes siempre me apoyan y me acompañan en mis emprendimientos y me donan muchas de sus horas conmigo para que pueda estudiar y trabajar para crecer y ser un mejor profesional y una mejor persona.

A Unilever, que siempre ha confiado en mí y me eligió también para cursar este programa, dándome la oportunidad única de formarme en esta gran casa de estudios, y a mis colegas y compañeros del curso, con quienes hemos compartido todas estas horas y atravesado juntos esta linda experiencia que nos ha sumado mucho a todos.

Por último y no por eso menos importantes, mi agradecimiento a todos los encuestados y entrevistados que me han dedicado sus opiniones, sus respuestas y sus apreciaciones para poder complementar y robustecer este trabajo.



RESUMEN

El presente trabajo acerca de la Sustentabilidad en las compañías de consumo masivo presente responder a la pregunta común que se hace la mayoría de las personas involucradas en esta cuestión, sobre si el esfuerzo y los recursos materiales e inmateriales que se dedican en toda la cadena de valor para conducirse responsablemente en diversos aspectos ambientales, sociales y políticos redundan en beneficios o son en definitiva gastos necesarios que deben afrontar las compañías para poder mantenerse y operar bajo el nuevo paradigma del mundo actual.

A través del análisis teórico de material general y específico sobre el tema, y el estudio empírico de diversas fuentes y con distintas técnicas, este trabajo presente demostrar que las compañías que consideran a la Sustentabilidad como eje central de sus estrategias realmente pueden obtener diferenciales económicos y no económicos, resultando en ventajas competitivas respecto de aquellas que no lo hacen, siendo más elegidas y valoradas por sus diversos stakeholders.

PALABRAS CLAVE

Sustentabilidad

Sostenibilidad

Consumo Masivo

Estrategia

Negocio

Beneficios

Responsabilidad Corporativa



INDICE

INTRODUCCION	6
CUERPO TEORICO.....	10
CAPITULO 1: QUE ENTENDEMOS POR “SUSTENTABILIDAD”	10
1.1 Introducción	10
1.2 Origen del término y definición	10
1.3 Sustentabilidad desde la perspectiva de diversos protagonistas	12
1.4 Síntesis	14
CAPITULO 2: LAS COMPANIAS DE CONSUMO MASIVO Y SUS ESTRATEGIAS DE SUSTENTABILIDAD	15
2.1 Introducción	15
2.2 La estrategia de Unilever.....	15
2.3 La estrategia de Coca-Cola	17
2.4 La estrategia de Nestlé	17
2.5 La estrategia de Procter & Gamble	18
2.6 La estrategia de Colgate-Palmolive.....	19
2.7 La estrategia de Danone	20
2.8 Síntesis	21
CAPITULO 3: MEDICION DE LOS AVANCES E IMPACTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE SUSTENTABILIDAD.....	23
3.1 Introducción	23
3.2 Indicadores, índices y métricas	23
3.3 Contabilidad de la Sustentabilidad	24
3.4 Global Reporting Initiative.....	26
3.5 The Sustainability Consortium Index.....	27
3.6 Círculos de Sustentabilidad.....	28
3.7 Síntesis	29
CAPITULO 4: BENEFICIOS DE LA SUSTENTABILIDAD PARA LOS NEGOCIOS	30



4.1 Introducción	30
4.2 Beneficios por mayores ventas.....	30
4.3 Beneficios en los procesos	31
4.4 Beneficios en los costos de los productos	33
4.5 Beneficios en los costos Indirectos	34
4.6 Beneficios por minimizar los riesgos	35
4.7 Síntesis	37
CUERPO EMPIRICO.....	38
TRABAJO DE CAMPO - ENCUESTA	38
Metodología	38
Resultados y Observaciones.....	38
Conclusiones de la Encuesta	42
TRABAJO DE CAMPO - ENTREVISTAS	44
Metodología	44
Entrevista a Pablo Lacasia.....	44
Entrevista a Marcelo Traverso	47
Entrevista a Gustavo Devito.....	49
Síntesis	51
TRABAJO DE CAMPO – TESTIMONIO	53
Metodología	53
Sustentabilidad según Paul Polman.....	53
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFIA.....	59
ANEXO I	61



INTRODUCCION

Propuesta

El presente trabajo de investigación pretende analizar a la Sustentabilidad en las compañías de consumo masivo, profundizando en sus propuestas y en su accionar, para entender si conducirse de esta manera es realmente un negocio o un gasto para poder operar bajo las nuevas reglas del mundo de hoy.

El tipo de investigación será descriptivo, y su diseño será no experimental. Se utilizarán como mínimo tres diferentes instrumentos o técnicas durante el proceso, entre ellos análisis de reportes de compañías, informes y documentos de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y bibliografía específica sobre el tema; encuestas a stakeholders clave en la cadena de valor de la Sustentabilidad, y entrevistas a especialistas o líderes de opinión sobre el tema.

Comenzaremos analizando el término “Sustentabilidad” desde los orígenes del término hasta las diferentes definiciones al respecto, para luego a través de la perspectiva de diversos protagonistas alinear a qué nos referimos específicamente en este trabajo. Luego intentaremos ir un paso más allá en nuestro objeto de estudio analizando las perspectivas de diversas compañías de consumo masivo, sus estrategias, objetivos y metas de mediano y largo plazo a través de la lectura y análisis de sus reportes de Sustentabilidad, sus informes y diversas notas periodísticas en medios masivos y especializados a nivel global. Profundizaremos sobre los casos de compañías globales referentes de la industria y del tema, como Unilever, Coca-Cola, Nestlé, Procter & Gamble, Colgate-Palmolive y Danone entre otras lecturas adyacentes.

Una vez definido el término en lo general, y analizado la perspectiva de estas compañías en lo particular, revisaremos diversas formas, métodos y estándares que se utilizan hoy en día para medir los avances e impactos de las estrategias de Sustentabilidad. Repasaremos algunos indicadores, índices y métricas e indagaremos sobre algunos de los métodos más utilizados y convalidados.

Como último punto de nuestro marco teórico discutiremos sobre los beneficios que puede traer aparejada la estrategia y la conducta sustentable para los negocios. Repasaremos diversos aspectos donde creemos que este accionar puede resultar beneficioso, tales como mayores ventas, mejoras en los procesos y reducción en los costos directos e indirectos, y también menores impactos al minimizar ciertos riesgos.

El trabajo de campo tendiente a complementar todo lo analizado en el marco teórico y convalidar lo planteado en nuestra hipótesis constará de tres grandes y marcadas instancias. Realizaremos



una encuesta para observar las opiniones de un grupo representativo de profesionales de diversas funciones y áreas de trabajo con respecto a varios aspectos del tema en cuestión; luego haremos algunas entrevistas para profundizar sobre los aspectos más salientes de las conclusiones y resultados generales de la encuesta y como punto complementario expondremos el testimonio del CEO global de Unilever recabado en distintos encuentros, discusiones y reuniones que tuvimos la oportunidad de concretar.

El Problema

Se espera que unos 9 mil millones de personas habiten nuestro planeta hacia 2050, con la población creciendo a razón de 200 mil personas por día. El clima está cambiando aceleradamente y la temperatura promedio ha ascendido cerca de 2 grados en el último siglo. Enfermedades tan básicas y tan simples de prevenir como la diarrea y la neumonía se llevan la vida de 2 millones de niños cada año. Dos tercios de la población viven en zonas donde el agua escasea y el 40% de la tierra cultivada se está degradando seriamente. Uno de cada diez adultos es obeso, mientras casi mil millones de personas padecen hambre. Estos y otros grandes problemas se plantean como desafíos de la humanidad que no se pueden desatender.

En este contexto y a pesar que de a poco se está convirtiendo en un tema central en las agendas políticas en varias geografías, sobre todo en aquellas más avanzadas, la aparente inacción o falta de efectividad de los gobiernos hace que las compañías (y entre ellas las multinacionales de consumo masivo, que serán nuestro objeto de estudio) con su amplio alcance y presencia global, tengan un papel importante que cumplir trabajando con autoridades, instituciones, ONGs y líderes de opinión, para promover buenas prácticas, impulsar mejores hábitos a través de tecnología, innovación y comunicación, y ayudar a las comunidades donde participan a vivir de un modo más sustentable. Las compañías pueden desempeñar un rol muy significativo en la vida de las personas no sólo como generadores de riqueza y proveedores de empleo, sino también como agentes de desarrollo de la comunidad en general donde operan.

Hoy parece ya haberse convertido en una necesidad de estas compañías para poder actuar y las regulaciones y los compromisos multilaterales de reducción de emisiones nocivas, provisión de materiales de fuentes sustentables, de ajuste de formulaciones e ingredientes en alimentos para que sean más saludables, entre otros, han llevado a la continua aplicación de medidas nacionales e internacionales para reducir los efectos del cambio climático y la extrema pobreza, limitaciones en la forma de publicitar los productos, etcétera, generando inquietudes con respecto a los potenciales beneficios o a la posible pérdida de competitividad de las empresas involucradas dados los riesgos y extra-costos que traen aparejados. Por todo esto, no está claro si más allá de



hacer las cosas bien y de forma sustentable, es además un negocio rentable o es un gasto más que se debe afrontar para poder trabajar y conseguir sus objetivos principales.

Siguiendo todo lo expuesto es que nos formulamos la siguiente pregunta: las estrategias con un fuerte componente de Sustentabilidad, ¿son realmente un negocio para las compañías de consumo masivo?

Vamos a intentar demostrar que la Sustentabilidad trae aparejado un resultado positivo no sólo para el mundo y la sociedad, sino que redundará en mayores beneficios para la compañía y todos sus stakeholders. Intentaremos explicar que el enfoque es positivo, pretendiendo analizar si los resultados ya son tangibles o puede que lo sean en un futuro cercano.

Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo será demostrar a través del análisis y de la interacción con especialistas del tema, que las compañías que consideran a la Sustentabilidad como eje central de sus estrategias de negocio pueden obtener un diferencial positivo con respecto a aquellos competidores que no lo hacen, agregando valor tanto para sí como para todos sus stakeholders. A través del documento veremos si lo pueden lograr; si ya lo están logrando o están en vías de hacerlo.

Objetivos Específicos

Entre los objetivos específicos podemos enumerar los siguientes:

- Analizar el significado de Sustentabilidad, y el rol de diversos actores en general y de las principales compañías de consumo masivo en particular, a través de sus estrategias de mediano-largo plazo, sus resultados en los últimos períodos y sus proyecciones a futuro.
- Entender la forma en que las principales compañías de consumo masivo consideran la Sustentabilidad: qué interpretan que es, qué hacen al respecto, qué costos le significa, qué resultados les trae, qué beneficios les representa.
- Entender cuáles son las formas de medir los avances e impactos de las estrategias de Sustentabilidad.



La Hipótesis

La hipótesis de este trabajo buscará entender y responder si las compañías de consumo masivo que tratan a la Sustentabilidad en el centro de su estrategia, son realmente más atractivas para todos sus stakeholders.



CUERPO TEORICO

CAPITULO 1: QUE ENTENDEMOS POR “SUSTENTABILIDAD”

1.1 Introducción

En este primer capítulo intentaremos definir con precisión qué entendemos por “Sustentabilidad”, a través de la mirada de distintos investigadores y especialistas en el tema.

1.2 Origen del término y definición

Comenzaremos aclarando que usaremos el término Sustentabilidad ya que es el más comúnmente utilizado, aunque según el Diccionario de la Real Academia Española el término correcto que deberíamos emplear es “sostenible” o “sostenibilidad”, que define a un proceso que puede mantenerse por sí mismo, sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes.

La palabra Sustentabilidad deriva del latín “sustinere”, que significa sostener, mantener o perdurar, y como describe Rodrigo Herrera Vargas¹ el término se hizo conocido en el año 1987, cuando la Comisión Mundial para el Desarrollo y el Medio Ambiente de las Naciones Unidas, también conocida como la Comisión Brundtland publicó el reporte “Nuestro futuro común”² centrado en el concepto de desarrollo sustentable. En dicho reporte se definió al desarrollo sustentable como aquel que puede suplir las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de futuras generaciones a suplir las suyas.

Si bien íntimamente relacionadas, a diferencia de la ecología, la cual está más orientada al estudio de las relaciones de los seres vivos entre sí y con su entorno, el cuidado del planeta y su ecosistema, la naturaleza y el medio ambiente, creemos que Sustentabilidad es un concepto estrechamente ligado al hombre como actor principal. La primera, como rama de la biología se destaca del resto de las disciplinas que la componen al compartir formalismos, metodologías y herramientas de otras disciplinas como la economía (por ejemplo, la teoría de los juegos) pero como disciplina sólo se remite a estudiar y no puede dictar sobre lo que es bueno o malo, mientras que al hablar de Sustentabilidad esta distinción se expresa más claramente. La ecología se limita a estudiar los fenómenos biológicos que influyen en la naturaleza y el medio ambiente, mientras

¹ Herrera Vargas, R. (2009, Octubre 16). Qué es la sustentabilidad? La Nación. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1186719-que-es-la-sustentabilidad>

² United Nations: Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Disponible en <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>



que la Sustentabilidad engloba y relaciona conceptos no sólo ecológicos, sino también económicos, políticos, sociales y culturales.

Sustentabilidad también se diferencia de lo que llamamos Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Si bien ésta última lleva en sus raíces la misma naturaleza que la Sustentabilidad, esto es contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental, la mayoría de los autores están de acuerdo en que éstas lo hacen con el objetivo de mejorar su situación competitiva y buscar repercusiones positivas entre sus accionistas, clientes y consumidores. Desde su auge en la década de 1990, la RSE en las empresas fue administrada y gestionada en general a través de equipos particulares o departamentos internos de las compañías como Recursos Humanos o Relaciones Institucionales / Comunicaciones, y fue en la gran mayoría de los casos empleada para trabajar sobre la imagen de la organización más que con el fin último y sincero de lograr negocios sustentables y conscientes de su impacto. Sobre todo en grandes compañías, muchas veces sus empleados no estaban siquiera enterados de algunas actividades llevadas a cabo por la empresa y en el extremo puede que alguna organización utilice la RSE para convencer consumidores, reclutar talentos o puntualmente mejorar su imagen. Distinto es cuando la estrategia prioriza la Sustentabilidad, y todos los empleados desde el directorio a la base de la pirámide organizacional están convencidos de que ese es el camino correcto y lo tienen en cuenta en todas y cada una de sus acciones y decisiones.

De acuerdo a las definiciones más comúnmente utilizadas, Sustentabilidad se puede enmarcar en básicamente tres grandes dimensiones: factores medioambientales, sociales y económicos. Entre los factores medioambientales podemos encontrar energía, agua, gases invernadero, emisiones de todo tipo, desechos peligrosos y no peligrosos y todo lo referente a reciclaje. Entre los sociales abarca el impacto y la inversión en las comunidades, condiciones de trabajo y seguridad, derechos humanos y libre comercio, diversidad en el sentido amplio de la palabra incluyendo entre otros género, sexo, raza y religión, y todo lo referente a medidas que prevengan y eliminen la corrupción. En lo económico se puede hablar no sólo de estados financieros y contables, sino también de transparencia en todo el proceso, gobierno corporativo y generación de valor para todos los stakeholders.

Durante años nuestra forma de evolución implicó crecer y desarrollar nuestra sociedad, subestimando o menospreciando el impacto que esto tenía en el medio ambiente, comprometiendo recursos como el agua, el suelo y la energía, entre otros a lo largo del camino. Hoy frente a los cambios climáticos y a los desafíos de la creciente población que hacen más evidente este problema, afortunadamente el tema es puesto sobre la mesa y la discusión se extiende a ámbitos académicos, empresariales y gubernamentales y en mayor o menor medida hay voluntad por encararlo.



1.3 Sustentabilidad desde la perspectiva de diversos protagonistas

Si bien al formar parte de una sociedad a la que se le presentan estos desafíos a priori todos los actores deberían preocuparse y ocuparse de tener conductas responsables en lo que hace al uso de los recursos naturales, los diversos protagonistas tienen perspectivas diferentes dependiendo de cómo perciben que los afecta hoy en día, o los puede afectar en un futuro.

Algunos gobiernos están más a la vanguardia en temas como el agua, por ejemplo, que ascendió prioridades en las agendas políticas ya que hoy no es sólo un problema de futuro, y muchos países están ya en apuros para cubrir las demandas de la creciente población y la expansión de la economía. Según comenta Peter Brabeck, actual chairman global de Nestlé³, participante en varios foros mundiales sobre cambio climático, nunca como ahora él vio tantos presidentes y ministros interesados en hablar acerca de la temática del agua y buscar soluciones junto con las compañías, ante la necesidad de confrontar el tema en sus decisiones diarias. El problema del agua es tan complejo que nadie puede tratarlo individualmente, y tanto la seguridad alimentaria y energética de los países como el bienestar de su gente dependen de ello.

En nuestro país existe la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable⁴, que depende directamente de la Jefatura de Gabinete de Ministros de la Nación y es regulada según el decreto 22/2011, diseña y aplica políticas y estrategias de preservación, protección, defensa y mejoramiento del ambiente a nivel nacional, con el fin de alcanzar un ambiente sano, equilibrado y apto para el desarrollo humano. Articula la implementación de medidas ambientales con la Jefatura de Gabinete y demás Ministerios, promoviendo además la difusión, educación y concientización sobre los problemas del país en esta materia, coordinando con los distintos niveles del gobierno. En el resto de los países de la región existen entes similares, encargados de coordinar las iniciativas, regulaciones y acciones, que en mayor o menor medida parecen avanzar hacia un mayor entendimiento de la situación.

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) también juegan un rol importante en el desarrollo sustentable, a través de grupos y campañas que han impulsado negociaciones entre gobiernos, desde la regulación de desechos peligrosos hasta la eliminación de la esclavitud. Con la aparente retirada o desinterés de gobiernos en un número de funciones supuestamente públicas y regulatorias, las ONGs también han comenzado a presionar sobre corporaciones poderosas, muchas de las cuales igualan o superan a muchas naciones en términos de recursos e influencia.

³ Confino, J. (2013, Enero 31). "Nestlé chairman warns against playing God over climate change". The Guardian, Reino Unido. Disponible en: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/nestle-chairman-climate-change-controversy-peter-brabeck>

⁴ Jefatura Gabinete de Ministros, Arg. Disponible en: <http://www.jgm.gov.ar/paginas.dhtml?pagina=42>



Ayudados por los avances en las comunicaciones y la tecnología de la información, estas ONGs han ayudado a focalizar la atención del público en general en las externalidades sociales y ambientales del mundo de los negocios, dándoles visibilidad y desafiando a marcas multinacionales y compañías en materia de estas responsabilidades. Hoy en muchas encuestas globales, las ONGs gozan todavía de un mayor grado de confianza a nivel público que gobiernos y compañías, y algunas están dispuestas a colaborar con el sector privado y compartir sus recursos y experiencias, mientras otras prefieren mantener su independencia y su distancia para monitorear, publicar o criticar las compañías que no lo logren.

Los consumidores por su parte, buscan cada vez más productos sustentables y responsables y desean transparencia en las etiquetas y declaraciones “verdes”, aunque requieren ayuda para entender y lograr discriminar entre las verdaderas y las engañosas sin fundamentos científicos.

Todo esto ha forzado a las organizaciones a prestar más atención y comenzar a redefinir el concepto de valor, ya no sólo alrededor del que se crea para los accionistas a través de la rentabilidad, sino también el que se crea (o el que no se debe destruir) en las sociedades en las que conviven. Esta forma de encarar la actividad de las organizaciones toma en cuenta no sólo los efectos de los negocios en los accionistas, sino también en sus clientes, consumidores, empleados y las comunidades en las que participan, entre otros grupos de interés.

Al analizar el tema en la iniciativa privada y en compañías de todo tamaño, los esfuerzos por conservar recursos naturales se ven empañados por la incompatibilidad que presentan ciertos proyectos entre preservar el ecosistema por un lado, y mejorar la rentabilidad y competitividad del negocio por el otro, que muchas veces se ve impactado negativamente en el corto plazo. Este círculo vicioso lleva aparejado un deterioro progresivo en aspectos ambientales y sociales. Veremos ya al analizar las estrategias de algunas compañías de consumo masivo, cómo esto va tomando cada vez más relevancia y la Sustentabilidad y el pensamiento de largo plazo toman preponderancia en las mismas, intentando entender si este accionar es meramente una necesidad para operar en el mundo de hoy, o si por encima de eso puede ser incluso beneficioso para las mismas y sus stakeholders. Hay manifestaciones visibles de este cambio, y como veremos luego a través de sus manifiestos y reportes, las compañías están haciéndose cargo cada vez más de los asuntos ambientales y sociales, y del impacto que generan en ellos, no sólo reportando cómo evolucionan frente al mismo sino que además intentando incorporar este punto de vista en sus estrategias y procesos de toma de decisiones.

Algunos conocedores y gurús del marketing opinan que dado el peso que está ganando la Sustentabilidad dentro de las empresas, podemos estar viviendo los primeros pasos hacia un proceso que revolucionará la forma de hacer negocios, así como lo hicieron la producción en serie, la calidad total, la revolución de Internet y la globalización. Como comentara Mary Teahan,



directora de la maestría de Marketing de Comunicación de la Universidad de San Andrés⁵, el próximo hito sería el marketing sustentable, y las empresas que no se adapten al nuevo paradigma estarán condenadas a desaparecer.

1.4 Síntesis

Concluimos con lo expuesto hasta aquí, que el término Sustentabilidad está íntimamente relacionado con el pensamiento de largo plazo, y las acciones y decisiones que tenemos que tomar hoy para poder cumplir nuestros objetivos actuales sin comprometer el futuro. La clave está en encontrar ese equilibrio.

La toma de conciencia de cada protagonista se va dando en la medida que entiende esta necesidad y lo encara proactivamente, o bien cuando se ve ya obligado a tomar decisiones urgentes porque la problemática así lo demanda.

Un accionar conjunto requiere cambios en la sociedad en general, en lo cultural y en los hábitos de todos los días y de cada uno de nosotros, entendiendo que todas nuestras acciones inciden sobre otras personas, grupos o sistemas que sólo actuando mancomunadamente lograrán resultados y beneficios para el medio ambiente.

Coincidimos con aquellos que expresan que les gustaría que sus hijos, nietos y demás futuras generaciones tengan como mínimo, la misma calidad de vida y las mismas o hasta mejores posibilidades de acceder a los recursos naturales que tenemos nosotros hoy en día como motivador del cambio que se necesita para revertir aquellos procesos que hoy parecen impedirlo. Tal como la frase que se le atribuye a Antoine de Saint-Exupéry, autor del conocido libro “El Principito”, “no heredamos la tierra de nuestros padres, la tomamos prestada de nuestros hijos”.

⁵ Sainz, Alfredo. “Ser sustentable hoy es una herramienta de marketing”. Diario La Nación, 4 de mayo de 2014. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1687140-ser-sustentable-hoy-es-una-herramienta-de-marketing>



CAPITULO 2: LAS COMPANIAS DE CONSUMO MASIVO Y SUS ESTRATEGIAS DE SUSTENTABILIDAD

2.1 Introducción

En este capítulo analizaremos las estrategias de diversas compañías para entender cómo lo enuncian, cómo tratan el tema y qué impactos esperan lograr al respecto. Para ello recorreremos sus propuestas tal como las comparten con sus consumidores, sus empleados y sus inversores, a través de sus presentaciones e informes.

Delimitaremos nuestro trabajo e investigación a grandes compañías globales de consumo masivo, ya que están entre las más avanzadas en esta cuestión tanto en sus iniciativas de Sustentabilidad, como en la forma de medirlo y compartirlo con el resto de los agentes involucrados. Tomaremos de entre ellas un grupo representativo compuesto por los más grandes referentes de la industria.

2.2 La estrategia de Unilever

La misión que Unilever se propuso hace ya algunos años, es duplicar el tamaño de su negocio hacia 2020, creciendo en facturación mientras que a la vez reduciendo proporcionalmente a la mitad su huella medioambiental e incrementando su impacto positivo en la sociedad.

Como principal respuesta a este desafío fue que surgió el Plan de Vida Sustentable (Unilever Sustainable Living Plan)⁶, ocupando un lugar central en la estrategia de la compañía y definiendo metas ambiciosas para alcanzar el propósito de crecer responsablemente. El plan tiene tres grandes goles de cara a 2020: ayudar a mil millones de personas a mejorar su salud y bienestar, dividir por la mitad el impacto ambiental de sus productos y que el 100% de las materias primas provenientes de la agricultura provengan de fuentes sustentables.

La idea parte de la concepción de que con la escala surgen ventajas pero además cierta responsabilidad. No sólo porque es lo correcto y lo que hay que hacer, sino porque es la única forma de garantizar prosperidad en el largo plazo. Unilever cree que los negocios tienen que verse a sí mismos como parte de la sociedad, focalizando en el largo plazo de cara a las necesidades de

⁶ “Unilever Sustainable Living Plan. Pogress Report 2012”. Disponible en: http://www.unilever.com/images/USLP-Progress-Report-2012-FI_tcm13-352007.pdf



sus consumidores y de las comunidades donde opera, dándole tanta importancia como a sus accionistas.

Según estimaciones de la compañía unas 2.000 millones de veces al día alguna persona interactúa con alguno de sus productos, lo cual demuestra que el alcance y el potencial impacto que la organización puede tener a través de influenciar a sus consumidores a tener mejores hábitos o utilizar alternativas y productos más sustentables es significativo. La suma de todas estas pequeñas acciones puede crear una gran diferencia, y esta forma de pensar está arraigada en el negocio y es principio rector de todas sus grandes iniciativas y propuestas.

Un primer aspecto fue trabajar en su matriz productiva, desde asegurarse la provisión de materias primas de origen sustentable como el aceite de palma que se utiliza como base para fabricar jabones, o las hebras que se utilizan en la producción de té, la fabricación de productos más amigables con empaques reducidos en plástico, detergentes sin fosfatos o alimentos reducidos en sodio, hasta la certificación de la totalidad de sus fábricas para que utilicen energías renovables y no produzcan desechos que luego sean depuestos en vertederos.

Uno de los puntos interesantes que destaca Unilever en sus reportes fue analizar y demostrar que trabajando de punta a punta en toda su cadena de valor, sólo aproximadamente el 30% de la huella de carbono que la compañía genera proviene de las etapas de provisión de materiales, fabricación y distribución. El 70% restante de las emisiones se producen cuando los consumidores utilizan los productos: la energía y el agua utilizada al bañarse o al lavar la ropa, por ejemplo. Entendiendo esto la organización comenzó un fuerte trabajo a través de sus marcas para influir positivamente en los hábitos y como muestra de ello comenzó a proponer y enfatizar el tomar duchas más cortas, lavar la ropa en los ciclos cortos del lavarropas y hacerlo con agua fría en lugar de caliente, usar suavizantes de fácil enjuague, utilizar productos concentrados desde detergentes y lava-vajillas hasta desodorantes compactos, entre otras iniciativas. También está haciendo mucho hincapié en el desarrollo de nuevos productos como el shampoo que se puede utilizar sin necesidad de lavarse con agua.

Para Unilever crecimiento y Sustentabilidad no están en conflicto, al contrario, la compañía confía en que la Sustentabilidad trae aparejada mayores oportunidades de crecimiento a través de la innovación, la mejora de los costos y la minimización de los riesgos.

A través de sus máximos líderes Unilever manifiesta la necesidad de sumar voluntades y actuar en conjunto, compañías, gobiernos e instituciones en general para lograr un cambio significativo hacia un mundo más sustentable: “es un gran desafío, y no podemos hacerlo solos” es una de las frases más escuchadas en los discursos corporativos.



2.3 La estrategia de Coca-Cola

En 2007, Coca-Cola comenzó a calcular la huella de carbono para algunos de sus productos más populares en el Reino Unido, convirtiéndose en la primera compañía de bebidas gaseosas en realizar una experiencia de este tipo. Entre otras conclusiones pudieron observar que el proceso de embotellado y empaquetado de sus productos explicaba más de la mitad de su huella de carbono. Analizando el proceso a detalle pudieron concluir que se podía reducir hasta en un 40% la misma con la utilización de envases reciclados más livianos por ejemplo. Esta experiencia se extendió posteriormente a casi todo su portafolio en varios mercados de Europa, y ya en nuestros días podemos verlo también en Argentina.

Actualmente la misión de Coca-Cola es similar a la de Unilever: duplicar los ingresos de su sistema (entendido por la compañía Coca-Cola, sus embotelladoras y distribuidoras) hacia 2020, desarrollando nuevos productos para cubrir las necesidades de la gente a la vez creando valor social con un impacto positivo en las comunidades donde opera. Entre todos los objetivos que se propone, hoy la compañía manifiesta su compromiso de hacer una diferencia positiva, rediseñando la forma en que trabaja y vive con el objetivo de que la Sustentabilidad sea parte de todo lo que hacen. Pretende convertirse en un líder global trabajando para conseguir un uso más sustentable de los recursos naturales y la protección del clima, poniendo Sustentabilidad en el corazón de la estrategia a través de su plataforma “Yo, Nosotros, Mundo” (Me, We, World, en el inglés original)⁷. Para esto, la compañía ha definido objetivos claros para un manejo más responsable del agua, la energía y el material de empaque, así como también el uso de ingredientes de origen sustentable.

Manifiesta, tal como lo hace Unilever y como negocio de escala global, su sentimiento de responsabilidad hacia el planeta y las comunidades donde opera de administrar el impacto en los recursos naturales buscando soluciones avanzadas junto con lo que llama el “triángulo dorado”: negocios, gobiernos y sociedad civil. Busca apoyarse en el conocimiento acumulado de sus socios estratégicos para poder llegar todavía más lejos.

2.4 La estrategia de Nestlé

Pensamiento de largo plazo, según Nestlé, es lo que se necesita para crear valor agregado para sus accionistas y la sociedad en general. La compañía prioriza las áreas de nutrición, cuidado del agua y el desarrollo rural al desarrollar su estrategia, que intenta ir un paso más allá de la

⁷ “Coca-Cola. 2012/2013 GRI Report”. Disponible en: <http://assets.coca-colacompany.com/44/d4/e4eb8b6f4682804bdf6ba2ca89b8/2012-2013-gri-report.pdf>



responsabilidad social corporativa incorporando estos lineamientos al centro de su negocio y trazando compromisos fundamentales con la sociedad en lo que respecta al cumplimiento de todas las leyes y códigos de conducta así como también para proteger al medio ambiente para futuras generaciones. Nestlé es consciente de su dependencia de los recursos naturales cada vez más escasos, razón por la cual intenta ayudar a proteger el medio ambiente para actuales y futuras generaciones, mejorando la eficiencia ambiental en sus propias operaciones y en la de sus socios comerciales para optimizar la performance de todos sus productos a lo largo de su cadena de valor.

Así como las otras grandes compañías analizadas, Nestlé reconoce que su posición en la sociedad le brinda tanto oportunidades como grandes responsabilidades.

Proactivamente identifican oportunidades para alinear sus actividades principales con acciones relativas a inquietudes sociales, por eso manifiestan que su aporte ayuda a crear un valor colectivo y compartido (Nestlé in Society: Creating Shared Value)⁸. Este reporte tiene ambiciosas metas que se miden todos los años, e intenta reflejar la determinación de la compañía para cumplir con sus responsabilidades y tomar un rol activo en sus desafíos globales. Allí manifiestan también la importancia y la urgencia que asuntos como la nutrición o la escasez de agua tienen hoy en día: reconocen que son problemas que no pueden esperar, ya que están presionando cada vez más sobre gobiernos e instituciones. Remarcan que estos desafíos requieren acciones colectivas y concertadas, y no proyectos aislados y esporádicos, resaltando el rol importante que puede jugar Nestlé al tener no sólo la capacidad, sino además la determinación para hacerlo.

2.5 La estrategia de Procter & Gamble

Para Procter & Gamble (P&G) Sustentabilidad es hacer cada día un día mejor para las personas y el planeta a través de cómo innovan y cómo actúan. Es sorprender y deleitar a los consumidores con productos y servicios innovadores que sean mejores para el medio ambiente. Es operar responsablemente a través de toda la cadena de valor y tratar justamente a sus empleados.

Siendo hoy la mayor compañía mundial de productos de consumo (P&G factura anualmente casi un 50% más que Nestlé, y más del doble que Unilever), ellos también ven en esto tanto una gran responsabilidad como también una gran oportunidad en hacer las cosas bien y generar el cambio

⁸ “Nestlé in Society. Creating Shared Value and meeting our commitments 2012. Full Report”. Disponible en: http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2012-en.pdf



necesario, cambio que manifiestan se puede generar a través de la innovación y tener un impacto significativo en el largo plazo.

Para esta compañía, la estrategia de Sustentabilidad tiene dos grandes aristas: la Sustentabilidad medio-ambiental y la responsabilidad social. La primera parte está enfocada a crecer responsablemente, focalizando sus esfuerzos en la conservación de recursos, la utilización de fuentes renovables y la recuperación de los desechos. Se establecieron indicadores específicos y metas para asegurarse de estar avanzando y progresando en función de los objetivos trazados en su visión de Sustentabilidad a largo plazo. Con responsabilidad social se refieren a los esfuerzos que incluyen tanto la forma de operar, con sus políticas y prácticas, así como también los programas para apoyar las comunidades donde se desarrolla la compañía. Estos programas intentan cubrir necesidades de gente alrededor del mundo en lo que hace a la salud e higiene del hogar.

2.6 La estrategia de Colgate-Palmolive

Colgate-Palmolive, gigante global líder en el cuidado de la salud oral y jugador fuerte en otras categorías como Higiene y Tocador y Limpieza, manifiesta en su misión que el compromiso de Colgate-Palmolive con la Sustentabilidad ha estado siempre presente en su accionar, y que los valores de cuidado, de mejora continua y de trabajo en equipo global van de la mano con la idea de sostener el negocio y el planeta para las futuras generaciones.

Desde 2008 organizó sus esfuerzos en torno a Sustentabilidad en tres pilares fundamentales que son: Personas, Performance y Planeta. Para focalizarse y lograr las metas de éste último tiene compromisos de Sustentabilidad detallados para el período 2011-2015 y luego hacia 2050, alineando metas medibles con los objetivos de negocio. La empresa ya muestra significativos resultados en su último reporte de Sustentabilidad de 2013 titulado “dándole al mundo razones para sonreír” (“Giving the world reasons to smile”⁹).

La compañía da cuenta como las anteriores de su escala global y su responsabilidad, y dando cuenta que estos aspectos de Sustentabilidad se han vuelto cada vez más relevantes para todos los stakeholders en este último documento reportó que mejoró el perfil de Sustentabilidad en más de 48% de sus nuevos productos en 2013. Comparando a 2005, el año que usan de referencia, el uso de energía y sus emisiones de carbono por tonelada de producción se redujeron en 16%. Miles de personas en varios países como India o Guatemala fueron ayudadas con acceso a agua limpia y

⁹ Colgate-Palmolive, Reporte de Sustentabilidad 2013 “Dándole al mundo razones para sonreír” (“Giving the world reasons to smile”). Disponible en: <http://www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/LivingOurValues/Sustainability/HomePage.cvsp>



sistemas sanitarios a través de la asociación con organizaciones no gubernamentales. También implementó programas educacionales en el cuidado de los dientes y el lavado de manos en escuelas en el mundo en desarrollo.

Colgate se comprometió a reducir sus emisiones de carbono en un 25% comparado con 2002, y en el largo plazo en un 50% hacia 2025. Toda su retórica es similar a las anteriores analizadas aunque los objetivos parecen menos ambiciosos y abarcativos.

2.7 La estrategia de Danone

A diferencia de las anteriores compañías citadas, Danone parece mostrar un enfoque mucho más pragmático al respecto del tema desplazando Sustentabilidad del centro de su estrategia. Si bien se muestran atentos a intentar reducir sus emisiones de carbono, minimizar el consumo de agua, darle prioridad a materiales y agricultura sustentables, el objetivo principal de la compañía es crecer rápidamente para expandirse a escala global sin mencionar esa gran responsabilidad que exponen Unilever, Nestlé o P&G en sus misiones.

Sus acciones se guían por el proyecto dual económico y social al que suscribieron hace más de 40 años, concebido en 1972 por su entonces CEO que entendía que los intereses económicos y sociales no son contrapuestos sino que se deberían combinar y ajustar para adaptarse a las realidades locales y así lograr los mejores modelos que creasen valor para la compañía y la sociedad.

En lugar de ponerlo en el centro de la estrategia y plasmarlo en todas sus acciones, Danone planteó el tema a través de proyectos de Sustentabilidad conectados a la actividad económica del grupo, creando valor para la compañía que los financiara: mejorando el ingreso y la condición social de productores de leche, recolectores de basura o vendedores, a la vez que realizando un impacto positivo a nivel ambiental. Danone se ha puesto metas de impacto medioambiental, como por ejemplo la reducción de emisiones de carbono, pero todas ellas apuntan a una justa combinación de mejora de productividad e impacto medioambiental. Iniciativas como la eficiencia energética o la innovación en logística y materiales de empaque deben servir al objetivo de ser competitivos y transformar los métodos productivos de la compañía.

Más que como una responsabilidad, Danone parece ver a los desafíos actuales y futuros de la agricultura sustentable como una necesidad casi individual de las organizaciones para asegurarse materiales para el futuro. Propone promover modelos de agricultura sustentable basados en su viabilidad, y plantea que la performance de largo plazo de todas las compañías dependerá de qué



tan bien utilicen sus recursos, y su habilidad para demostrarle a sus stakeholders que sus acciones son consistentes con las necesidades de la gente en general.

Recién en su reporte de Sustentabilidad de 2013 la compañía publicó explícitamente sus objetivos, sus impactos y sus responsabilidades en cada eslabón de su cadena productiva con foco en su huella de carbono, el abastecimiento de fuentes de agricultura sustentable, el manejo del agua y el packaging reciclable en todas sus innovaciones. En este documento resaltó su compromiso en cuatro grandes áreas entre las cuales está la de nutrición y salud en sus alimentos, ser accesibles a la mayor cantidad de personas posibles incluyendo algunos proyectos sociales y proyectos de distribución en países en desarrollo, el compromiso de sus empleados como herramienta de transformación (que llegó al 91% en las últimas encuestas) y los compromisos con la naturaleza hacia 2020.

Si bien parecería estar cambiando en los últimos reportes y publicaciones de la compañía, el enfoque de Danone se manifiesta más funcional y centrado en sus propios intereses que enfocado a asumir su rol de empresa con alcance global: habla de la necesidad de asegurar el bienestar y las condiciones laborales de los empleados, pero de sus empleados y no de la generalidad; habla sobre la necesidad de reinventar la agricultura para utilizar menos recursos y menos dañinos, pero buscando minimizar costos y los riesgos por la presión impositiva que los gobiernos pueden imponer para reducirlos, o los riesgos de la gente reduciendo el consumo de estos productos; todos sus comentarios parecerían terminar redundando en los impactos en costos que todo esto puede traer.

2.8 Síntesis

A través de los enunciados de estas compañías, podemos ver que en todos ellos está presente el rol que le dan a la Sustentabilidad en sus planes, el desarrollo responsable y el cuidado del medio ambiente. Parecería que si bien con matices, todas las compañías están hablando de lo mismo: la importancia de su impronta global y el rol que deben cumplir en la sociedad, la necesidad de un accionar más sustentable por el mundo y por las sociedades donde operan, y el valor a crear en este proceso.

Con algunos matices en lo que hace a las acciones y objetivos puntuales, y en cómo llevarlo a cabo, el espíritu detrás de todos los manifiestos es el de trabajar ellos junto con el resto de los agentes para lograr un mundo mejor: algunos pretenden llamar la atención de gobiernos, organizaciones y diversas instituciones; todos intentan hablarle a sus consumidores y a la sociedad en general.



Siendo todas compañías de casi un siglo de antigüedad o incluso más, excepto Danone que igualmente existe hace más de cuatro décadas, tienen también como lineamiento común una visión de largo plazo que pretende trascender las generaciones. Si bien todas las compañías operan en un mercado donde los resultados de hoy son relevantes, sus inversores las juzgan y califican también por la solidez y la viabilidad de sus estrategias de largo plazo, y sus comunidades las validan o condenan dependiendo de cómo ejerzan esta responsabilidad para con ellos y el mundo.

Las diferencias entre las cuestiones que pretenden alcanzar, las temáticas en las que van a focalizar, y las metas que se proponen seguir y medir difieren sutilmente entre unas y otras pero tienen un eje similar, la Sustentabilidad de sus negocios y la responsabilidad que deben asumir. Todas están sujetas a la revisión y control de entes gubernamentales y no gubernamentales, todo tipo de instituciones y hasta la opinión pública, por lo que la transparencia y medición de progreso es importante para que sus inversores y consumidores confíen en ellos y sus promesas en un mundo cada vez más interdependiente e interconectado, donde una mala noticia en cualquier país puede impactar negativamente en el resto de las operaciones de forma casi inmediata.



CAPITULO 3: MEDICION DE LOS AVANCES E IMPACTOS DE LAS ESTRATEGIAS DE SUSTENTABILIDAD

3.1 Introducción

En este capítulo pretendemos entender cómo miden las compañías de consumo masivo la evolución de sus estrategias, cuáles son sus objetivos, cómo son los impactos reales y esperados de sus iniciativas y los avances en pos de conseguirlos.

El reporte de las medidas de Sustentabilidad es la práctica de medir, divulgar, y ser responsable hacia los stakeholders internos y externos de la organización para el desarrollo y consecución de las metas de Sustentabilidad que se plantean. Algunos autores hablan del reporte del triple resultado (económico, social y ambiental), otros de reporte de responsabilidad corporativa. Un reporte sustentable debe proveer una representación balanceada y razonable de la performance de la organización, incluyendo sus contribuciones tanto positivas como negativas. Estos reportes tienen como propósito no sólo medir la situación y evolución de la compañía, sino también evaluar el cumplimiento de reglamentaciones y códigos, hacer benchmarks y comparaciones con otras organizaciones y demostrar cómo la organización influencia y es influenciada por expectativas de desarrollo sustentable.

Medir sirve tanto como para evaluar el avance, como para entender los trade-offs a los que se enfrentan los directivos a la hora de encarar cualquier iniciativa sustentable y comunicar a toda la organización. Además de entender los propios esfuerzos e inversiones, medir sirve también para involucrar a los diferentes interesados y stakeholders,

A medida que la tendencia a reportar sobre Sustentabilidad se incrementa, lo hacen también los lineamientos y los marcos para definir toda esta información. Veremos que hoy por hoy y por lo reciente de la materia, las métricas siguen evolucionando y hay varias formas de medir los avances e impactos, con aspectos que varían desde índices hasta valoraciones o estimaciones, desde métricas contables hasta opiniones de expertos, con distintos marcos temporales más cercanos como de muy largo plazo. Si bien todavía no hay un claro consenso al respecto, intentaremos aquí describir y analizar algunas de las más utilizadas.

3.2 Indicadores, índices y métricas

Los indicadores son clave para poder medir, cuantificar, informar y actuar sobre los diferentes aspectos que hacen a la Sustentabilidad, proveyendo información acerca de la interrelación entre



las actividades de la organización, la sociedad y el medio ambiente. Son necesarios para entender qué está pasando, qué se debería mejorar, y si realmente está siendo efectivo el accionar en función de las metas que se plantean.

Las variables que generalmente se miden son calidad y disponibilidad del agua y los recursos sanitarios, efectos en la vida marina; contaminación del aire, efecto invernadero y daño a la capa de ozono, emisiones de dióxido de carbono; stock y evolución de recursos naturales incluyendo los derivados de la agricultura y de la energía, temas de irrigación, pesticidas y uso de la tierra, entre otros. También variables demográficas y socio-económicas como población, su composición, crecimiento y evolución, crecimiento económico, ingreso total y per cápita, educación, pobreza e indigencia, entre muchas otras. Todas ellas se componen para definir y calcular los índices.

Algunos índices miden conceptos puramente ambientales, como por ejemplo los que cuantifican la calidad del aire o la polución en función de las diferentes partículas y gases presentes, o la calidad del agua, también las emisiones de carbono. Otros índices son puramente de contenido económico, como por ejemplo el coeficiente de Gini para medir la igualdad / desigualdad en la distribución del ingreso en una sociedad, o el Producto Bruto Interno per cápita o su crecimiento. También están los puramente sociales y demográficos como los que miden la evolución de la educación o la corrupción. De alguna forma están todos interrelacionados. Existen también índices que intentan ir más allá y combinar varios de estos, como por ejemplo algunos que intentan medir la felicidad de una población en función no sólo de factores sociales y económicos sino también psicológicos; o están también aquellos que intentan realizar una medición holística de la Sustentabilidad resumiendo el resultado en un índice que lo hace comparable en el tiempo y con otras geografías o compañías, como por ejemplo el ESI (Environmental Sustainability Index) que es un índice compuesto cubriendo varios elementos como el uso de recursos naturales, mediciones pasadas y presentes de polución y contaminación, hasta niveles de contribuciones gubernamentales y corporativas para la protección de los temas comunes y la capacidad de mejorar la performance medioambiental en el tiempo.

3.3 Contabilidad de la Sustentabilidad

La “contabilidad de la Sustentabilidad”, también conocida como contabilidad social, o contabilidad ambiental, entre otros términos similares es considerada una sub-categoría de la contabilidad financiera y comenzó a delinearse con fuerza hace unos 20 años para comenzar a informar a los diferentes stakeholders de las firmas, tales como accionistas, acreedores y las autoridades, intentando cuantificar y representar las actividades que estas hacían y tenían un



impacto directo en la sociedad y en el medio ambiente. A partir de allí se comenzó a hablar del triple resultado, que considera no sólo la ganancia monetaria sino también el impacto en las personas y el planeta, también entendido como “triple P” por sus siglas en inglés (People, Planet, Profit).

Este abordaje es basado en un nuevo sistema de contabilidad diseñado para promover las estrategias de Sustentabilidad, dándoles a las organizaciones nuevas herramientas para medir e informar que van más allá de la contabilidad tradicional. Esta metodología les permite re-significar la importancia relativa de lo social y lo ambiental, complementando los beneficios económicos y entendiendo los retornos y los riesgos que pueden tener interactuando con sus sistemas convencionales de Sustentabilidad.

A medida que la importancia relativa de los aspectos sustentables aumenta, la literatura contable fue explorando y re-examinando sus bases e incorporando estadística y nuevas formas de medir, y técnicas para poder exponer sus estados financieros y contables de forma tal de poder también informar sobre sus actividades clave y los impactos que éstas puedan tener en la sociedad y en el medio ambiente. De esta forma, todos sus proveedores, clientes y autoridades pueden tener un mejor entendimiento de cómo ellas administran sus recursos y cómo logran sus metas, entre las cuales está desarrollarse sustentablemente.

La importancia no es sólo por la creación de valor a través de la Sustentabilidad, sino también en la mitigación de los riesgos que trae aparejado el devenir actual de los negocios en caso de no manejarse en forma responsable y pueda afectar significativamente el valor económico y la reputación de las compañías.

El concepto está todavía siendo explorado y si bien todavía no hay un perfecto alineamiento sobre qué y cómo medir, los organismos internacionales de contabilidad y control reconocen su rol y su importancia. Probado que la contabilidad tradicional no puede expresar ni medir en extenso todo esto, se requieren nuevos marcos conceptuales que logren tratar holística y sistemáticamente toda la información disponible en todas las áreas, integrando las dimensiones económicas con las ambientales y sociales para entender las relaciones entre ellas y poder tener disponible la información clave para guiar las estrategias y el accionar de las compañías. Si bien es bueno mantener cierta flexibilidad, es clave poder estandarizar y hasta quizás reglamentar para poder así promover el intercambio de ideas, la comunicación y la coordinación que lleve a encarar el tema en forma mancomunada.

Hoy varias organizaciones públicas y privadas ofrecen sus servicios a aquellas compañías que quieren moverse de la contabilidad tradicional a una mayor apertura de los aspectos sustentables, y si bien en general no hay requerimientos gubernamentales ni reglamentaciones sobre



preparación ni publicación de reportes de Sustentabilidad, grandes firmas de auditoría y consultoría como KPMG o Ernst & Young ofrecen sus servicios y experiencia para ayudar a las compañías en esta cuestión.

3.4 Global Reporting Initiative

Global Reporting Initiative (GRI)¹⁰ es una organización internacional sin fines de lucro fundada por CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente en 1997, cuyo fin es impulsar la elaboración de memorias de Sustentabilidad en todo tipo de organizaciones para así a través de su estandarización y seguimiento, poder promover el uso de mejores prácticas económicas, sociales y ambientales.

Su marco para la elaboración de memorias y reportes ha sido desarrollado colaborativamente gracias al aporte de miles expertos y grupos internacionales provenientes de diversas disciplinas, y la interacción con todo tipo de actores que le han dado gran credibilidad. Este marco establece principios, indicadores, métricas y métodos que las organizaciones pueden utilizar para medir y dar a conocer sus iniciativas. Su uso se ha extendido en todo el mundo y compañías de la envergadura de Coca-Cola, Nestlé, Bimbo o Pepsi entre otras reportan sus propuestas bajo esos estándares. Hoy es quizás el marco más popular entre las compañías que están buscando ayuda y asistencia en crear sus reportes de Sustentabilidad.

La elaboración de memorias y reportes bajo estos lineamientos si bien se originó como medio para informar a los inversores y accionistas, hoy permite además presentar a la organización con sus valores y demuestra el correlato que hay entre la estrategia y su compromiso con el desarrollo sustentable, dándole transparencia a su gestión y comunicándolo a todos sus stakeholders para generar la confianza necesaria que lleve a todavía más beneficios.

La primera versión de estos lineamientos fue lanzada originalmente en el año 2000 y fue tomando entidad hasta que GRI se convirtió en una institución independiente. Las Naciones Unidas luego aceptaron estos lineamientos como el estándar a seguir e invitaron a todos sus países miembros a seguirlas. La versión actual es la G4 lanzada en mayo de 2013 y a través de ésta se indica a las organizaciones cómo agregar y presentar la información, qué métricas utilizar y con qué frecuencia se debe hacer.

Entre muchas otras medidas, estandariza indicadores para poder entender el uso de energía (niveles de consumo directos e indirectos, ahorros debido a conservación o mejoras en procesos,

¹⁰ Global Reporting Initiative. Disponible en: <https://www.globalreporting.org>



iniciativas para utilizar energías renovables), del agua (total de agua utilizada en los procesos y sus diversas fuentes, porcentaje de agua reciclada o reutilizada), biodiversidad (impactos producidos, áreas protegidas o hábitats reestablecidos) y también para las emisiones, efluentes y desechos (emisiones de gases como los que producen el efecto invernadero, el dióxido de carbono y otros en función al potencial que tienen de afectar el calentamiento global, las hechas y las mejoras alcanzadas; también considerar líquidos efluentes, etc.). Para todo se establecen indicadores con sus definiciones y métodos de cálculo, así como también cómo documentarlo.

Si bien ninguno de estos fundamentos ha sido ratificado legalmente en ningún país, GRI sostiene que el reporte de la performance económica, ambiental y social de una organización se puede y debe convertir en algo rutinario, comparable al reporte financiero de las mismas.

3.5 The Sustainability Consortium Index

The Sustainability Consortium¹¹ es una organización compuesta por diversos participantes globales que colaborativamente formaron una fundación científica que conduce investigaciones para mejorar la Sustentabilidad de productos al consumidor. Está formada por miembros de renombre, entre los cuales figuran las mayores compañías globales de consumo masivo como por ejemplo Clorox, Coca-Cola, Colgate Palmolive, Danone, General Mills, Henkel, Johnson & Johnson, Kellogg's, Kimberly-Clark, L'Oreal, PepsiCo, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, SC Johnson y Unilever, y es administrado en conjunto por diversas universidades americanas, europeas y chinas. Además forman parte de sus actividades organizaciones académicas, civiles y agencias gubernamentales. También hizo asociaciones con empresas de software e intercambio de datos para crear las herramientas que facilitan la medición y reporte de Sustentabilidad de los productos, y con empresas de auditoría y certificación para crear garantías de normatividades.

Esta organización desarrolla metodologías, estándares, herramientas y estrategias transparentes destinadas a una nueva generación de productos y cadenas de abastecimiento teniendo en cuenta los aspectos no sólo económicos sino también ambientales y sociales, a través de procesos y sistemas creíbles, escalables y transparentes. Teniendo en cuenta los retos crecientes de la Sustentabilidad y considerando los intereses de los múltiples actores, intentan colaborar para lograr una mejor y más precisa cuantificación y comunicación de los desafíos y los beneficios de las distintas acciones para encararlos, y así lograr la estandarización, el entendimiento y la información para tomar mejores decisiones.

¹¹ The Sustainability Consortium: Disponible en <http://www.sustainabilityconsortium.org>



Para medir los impactos y avances promueve el uso de la ciencia, generando métodos que consigan datos e información creíble, transparente y accionable, en un lenguaje común. Esto permitirá tener conversaciones más activas tanto interna como externamente, logrando un mejor entendimiento con los empleados, proveedores y clientes. Basándose en una profunda investigación científica y las opiniones de expertos sobre el tema, se crearon perfiles de productos dentro de ciertas categorías, recabando información y conocimiento accionable a través de todo su ciclo de vida. A través de un documento con KPIs (key performance indicators) se formalizaron preguntas que las organizaciones pueden utilizar para evaluar y monitorear la performance de los productores en lo que hace a los puntos críticos de la Sustentabilidad.

Estos indicadores englobados en lo que esta organización llama “Sustainability Measurement and Reporting System” (SMRS) apuntan a mejorar la forma de evaluar científicamente para dar prioridad a las decisiones de negocio, con medios estandarizados, y reportar la información de Sustentabilidad a múltiples audiencias a través de un sistema común de herramientas que aumentan la disponibilidad de datos y la trazabilidad de la cadena de suministro, la gestión del riesgo y la identificación de oportunidades, mejorando la eficiencia y los costos subyacentes de cumplir con responsabilidades y regulaciones.

3.6 Círculos de Sustentabilidad

El método de los “Círculos de Sustentabilidad” fue desarrollado por las Naciones Unidas para evaluar y administrar proyectos que tengan dentro de sus objetivos resultados de Sustentabilidad, y así por medio de la cuantificación poder precisar los efectos esperados y minimizar así los debates sobre el tema que se fueron dando cada vez más a medida que la relevancia del tema se fue incrementando. La Sustentabilidad dejaba de ser una mera externalidad de la economía, para pasar a tener un papel más protagónico. Así es que el método trata temas de ecología, economía, política y cultura dándole una dimensión empírica y herramientas de cuantificación, así como también la forma de ponderar temas cualitativos que de otra manera serían muy difícil de valorar y comparar. El enfoque es tan amplio que a diferencia de otros puede ser utilizado en diversas configuraciones organizacionales y sociales como ciudades, comunidades, corporaciones y otro tipo de instituciones.

Este método consta de un set integrado de herramientas para evaluar y monitorear los problemas críticos de la Sustentabilidad, y guiar el desarrollo de proyectos de una forma holística e intersectorial. Hoy es no sólo utilizado por las Naciones Unidas y los gobiernos de varias grandes metrópolis, sino también comienza a ser utilizado por algunas corporaciones aunque la mayor



crítica que se le hace es que requiere un gran compromiso y mucho tiempo y experiencia para poder utilizarlo en todo su potencial.

3.7 Síntesis

Los aquí descriptos son sólo algunos de los tantos métodos que hay para medir y cuantificar el estatus y los avances en términos de Sustentabilidad a los que pueden acceder las organizaciones. A medida que la preocupación e importancia se incrementa, siguen evolucionando nuevas formas de medir, informar y auditar los avances; en paralelo se editan normas y reglamentaciones además de comenzar a estar en el foco de las grandes organizaciones de auditoría y fiscalización. Sin embargo y según pudimos ver, todas redundan en conceptos similares y si bien hay sutilezas entre ellas, todas convergen en las mismas necesidades y grandes temas sociales y medioambientales.

El desarrollo de marcos regulatorios es cada vez más probable en muchos países, y en ese contexto es necesario que los profesionales de las finanzas amplíen su conocimiento para establecer un dialogo común y entender los aspectos sociales y ambientales. Quizás la formación de equipos multidisciplinarios que preparen y auditen las contabilidades sustentables le agregue credibilidad y transparencia al proceso.

Creemos que más allá de qué método usar, lo más importante es poder medir y cuantificar con métricas prácticas, simples y fáciles de interpretar, para poder entender, informar y actuar en pos de una forma de operar más sustentable y abarcando todos estos aspectos en las estrategias y accionar de las compañías, pudiendo identificar los trade-offs a los que se enfrentan los directivos que las lideran.



CAPITULO 4: BENEFICIOS DE LA SUSTENTABILIDAD PARA LOS NEGOCIOS

4.1 Introducción

A través de este capítulo intentaremos relacionar las distintas mediciones de Sustentabilidad y su progreso en los últimos años, con las medidas de rentabilidad de las compañías, procurando analizar y descubrir algunas relaciones entre ambas que nos permitan acercarnos un poco más a nuestra hipótesis. Veremos que los beneficios de la Sustentabilidad para los negocios se pueden manifestar de formas diversas, ya sea por mayores ventas impulsadas por la preferencia de los consumidores, optimización de los procesos en busca de unos más sustentables y eficientes, mejoras en los costos de los productos o de los gastos generales de la compañía, o mismo por minimizar los riesgos subyacentes de conductas irresponsables.

4.2 Beneficios por mayores ventas

Está empíricamente comprobado a través de sus rendimientos y su capitalización de mercado, que aquellas marcas y compañías con un propósito (entendidas como aquellas que crean programas que impactan positivamente en sus comunidades y tienen prácticas éticas de negocios) logran atraer más consumidores y conseguir mayores ventas y resultados. Estudios revelan además, que los consumidores confían más en aquellas organizaciones que se comportan bien con las sociedades en las que operan.

Según un estudio del Havas Media Group¹², una organización de marketing de reconocimiento mundial, hecho sobre más de 700 marcas y en base a las respuestas de más de 134 mil consumidores, 53% de los consumidores con frecuencia consideran el impacto en el bienestar de las personas y del entorno cuando deciden comprar un producto. Este número se eleva a 62% en Argentina, donde además tres de cada cuatro consumidores esperan que las marcas ayuden a solucionar cuestiones medioambientales y sociales. Según comprobó Havas, las marcas con un propósito superan en más de 120% el valor accionario promedio de sus mercados, además de lograr mejores indicadores de marketing como salud de marca, preferencia, fidelización y vinculación. Otro dato relevante que demuestra el citado estudio, es que casi la mitad de los clientes locales asegura haber penalizado, dejando de comprar a determinadas marcas por temas

¹² Havas Media Group, Meaningful Brands. Marzo de 2014.



de Sustentabilidad. Otro estudio similar de la consultora Nielsen¹³ hecho sobre 30.000 consumidores de 60 países, comenta que el 52% de los encuestados en su análisis chequean los empaques y las reseñas de los productos para asegurarse de su impacto sustentable.

El Boston Consulting Group lo ha estudiado sistemáticamente desde 2009¹⁴, y según sus investigaciones en Estados Unidos por ejemplo, el consumo de productos de producción responsable (entendiéndolos como aquellos etiquetados como orgánicos, naturales, ecológicos o de comercio justo / legal o con causas sociales) hace tiempo dejaron de ser un nicho y hoy ya se encuentran en todas las grandes tiendas y comercios, representando un 15% de las ventas totales y creciendo un 9% sostenido en los últimos 3 años, constituyéndose en más del 70% del crecimiento total. Ellos estiman que tendencias similares se dan en todos los mercados desarrollados, y que en el futuro puede crecer todavía más.

Algunas particularidades que marca este estudio además, es que este crecimiento no proviene de las marcas establecidas, sino en general se da a través de nuevas marcas en las que los consumidores depositan su confianza; la inacción de su parte puede costarles a las marcas actuales hasta un tercio de sus ventas en los próximos años si no se adaptan. En una muestra de 9000 consumidores, declaraciones o afirmaciones de responsabilidad y Sustentabilidad en los productos resultaron tan importantes como la marca y el precio, y en algunos casos los consumidores hasta estaban dispuestos a pagar un adicional o dejar su marca favorita por otra sustentable lo que a la vez puede incrementar las ventas en valores y así mejorar el margen de los productos. El estudio anteriormente mencionado de Havas comprueba además, que cada vez más personas (64%) dicen que pagarían 10% más por productos social y ambientalmente responsables. Otro el estudio anteriormente mencionado de la consultora Nielsen, este número alcanza un 55% a nivel global, y coincidiendo con Havas un 63% en Latinoamérica. En ambos casos, el porcentaje es significativamente alto como para que las compañías comiencen a tenerlo en cuenta.

4.3 Beneficios en los procesos

Las medidas de la serie 14000+ establecidas por la International Startand Organization (ISO) sobre manejo y evaluación de la performance ambiental, dan lineamientos sobre el diseño de procesos y la identificación de indicadores de la performance medioambiental, y pueden ser utilizados por cualquier organización sin importar su tipo, su tamaño, su localización o complejidad, en el todo o en una parte de su estructura. Su utilización permite a las organizaciones no sólo minimizar los efectos negativos de su operación sobre el medio ambiente y cumplir con

¹³ Nielsen, "Doing well by doing good". Junio 2014

¹⁴ Boston Consulting Group. "When Social Responsibility Leads to Growth". Junio 2014



leyes y regulaciones aplicables, sino que también está probado que permite promover prácticas más eficientes y efectivas para administrar la organización, mejorando sus procesos, reduciendo sus costos de aprovisionamiento y procesos y minimizando el desperdicio, obteniendo así cuantiosos beneficios. Al cumplir con las regulaciones y normativas las organizaciones también evitan riesgos y potenciales impactos negativos, cuestión que analizaremos más adelante en este mismo capítulo. Complementariamente y en un momento donde los consumidores y el público en general demandan mayor responsabilidad por parte de las compañías, la adopción de estas herramientas ISO puede convertirse en una ventaja competitiva contra compañías que no lo hagan, mejorando su percepción y reputación y atrayendo a nuevos clientes y consumidores, o hasta incluso potencialmente reducir el costo de seguros lo que redundaría en un mayor valor de sus activos.

A través del uso de herramientas útiles y flexibles, con un lenguaje común, permite mejorar la disponibilidad e interpretación de indicadores e información relevante que antes las firmas desarrollaban internamente y eran difíciles de comparar. Hoy son utilizadas por cientos de miles de organizaciones en más de 150 países.

Siendo una herramienta de uso fundamentalmente voluntario y no necesariamente una certificación por medio de una entidad independiente, ISO 14000 actúa tanto como una herramienta de administración interna como una forma de demostrar externamente el compromiso ambiental de la compañía hacia todos sus stakeholders. La firma determina sus propios objetivos y medidas y luego a través del uso de las herramientas puede medir y monitorear su progreso en pos de la consecución sus desafíos medioambientales.

Tomando la información de las compañías registradas en ISO 14001 y según demuestran algunos estudios empíricos hechos a través de sus cadenas de abastecimiento, al comparar con organizaciones no certificadas son notables las ventajas y beneficios que se pueden obtener, entre las cuales figuran:

- Un manejo más proactivo de los procesos y mejor seguimiento de los indicadores.
- Mejores niveles de comunicación interna y con los proveedores, y a la vez mejor administración de las relaciones brindando mayores oportunidades de expansión y asociaciones.
- Menores niveles de desperdicio y mejores niveles de eficiencia en las plantas certificadas que en las no certificadas.
- Prácticas sustentables y proyectos con mejor retorno de la inversión (ROI)
- Plantas registradas en ISO poseen mejores niveles de salud en sus empleados y operarios, reduciendo así los incidentes de seguridad.



- En toda la cadena de abastecimiento se notó una relación más positiva entre la comunicación formal, el entrenamiento, los sistemas de monitoreo y control y en última instancia en la performance de la firma en general.

Según un estudio realizado por Forbes, en conjunto con la American Society for Quality, un instituto especializado en cadena de abastecimiento, y Deloitte, la firma de auditoría y consultoría, en base a respuestas de más de 1000 ejecutivos expertos en la cadena de abastecimiento¹⁵, aquellas organizaciones en las que la Sustentabilidad está incorporada e integrada en su cultura son un 24% más efectivas que aquellas en las que no. Aquellas en las que se trabaja en conjunto con los proveedores y distribuidores y trata temas de Sustentabilidad, son un 22% más efectivas. También aquellas que involucran a empleados y terceras personas, publican y exigen el cumplimiento de códigos de conducta sustentable y comparte sus políticas y procesos sustentables y responsables con proveedores y su cadena de abastecimiento son entre 14% y 17% más efectivas que aquellas que no lo hacen.

Por lo expuesto aquí creemos se evidencia claramente que las prácticas sustentables responsables con el medioambiente conllevan una mejora en los beneficios finales de la operación de las compañías.

4.4 Beneficios en los costos de los productos

También en el plano de los costos hay evidencias que el proceder sustentable puede generar beneficios. Hay compañías que logran reducir sus costos como resultado de re-pensar el diseño de sus productos y procesos. En muchos casos el camino a la Sustentabilidad está acompañado de la búsqueda de productos con más calidad, con menos defectos y rechazos.

Por ejemplo Ben & Jerry 's, fabricante de helados parte de la firma Unilever, se convirtió en una de las primeras fábricas en utilizar los derivados de sus helados para producir energía y abastecer a toda una planta en Holanda. Dicha instalación cuenta con un reactor de flotación anaeróbica, donde los desechos de la producción de helado se vierten y micro-organismos naturales rompen las partículas convirtiéndolas en bio-gas. Aceites, grasas y otras partículas degradables son tratadas y convertidas en energía, reduciendo dramáticamente la necesidad de gas natural para utilizar en los procesos productivos y calefaccionar la planta, a la vez logrando disminuir los desechos de la misma y reducir a la mitad el consumo de agua.

¹⁵ Crespín, Richard. "If Sustainability Costs You More, You're Doing it Wrong". Revista Forbes, Agosto 2012. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/08/13/if-sustainability-costs-you-more-youre-doing-it-wrong/>



Desde un punto de vista más general y como comenta el artículo publicado por la consultora global CH2M Hill¹⁶, aquellas firmas que publican objetivos tangibles y medibles de Sustentabilidad mejoran su performance no sólo ambiental sino también financiera. A medida que las compañías trabajan para lograr sus objetivos de Sustentabilidad, en general consiguen mayor eficiencia sobre todo reduciendo el uso de energía, el consumo de agua y la generación de residuos, así como también reducen sus emisiones de gases invernadero, y como consecuencia de todo esto se reducen los costos así como también puede resultar en mayor productividad y satisfacción de los empleados. Según el estudio mencionado de CH2M Hill, las compañías con objetivos sustentables tienen 4 o 5 veces más oportunidades de mejorar su performance que aquellas que no tienen ninguno. El estudio revela que el óptimo es tener 3 o 4 objetivos como máximo, de modo de no desviarse en múltiples direcciones que por el contrario pueden complicar la situación.

Según el estudio anteriormente mencionado de Forbes¹⁷, aquellas organizaciones que involucran a sus proveedores y premian monetariamente el intercambio de conocimiento y experiencias sobre prácticas sustentables pueden lograr reducciones de hasta 45% en los costos comparadas con aquellas que no lo hacen. En el mismo sentido, aquellas que proveen herramientas, políticas y procesos y educan a sus empleados y a los actores de su cadena de abastecimiento en términos de Sustentabilidad pueden reducir sus costos entre un 30% y 40%.

Más allá de los costos directos de los productos, las compañías pueden obtener también beneficios siendo promocionadas por los gobiernos e instituciones que promuevan con incentivos y beneficios a las actividades eco-amigables: créditos e incentivos fiscales y económicos para las inversiones, reducción de tarifas y servicios, préstamos blandos, etc.

4.5 Beneficios en los costos Indirectos

Las estrategias de Sustentabilidad también generan beneficios que son quizás más difíciles de medir y relacionar directamente, pero son igual de importantes a la hora de conseguir los objetivos.

En épocas donde la búsqueda de un sentido es clave para el trabajo, fundamentalmente en las nuevas generaciones, este enfoque a largo plazo ayuda a reforzar la cultura y darle un propósito

¹⁶ CH2M Hill. “Sustainability goals that make an impact”. Julio 2013. Disponible en: http://www.ch2m.com/corporate/services/environmental_management_and_planning/assets/2013/CH2M-HILL-sustainability-goals-july-2013.pdf

¹⁷ Crespín, Richard. Ibid “If Sustainability Costs You More, You're Doing it Wrong”. Revista Forbes, Agosto 2012. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/08/13/if-sustainability-costs-you-more-youre-doing-it-wrong/>



detrás del cual el capital humano de la compañía puede encolumnarse, creyendo en ello y logrando que los mejores talentos quieran ser parte de la organización, una compañía no sólo puede atraer al mejor capital humano sino que además puede resultar en ahorros: en la búsqueda y contratación, en los sueldos que deba pagar o en la mejor performance que pueda obtener aportando positivamente a la causa. Un poderoso indicador de esto puede haber sido en 2013 cuando Unilever, apoyándose en sus buenos resultados y en su clara misión corporativa, se posicionó en el top 3 de empleadores más buscados en la red social LinkedIn que cuenta con aproximadamente 240 millones de usuarios globalmente.

Según la consultora Nielsen¹⁸, un 67% de las personas prefiere trabajar para compañías socialmente responsables. Contar con un fuerte atractivo en la propuesta de valor como empleador permite remunerar muchas veces en línea o por debajo de la media del mercado, significando en importantes ahorros en los costos indirectos.

4.6 Beneficios por minimizar los riesgos

Algunas veces el beneficio de operar sustentablemente viene como resultado de minimizar los riesgos que subyacen al no hacerlo, los beneficios sobrepasando los costos ya sea al reducir los costos de seguros que las compañías deben pagar, como al evitar las sanciones públicas que pueden ser morales o legales pero todas ellas perjudiciales para el desempeño de la compañía. Numerosos son los casos en que una ONG (como por ejemplo Greenpeace) o hasta un solo consumidor puede hacer un comentario en Internet y este propagarse notablemente hasta llegar a millones de personas en muy poco tiempo. Todo esto puede causar daños a las compañías y sus marcas, impactando consecuentemente en pérdidas de ventas que podrían haber sido evitadas y daños a las marcas difíciles de revertir. Diversos estudios demuestran que cada vez más, los consumidores exigen a las compañías conductas responsables con la sociedad y con el medio ambiente, eligiendo productos sustentables y denostando aquellos productos y compañías de conductas irresponsables y reprochables.

Según el estudio antes mencionado de CH2M Hill¹⁹, las compañías que definen objetivos de Sustentabilidad dan un mensaje positivo a sus accionistas, llevándoles así tranquilidad y evitando que estos interpongan analistas y estudios que intenten medir los potenciales riesgos que

¹⁸ Nielsen. "Doing well by doing good". Junio 2014.

¹⁹ CH2M Hill. "Sustainability goals that make an impact". Julio 2013. Disponible en: http://www.ch2m.com/corporate/services/environmental_management_and_planning/assets/2013/CH2M-HILL-sustainability-goals-july-2013.pdf



enfrentarían en caso de no tenerlos. También ayuda a la hora de que estos definan y autoricen proyectos intensivos en capital y expansiones de negocios.

A continuación citaremos algunos ejemplos de compañías y productos de consumo masivo que en los últimos años han tenido algún episodio de gran repercusión, sólo a modo de ilustrar cómo el accionar no sustentable puede causar daños en la reputación y en las ventas:

- Head & Shoulders, la conocida marca de shampoo anti-caspa de Procter & Gamble fue investigada por Greenpeace durante el último año. Estos comprobaron que la compañía se proveía de aceite de palma de fuentes altamente destructivas, principales responsables de la deforestación en Indonesia: hogar de un quinto de todas las plantas y animales del planeta y donde algunas de las especies como el tigre de Sumatra, elefantes y orangutanes están en peligro de extinción. Allí el equivalente a 620.000 campos de fútbol de bosque y selva son levantados al año, y un cuarto de este daño es causado solamente por la producción de aceite de palma. El lema de la campaña era: “no deberíamos tener que elegir entre caspa y deforestación”, instando a la compañía a seguir las iniciativas de agricultura 100% sustentable que compañías como Unilever y L’Oreal están liderando. Sólo un mes luego del ataque de Greenpeace sobre su marca, P&G anunció nuevas metas en su estrategia de Sustentabilidad: 100% de trazabilidad en la cadena de abastecimiento de aceite de palma para fines de 2015, y 0% de deforestación hacia 2020, entre otras metas.
- Kit Kat, las barras de chocolate de Nestlé, también estuvieron en la mira de Greenpeace y varias otras organizaciones que la denostaron durante el año 2010 al descubrir que se proveía de aceite de palma de selvas en deforestación, también en Indonesia, exhortándolos a que dejen de hacerlo. A través de varios afiches y videos circulados en las redes sociales, con duras imágenes de orangutanes con la boca ensangrentada y escenas de feroz deforestación, la ONG hizo su llamado de atención pidiéndole a los consumidores que exijan a Nestlé que no elabore sus chocolates con aceite de palma procedente de la destrucción de las selvas de Indonesia. La compañía se disculpó públicamente, incrementando sus estándares de Sustentabilidad con nuevos objetivos hacia 2015 pero el daño sufrido fue significativo.
- En 2012, una organización sin fines de lucro llamada “As You Sow”, que promueve la responsabilidad corporativa social y ambiental, exhortó legalmente a Colgate-Palmolive²⁰ solicitándole que explore la factibilidad de adoptar medidas responsables para todos sus materiales de empaque y así ayudar a reducir la contaminación que este produce. A raíz de este pedido la compañía se comprometió a lograr que el 100% de su material de empaque para 3 de sus 4 grandes categorías sea completamente reciclable para 2020. Además,

²⁰ Colgate Palmolive commits to 100 percent recyclable packaging by 2020. Green Retail Decisions. Disponible en: <http://www.greenretaildecisions.com/news/2014/04/17/colgate-palmolive-commits-to-100-percent-recyclable-packaging-by-2020>



Colgate-Palmolive se comprometió a trabajar en el desarrollo de tubos o empaques reciclables para sus pastas de dientes, que hoy en su mayoría están hechos de laminados plásticos no completamente reciclables, logrando así completar la cuarta categoría en cuestión. La ONG retiró su denuncia una vez que el gigante de consumo masivo aceptó dialogar y cambiar su política ambiental.

En general estos ataques no terminan aquí, sino que son amplificadas por fuertes acciones de prensa y relaciones públicas, que junto con la accesibilidad de los métodos digitales los hacen todavía más masivos y dañinos para la reputación de estas compañías.

4.7 Síntesis

En este capítulo hemos podido ver y comprobar, que las estrategias de las compañías con un fuerte componente de Sustentabilidad logran todo tipo de beneficios concretos que les permiten obtener mejores resultados. En especial las compañías de consumo masivo, dados sus perfiles, sus portafolios con marcas tan arraigadas en la gente y sus estrategias, trascienden geografías y generaciones y sus objetivos están focalizados en el mediano y largo plazo. Hoy y atentos a la mayor conciencia socio-económica y medioambiental, todo pensamiento a largo plazo requiere estar alineado a objetivos de Sustentabilidad para hacer sentido y estar completo, involucrando a los actores internos y externos de la compañía con objetivos claros, medibles e impactantes, entendiendo todo el rango de beneficios tangibles e intangibles que surgen de ellos.



CUERPO EMPIRICO

TRABAJO DE CAMPO - ENCUESTA

Metodología

La siguiente investigación se realizó con el fin de conocer los distintos puntos de vista y opiniones de un grupo de personas con respecto a nuestra materia de estudio, con la intención de responder a algunas de las preguntas planteadas en nuestros objetivos e hipótesis. La consulta se orientó a analizar cómo las personas contactadas, entre ellos mayoritariamente profesionales y gente de negocios, consideran la Sustentabilidad en las compañías y ven la evolución de las estrategias, sus impactos y resultados, así como también cómo perciben ellos la Sustentabilidad desde un plano más personal.

Para tal propósito se llevó a cabo una breve encuesta a través de un formulario “on-line”, que constó tanto de preguntas abiertas donde el encuestado podía expresarse, como de preguntas cerradas donde se debía elegir entre un grupo pre-determinado de opciones, y de preguntas semi-cerradas donde se podía elegir entre opciones afirmativas-negativas o bien responder abiertamente a las mismas. Por medio de un sitio web se llegó a más de 60 personas en su mayoría de nivel socioeconómico medio y medio-alto, profesionales de diversas ramas entre las cuales podemos enumerar contadores, licenciados en administración, ingenieros industriales y en sistemas, arquitectos, abogados y docentes, entre otros. El público encuestado se desempeña laboralmente en diversos rubros entre los cuales podemos mencionar consumo masivo y alimentación, consultoras, industrias tecnológicas e informáticas, farmacéuticas y laboratorios, empresas constructoras, compañías petroleras, aeronáuticas, universidades y organizaciones sin fines de lucro. Dichas personas en su mayoría viven y trabajan en Argentina pero también se encuestaron personas que viven en Estados Unidos, y varios países de Latinoamérica, Europa y Asia. En el Anexo I se pueden ver en detalle las preguntas que conformaron la encuesta.

Resultados y Observaciones

Definición de Sustentabilidad

Como primera medida se intentó recabar mediante una pregunta abierta, qué entendían los encuestados sobre qué es la Sustentabilidad. Se encontraron todo tipo de definiciones y opiniones, donde las palabras más mencionadas fueron “medio ambiente”, “futuro / largo plazo” y “recursos naturales” todas ellas presentes en casi la mitad de las respuestas recabadas. Un quinto de la



muestra mencionó la palabra “conservar” o bien varios sinónimos en referencia a las palabras anteriores. En un segundo plano y con menos menciones (entre el 10 y 20% del total de las respuestas) aparecen otros términos que consideramos importantes como responsabilidad, compromiso, cuidado y equilibrio. Si bien con distintas palabras la definición más común hace referencia al accionar responsable tendiente a conservar el medio ambiente a través del debido uso de los recursos naturales, con miras al desarrollo sostenible a largo plazo. Esta definición si bien no en todo, está en gran parte asociada a la definición planteada en este trabajo, por lo que se puede dar a entender que la mayoría de los encuestados está al tanto del tema y puede definirlo claramente al ser consultado. No es sorprendente que la mayoría de los estudiados relacionen el objeto de la Sustentabilidad con el medio ambiente y/o los recursos naturales, por sobre los aspectos económicos y sociales de la Sustentabilidad que sólo mencionaron un cuarto de los encuestados. Como ya vimos, estos aspectos son igual de importantes y están abarcados en las declaraciones y enunciados de las instituciones que se especializan en el tema, así como también en las estrategias de Sustentabilidad de las compañías que hemos analizado pero parecen todavía no estar tan arraigados en el público en general.

Sustentabilidad en las Organizaciones

Al consultar específicamente sobre la Sustentabilidad en las organizaciones, en línea con la definición anterior la mayoría de los encuestados (93%) señaló que una compañía sustentable es aquella que actúa en forma responsable con el medio ambiente y la naturaleza, y si bien es un guarismo alto sólo el 77% de la muestra reconoció que una organización sustentable también “contribuye al mejoramiento social y económico de la sociedad” por ende una parte de la muestra todavía parecería dejar de lado estos aspectos al no marcar esta respuesta afirmativamente.

Dos tercios de la muestra considera que una organización sustentable siempre prioriza la Sustentabilidad dentro de sus decisiones y acciones de negocios. Muy en línea con aquellos que confían en la priorización, 61% del total considera que haciendo esto puede mejorar su situación competitiva a través de conductas responsables pero sólo la mitad (51%) cree que esto puede redundar en repercusiones positivas en sus clientes y consumidores. Si bien los guarismos varían, en ambos casos la gran mayoría de los encuestados parecería estar validando así nuestra suposición de que conduciéndose sustentablemente las compañías pueden obtener un diferencial positivo con respecto a aquellos competidores que no lo hacen y agregar valor de forma tal de ser más atractivas para todos sus stakeholders.

Más de la mitad de aquellos que respondieron (56%) piensa que la Sustentabilidad en las organizaciones es un gasto necesario para operar en el mundo de hoy y todavía muy pocos (sólo



un 28%) considera que conducirse responsable y sustentablemente puede redundar en un negocio. Un 11% más escéptico opina que la Sustentabilidad es más bien declarativa y las compañías la utilizan como una estrategia del marketing corporativo para mejorar su reputación. Varios mencionaron también a la Sustentabilidad como una inversión.

Frente a la propuesta principal de nuestro trabajo, donde nos preguntamos si la Sustentabilidad en las compañías de consumo masivo es realmente un negocio, las respuestas a la pregunta anterior parecerían contraponerse y perder importancia al ver que 97% de las personas que responden a la encuesta opinan que las organizaciones efectivamente pueden obtener beneficios económicos y no económicos por comportarse sustentablemente. La mayor mención al entrar en detalles es en lo que respecta a beneficios económicos (52% de las respuestas), haciendo hincapié en la utilización más eficiente de los recursos, la mejora de procesos y la productividad, y la reducción de los desechos entre otros aspectos que se mencionan fundamentalmente mejorando los costos de las compañías. Muchas personas mencionan también los beneficios de lograr una mejor reputación o imagen corporativa (cerca de un 34%) lo que redunda además en beneficios posteriores como lograr mejor relación con sus stakeholders (20%) o bien una mayor captación, motivación y retención de sus recursos humanos (13%). También están los beneficios fundamentalmente no económicos (21% de las respuestas) como los sociales y los ambientales.

Más del 70% declara conocer los planes o metas de Sustentabilidad de compañías de consumo masivo, y casi todos ellos (69%, prácticamente en línea con los que contestaron positivamente) comparten sus planteos u objetivos, aunque parecería que no todos confían en lo que las compañías reportan como logros o avances (61%).

Los encuestados como consumidores

A diferencia de los puntos anteriores, donde la gran mayoría manifiesta conocer los planes de Sustentabilidad de estas compañías y estar de acuerdo con sus postulados, a la hora de pasar a un plano personal y responder como consumidores estas mismas personas declaran conocer sólo algo o poco sobre las compañías y las actividades detrás de las marcas que consumen (41% y 39% respectivamente, 80% en total de los encuestados). Sólo unos pocos dijeron conocer bastante (15%) o mucho (2%) al respecto.

A la hora de elegir un producto, más de la mitad de las personas (56%) presta atención sólo algunas veces a si éste es producido en forma sustentable o no. Más del 21% nunca lo hace y sólo el 23% lo hace siempre o generalmente. A priori y en base a estas cifras que obtuvimos podemos suponer que hoy estos grupos de profesionales todavía ven en las compañías más responsabilidad en el tema que ellos personalmente en su rol de consumidores, sin comprender en su totalidad la



importancia significativa que tiene su involucramiento y accionar. Esto seguramente y concluyendo preliminarmente por las respuestas obtenidas, puede variar significativamente dependiendo de factores culturales y sociales y del poder adquisitivo de quien es consultado. Confiamos en que esta tendencia se revertirá con el tiempo, a medida que la gente tome conciencia.

Yendo un poco más allá en esta misma cuestión, casi dos tercios de la muestra cambiaría el producto que consume regularmente por otro que sea más sustentable, y casi un 30% manifestó que lo haría dependiendo del precio y la calidad del producto sustituto. Sólo un 5% de los consultados opina que no cambiaría su elección actual. Del total, un 80% de los consultados pagaría más por un producto similar en función y calidad, aunque de estos un 40% lo haría dependiendo de la diferencia de precio que esto implique.

Sustentabilidad y Recursos Humanos

62% de los consultados dicen trabajar en una organización o compañía que se conduce sustentablemente y 46% manifiesta que esto influye mucho o bastante en su opción de elegirla como lugar de trabajo. Sólo 15% dice que esto influye poco o nada en su elección. En la muestra hay una gran correlación entre quienes valoran las compañías sustentables y quienes trabajan en ellas, aunque todos los que manifiestan trabajar en una compañía no sustentable lo valoran algo o bastante.

Casi la mitad de la muestra comenta que la conducta sustentable de una compañía influye mucho (18%) o bastante (28%) en su opción de elegirla como lugar de trabajo y junto con aquellos que lo valoran algo (39%) parecería que la mayoría de las personas encuestadas tiene en cuenta el aspecto sustentable al pensar a la organización como potencial lugar para trabajar, abonando nuestra teoría de que ser sustentable puede traer beneficios en el reclutamiento de mejores recursos y a la postre redundar en beneficios económicos por poder traducir esto en mejores costos, y beneficios no económicos logrando una mejor reputación como empleador y captando los mejores recursos del mercado. Esto también está en línea con lo expuesto más arriba sobre beneficios económicos y no económicos, y la mejora en reputación e imagen corporativa.

Sustentabilidad desde el punto de vista del Inversor

A la hora de evaluarlo como supuestos inversores, 57% dicen que valoraría mucho o bastante una conducta responsable y si bien hay un balance poco definido entre el corto y el largo plazo entre las respuestas, a priori la mayoría estaría dispuesta a resignar cierto grado de rentabilidad por una



conducta más sustentable: 58% dice que lo haría y 17% lo haría dependiendo de los diferenciales que implique, muchos de ellos confiando en que una menor rentabilidad de corto plazo puede resultar en una mayor rentabilidad en un período más extenso llegado el caso de conductas responsables.

Conclusiones de la Encuesta

A pesar de la heterogeneidad de los consultados, de la suma de sus respuestas podemos obtener varias conclusiones y enseñanzas tendientes a sustentar algunos de nuestros postulados.

En primer lugar parecería que todos los encuestados están al tanto del tema y si bien todavía hay opiniones encontradas y diferente grado de entendimiento, esto da cuenta de la relevancia de la Sustentabilidad en las agendas de hoy. Muchos parecen apoyarse en el plano medio-ambiental y de los recursos naturales, no todos reconociendo aún los aspectos sociales, culturales y económicos de la Sustentabilidad.

Si bien en la respuesta a la pregunta directa todavía una parte pequeña de la muestra lo ve como un negocio y la mayoría manifiesta que la Sustentabilidad en las organizaciones es un gasto necesario para operar en el mundo de hoy, la palabra “inversión” surge en muchas de las respuestas y casi en su totalidad los consultados parecen entender que las conductas responsables redundan en ventajas competitivas para las organizaciones al compararlas con aquellas que no las tienen, y que esto trae aparejado beneficios tanto económicos como no económicos, algunos de corto plazo y otros de largo plazo pero ambos igual de importantes. Parecería haber cierta disonancia entre la consulta directa y lo que luego describen al profundizar en algunos aspectos, todos tendiendo a ver los beneficios, en línea con lo que marca nuestra hipótesis.

A la hora de llevarlo a un plano más personal, parece haber cierta oposición entre lo que las personas esperan que las compañías solucionen o encaren, y lo que ellos mismos declaran hacer o sopesar en lo personal. Si bien la mayoría acusa conocer y estar de acuerdo con los planes y postulados de Sustentabilidad de las grandes organizaciones, al responder como consumidores y en función a sus respuestas no le dan la misma importancia y no llegan a saber o prestar atención a los productos que consumen diferenciando aquellos de origen y producción sustentable de aquellos que no lo son, ni las actividades de las compañías que los producen.

Al considerar a estas compañías como potencial lugar para trabajar, la mayoría de los encuestados tienen en cuenta la Sustentabilidad como uno de los aspectos diferenciadores por lo que entendemos valida nuestros comentarios acerca de los beneficios que comportarse sustentablemente puede traer aparejados, tanto económicos como no económicos. Analizando las



respuestas puntuales, parecería que dependiendo de la madurez cultural de la sociedad donde se desempeñan algunos de los encuestados o de la organización donde trabajan, hay un diferente grado de incorporación de estos conceptos. También a la hora de invertir, la Sustentabilidad juega un papel diferenciador que puede hacer torcer una decisión en iguales o similares condiciones.

En términos conceptuales parecería que si bien la Sustentabilidad es una responsabilidad de todos los actores de la cadena (fundamentalmente las compañías, los gobiernos nacionales y regionales, las organizaciones sin fines de lucro y las personas), las respuestas a la encuesta parecen demandar un rol activo fundamentalmente de las compañías. En línea con lo que mencionara Paul Polman, CEO global de Unilever en sus discursos y comentarios, las compañías tienen una llegada a los consumidores que trasciende las geografías y las culturas, y a veces exceden a gobiernos y otras instituciones a través de sus productos y publicidades que los contactan cotidianamente en diversas oportunidades (según estudios de Unilever, por día más de 2 mil millones de consumidores usan un producto de la compañía). Esto termina convirtiéndose en una responsabilidad que deben asumir. Quizás un primer y muy importante rol de las mismas además de conducirse sustentable y responsablemente puertas adentro, es trabajar en la educación y formación de estas conductas responsables en la gente que utiliza los productos para que a través de ese esfuerzo cada uno entienda su rol y su significancia en el tema de la Sustentabilidad. Es importante trabajar en ello ya que si bien el accionar de las grandes compañías puede ayudar a revertir las tendencias negativas de hoy en día, el rol del consumidor es fundamental para lograr completar el círculo virtuoso. Muchas organizaciones e instituciones públicas y privadas están hoy en día trabajando en el tema.

Si bien por el origen de la muestra puede existir un sesgo en algunas respuestas dado el nivel socio-económico y educativo de los encuestados, creemos que es igualmente útil para analizar las tendencias. Haciéndola extensiva a diferentes niveles socio-económicos los resultados podrían variar, por ejemplo en función de los menores ingresos personas con recursos más limitados tratarán de buscar productos más baratos independientemente de la Sustentabilidad en la producción relegando así este factor.

En líneas generales y en base a la muestra relevada, podemos decir que en todos los casos las respuestas ayudan a validar los postulados que hemos repasado a través de nuestro trabajo.



TRABAJO DE CAMPO - ENTREVISTAS

Metodología

Con el fin de profundizar sobre algunos de los aspectos más sobresalientes de la encuesta realizada, se condujo una serie de entrevistas puntuales para obtener la opinión tanto de expertos en Sustentabilidad –de compañías de consumo masivo y del rubro de la alimentación-, como también de personas que hoy se desarrollan profesionalmente en negocios más alejados o donde esta no está en el centro de la escena.

Las entrevistas se realizaron con base en un cuestionario estándar, que se fue adaptando levemente según las diferentes opiniones. A través de sus manifestaciones se pudo obtener algunas conclusiones por sobre los resultados de la encuesta que nos permiten entender y terminar de formar un punto de vista.

Entrevista a Pablo Lacasia

Coordinador de Sustentabilidad Unilever Cono Sur

- ¿Qué entendés por Sustentabilidad? Describí por favor brevemente los aspectos más importantes. ¿Creés que hoy hay un entendimiento común y generalizado del tema?

Entiendo que la Sustentabilidad es una herramienta, no es sólo un concepto. La Sustentabilidad hoy la veo como era Internet hace 25 años. Entonces se buscaba definir y explicar Internet como un concepto para hacerla entendible. Se percibía su importancia, algunos todavía más que otros, pero se desconocía su potencial o extensión. Al final de cuentas lo importante no fue simplemente entender qué era sino cómo construir con ella. Por eso creo que no hay un entendimiento común y generalizado del tema Sustentabilidad, porque queremos seguir definiéndolo sólo como un concepto. En mi opinión los aspectos más importantes son:

- es un nuevo paradigma de hacer negocios y no hay vuelta atrás (largo plazo, trabajo articulado, people, profit, planet)
- va completamente de la mano con todas las innovaciones digitales (mayor transparencia, omnipresencia, feedback instantáneo, accountability social).



- La mayoría de los encuestados entiende a la Sustentabilidad relacionada con el medio ambiente y los recursos naturales, relegando otros aspectos como los sociales, culturales y económicos. ¿Por qué creés que todavía se da esto? ¿Qué está faltando para que tengan la misma relevancia?

Porque tenemos una visión acotada de la Sustentabilidad. Por acotada me refiero a que aún prima una visión reactiva, cortoplacista y “marketinera”, que vinculada al medioambiente cierra perfectamente con la forma de hacer negocios actuales (pre Sustentabilidad/RSE). Falta incorporar a la Sustentabilidad a la visión del negocio holística con mirada proactiva, largoplacista y transparente comunicacionalmente. Es el salto de la RSE a la Sustentabilidad. Es el salto del “capitalismo salvaje” al “capitalismo consciente”.

- ¿Cómo describirías una compañía u organización que se comporta sustentablemente?

Aquella que incorpora al corazón del negocio una visión holística, proactiva, largoplacista y transparente comunicacionalmente. Unilever está en este camino. Y no hay, a mi entender, muchas compañías más que hagan esto.

- Dos tercios de los encuestados opina que una organización sustentable prioriza la Sustentabilidad dentro de sus decisiones y acciones de negocios, y gran parte cree que haciendo esto puede mejorar su situación competitiva pero sólo la mitad cree que esto puede redundar en repercusiones positivas en sus clientes y consumidores. ¿Lo ves así? ¿Por qué creés que se da esta disociación?

No lo veo así. Creo que hay un tema de perspectiva, de primer plano o de contexto. Viendo los negocios desde los ojos de hoy, claramente una organización sustentable prioriza la Sustentabilidad. Es evidente porque es nuestro primer plano. Pero cuando pensamos en la situación competitiva a futuro tenemos que ver con otros ojos, otra perspectiva porque será otro contexto. Porque es otro paradigma de negocios. Y desde la mirada de hoy las variables son borrosas o difusas. Es difícil vislumbrar la situación competitiva a futuro cuando los negocios van a ser distintos. Las repercusiones positivas para los clientes o consumidores hoy se ven en un segundo plano, pero pronto serán un nuevo primer plano.

- ¿Considerás que conduciéndose sustentablemente, las compañías pueden obtener un diferencial positivo con respecto a aquellos competidores que no lo hacen? ¿Podrías compartir algún ejemplo concreto o experiencia donde te parezca que eso se refleja?

Sí, creo que hoy la Sustentabilidad aporta un diferencial positivo. Si me hubieran preguntado hace 25 años si una empresa con Internet podía obtener un diferencial positivo versus una que no incorporaba Internet, hubiera respondido lo mismo. Pero la pregunta que me haría es ¿qué voy a hacer con la Sustentabilidad en los próximos años una vez que esté “commoditizada”? ¿Qué voy



a hacer con ella? ¿Cómo me voy a diferenciar en la homogeneidad futura? Un ejemplo fantástico es el de Interface, la principal fabricante de alfombras del mundo (<http://www.edie.net/news/5/Interface-fishes-in-ocean-for-novel-recovery-drive/22609>) quienes gastaban millones para producir el nylon que necesitaban para sus alfombras. Un empleado de la compañía, completamente alineado en hacer de la Sustentabilidad un negocio, descubrió que pescadores de Filipinas tiraban sus redes al fondo del mar o las dejaban tiradas en las costas, con lo que ello implica de contaminación, y se le ocurrió una idea. Comprarles las redes a ellos (que eran de nylon) para fabricar sus alfombras. Éxito: para el negocio, por el menor costo para la producción. Para el medioambiente: reutilización de residuos. En lo social: cambio en Filipinas, capacitando y concientizando y ayudando económicamente a los pescadores.

- Las compañías u organizaciones sustentables, ¿son más atractivas para todos sus stakeholders? ¿En qué aspectos te parece que esto se da más significativamente?

Creo que sí. Son más atractivas porque tocan un aspecto humano esencial: la trascendencia y querer cambiar al mundo. Ponen la vara mucho más alta que otras empresas o ámbitos de las vidas de las personas. Invitan muchas veces a trabajar por un ideal mayor, más noble, más difícil y que nos va a trascender. Y eso es humanamente siempre más significativo que simplemente trabajar por hoy y para hoy sólo por dinero.

- ¿La Sustentabilidad puede ser un negocio para las compañías? ¿Qué beneficios (económicos y no económicos) pueden resultar de comportarse sustentablemente?

Sí, es un negocio que puede traer muchos beneficios entre ellos reputación, crecimiento, atracción de talentos, impacto a largo plazo.

- Más del 70% de la muestra manifestó conocer planes o metas de Sustentabilidad de compañías de consumo masivo, y la gran mayoría declaró compartirlos pero no todos confían en lo que las compañías reportan como logros o avances en el tema. ¿Por qué se puede dar esto? ¿Qué creés que está faltando y qué deberían hacer las compañías para lograr esa credibilidad?

Hacer asiduo, transparente y público el avance de sus iniciativas de Sustentabilidad. Como hace Unilever con su Plan de Vida Sustentable.

- Yendo a un plano más personal, la gente en general parece demandar a las compañías más responsabilidad por sobre su propio involucramiento y sus responsabilidades individuales (por ejemplo, poco interés en la Sustentabilidad de los productos que consumen o las compañías detrás de ellos). ¿Creés que es así? ¿Por qué se puede dar esto?

Sí, creo que es así. Porque todos siempre esperamos del otro (persona, estado, gobierno, empresa, ONG, institución, etc.) más de lo que hacemos o podemos hacer nosotros mismos. Esto es, en mi



opinión, una cualidad humana general. Todos lo hacemos y nunca – o muy pocas veces- lo que hace el otro (persona, estado, gobierno, empresa, ONG, institución, etc.) alcanza a cumplir nuestras expectativas. Pero también, una vez que alguien empieza y rompe ese círculo vicioso, hay un cambio positivo hacia el círculo virtuoso.

- En términos conceptuales parecería que si bien la Sustentabilidad es una responsabilidad de todos los actores de la cadena (fundamentalmente las compañías, los gobiernos nacionales y regionales, las organizaciones sin fines de lucro y las personas), las respuestas a la encuesta parecen demandar un rol activo fundamentalmente de las compañías. ¿Creés que es así? ¿Por qué se puede dar esto? ¿Qué rol considerás deberían tomar las compañías en este asunto? ¿Y los gobiernos / autoridades / otras instituciones?

Sí, creo que es así. Porque existe una percepción (que no siempre se condice con la realidad) que durante años las compañías han hecho del negocio un negocio sólo para ellas. Y ahora tienen que pagar. Y si no toman conciencia por ellas mismas que tienen que pagar, entonces el ciudadano de a pie, el consumidor, el cliente, la denuncia de una ONG o la multa de un gobierno se lo van a hacer pagar. Las compañías tienen que empezar. Primero lo empezaron con la RSE que eran prótesis para un cuerpo disminuido por un contexto cambiante e impredecible. Pero vieron que no era suficiente para cambiar la percepción. El cambio debería ser lo más auténtico posible, y es auténtico y creíble si es articulado entre empresas, ONG y gobiernos.

Entrevista a Marcelo Traverso

Senior Finance Manager para Europa en Biogen Idec (Farmacéutica)

- La mayoría de los encuestados entiende a la Sustentabilidad relacionada con el medio ambiente y los recursos naturales, relegando otros aspectos como los sociales, culturales y económicos. ¿Por qué creés que todavía se da esto? ¿Qué está faltando para que tengan la misma relevancia?

Puede que sea un tema de falta de educación, o de políticas de comunicación de las empresas. La percepción de la Sustentabilidad comenzó con el medio ambiente y los recursos naturales porque hace muchísimos años ya que se habla del tema y está instaurado. Son puntos que a la gente en general le parecen más cercanos. Los aspectos sociales, culturales y económicos todavía en algún punto son lejanos para los que vivimos en sociedades más desarrolladas y puede ser por eso que se tarde más en tener conciencia plena de los hechos.

- Dos tercios de los encuestados opina que una organización sustentable prioriza la Sustentabilidad dentro de sus decisiones y acciones de negocios, y gran parte cree que haciendo



esto puede mejorar su situación competitiva pero sólo la mitad cree que esto puede redundar en repercusiones positivas en sus clientes y consumidores. ¿Lo ves así? ¿Por qué creés que se da esta disociación?

Yo creo que es al revés, sólo a través de repercusiones positivas en sus clientes y sus consumidores las compañías pueden lograr una ventaja competitiva que les permita obtener mayores beneficios.

- Las compañías u organizaciones sustentables, ¿son más atractivas para todos sus stakeholders? ¿En qué aspectos te parece que esto se da más significativamente?

Seguro que sí. Son más atractivas en muchos sentidos: como lugar para trabajar, como fuente de crecimiento para quienes operan con ella y en ella, como lugar para invertir a mediano-largo plazo asegurando un retorno mayor, etc. La Sustentabilidad puede ser un gran negocio... de hecho en el futuro no serlo puede ser un muy mal negocio a medida que la gente lo demande más y más.

- ¿La Sustentabilidad puede ser un negocio para las compañías? ¿Qué beneficios (económicos y no económicos) pueden resultar de comportarse sustentablemente?

Sin duda la Sustentabilidad es un negocio para las compañías. Tiene beneficios más evidentes y menos evidentes. Entre los más evidentes puede ser una mayor tasa de crecimiento que va a crecer exponencialmente mientras más consumidores se convengan, puede mejorar los costos al pensar nuevas formas de trabajar con menos recursos, etc. Entre los no tan evidentes pero que a la larga pueden ser significativos es el menor riesgo de tener problemas a futuro, pérdidas de reputación o hasta juicios por conductas irresponsables en un mundo donde la gente y las asociaciones civiles presionan cada vez más para que las empresas se comporten responsablemente.

- Más del 70% de la muestra manifestó conocer planes o metas de Sustentabilidad de compañías de consumo masivo, y la gran mayoría declaró compartirlos pero no todos confían en lo que las compañías reportan como logros o avances en el tema. ¿Por qué se puede dar esto? ¿Qué creés que está faltando y qué deberían hacer las compañías para lograr esa credibilidad?

Para mi hay una falta de diálogo entre las compañías y la sociedad. Las compañías tienen que pensar a la Sustentabilidad dentro de una plataforma integrada, donde una parte son las acciones y decisiones y otra parte es la comunicación de esas acciones para poder replicarlas y darles visibilidad.

- Yendo a un plano más personal, la gente en general parece demandar a las compañías más responsabilidad por sobre su propio involucramiento y sus responsabilidades individuales (por ejemplo, poco interés en la Sustentabilidad de los productos que consumen o las compañías detrás de ellos). ¿Creés que es así? ¿Por qué se puede dar esto?



Esto puede ser realmente así y entiendo se da por el pensamiento de que las empresas deben retribuir de alguna manera a la sociedad por la forma en que se benefician por operar en ella. Los consumidores en general no siempre se sienten parte del problema o de la cuestión, y quizás el rol educacional tiene que comenzar en las compañías que están más avanzadas que las individualidades para que la gente empiece a tomar conciencia de su rol y actúe en consecuencia.

- En términos conceptuales parecería que si bien la Sustentabilidad es una responsabilidad de todos los actores de la cadena (fundamentalmente las compañías, los gobiernos nacionales y regionales, las organizaciones sin fines de lucro y las personas), las respuestas a la encuesta parecen demandar un rol activo fundamentalmente de las compañías. ¿Creés que es así? ¿Por qué se puede dar esto? ¿Qué rol considerás deberían tomar las compañías en este asunto? ¿Y los gobiernos / autoridades / otras instituciones?

Tal como comentaba en la respuesta anterior, es quizás un deber de las compañías el de educar a sus consumidores y al público en general sobre los asuntos de la Sustentabilidad: sus diversas avenidas, sus impactos, sus consecuencias, y los beneficios, los deberes y las responsabilidades de cada uno en toda la cadena. Las empresas han iniciado este proceso y hoy todos se encuentran en diferentes niveles de implementación y dependiendo de la cultura donde cada organización opere, la calidad de sus líderes, su management y empleados, y las iniciativas que lleve a cabo tiene mayor o menor forma de influenciarlo.

Entrevista a Gustavo Devito

Delivery Manager en Hewlett Packard (Tecnología)

- ¿Qué entendés por sustentabilidad? Describí por favor brevemente los aspectos más importantes. ¿Creés que hoy hay un entendimiento común y generalizado del tema?

Entiendo por sustentabilidad a la capacidad de las empresas de llevar adelante su producción sin agotar los recursos naturales que se utilizan para tal fin. Creo que hay cada vez más un entendimiento común y generalizado.

- La mayoría de los encuestados entiende a la sustentabilidad relacionada con el medio ambiente y los recursos naturales, relegando otros aspectos como los sociales, culturales y económicos. ¿Por qué creés que todavía se da esto? ¿Qué está faltando para que tengan la misma relevancia?



Desconozco el motivo. Sin embargo, puedo imaginar que podría estar debido a la poca o nula difusión que se hace del tema en distintos medios de comunicación masiva.

- ¿Cómo describirías una compañía u organización que se comporta sustentablemente? ¿Creés que esto puede redundar en repercusiones positivas en sus clientes y consumidores?

Aquella que respeta el medio ambiente y es responsable en el uso de los recursos priorizando el largo plazo por sobre los resultados inmediatos. Creo que no hay actualmente una difusión concreta y permanente de los beneficios (o perjuicios, en caso de no serlo) de ser sustentables.

- ¿Considerás que conduciéndose sustentablemente, las compañías pueden obtener un diferencial positivo con respecto a aquellos competidores que no lo hacen? ¿Podrías compartir algún ejemplo concreto o experiencia donde te parezca que eso se refleja?

Debería ser así. Creo que en términos generales las compañías aún no están 100% alineadas con el concepto de sustentabilidad y no visualizan un diferenciador. Sin embargo, esto presenta una oportunidad única para aquellos que si están desplegando acciones en línea con ello.

- Las compañías u organizaciones sustentables, ¿son más atractivas para todos sus stakeholders? ¿En qué aspectos te parece que esto se da más significativamente?

Así debería ser. Sobre dos compañías operando en el mismo mercado, si una de ellas se diferencia por ser responsable y cuidadosa de los recursos del planeta, por sobre la otra que no lo es, debería ser más atractiva en términos económicos, sociales y de valor.

- ¿La sustentabilidad puede ser un negocio para las compañías? ¿Qué beneficios (económicos y no económicos) pueden resultar de comportarse sustentablemente?

No debería ser un negocio sino parte de la cultura que dé marco a las decisiones. El principal beneficio lo veo por el lado del aporte social al cuidado de los recursos naturales no renovables. A partir de eso, los beneficios económicos q se puedan obtener son derivados de aquello.

- Más del 70% de la muestra manifestó conocer planes o metas de sustentabilidad de compañías de consumo masivo, y la gran mayoría declaró compartirlos pero no todos confían en lo que las compañías reportan como logros o avances en el tema. ¿Por qué se puede dar esto? ¿Qué creés que está faltando y qué deberían hacer las compañías para lograr esa credibilidad?

Ejecutar acciones concretas y más importante aún, difundirlas. Al mismo tiempo, creo que habrá un proceso natural y gradual donde la sociedad comience a confiar en las empresas toda vez que las acciones que estas ejecuten no sean aisladas y sólo tendientes a “parecer”, y no “ser”.



- Yendo a un plano más personal, la gente en general parece demandar a las compañías más responsabilidad por sobre su propio involucramiento y sus responsabilidades individuales (por ejemplo, poco interés en la sustentabilidad de los productos que consumen o las compañías detrás de ellos). ¿Creés que es así? ¿Por qué se puede dar esto?

Quizás esto tenga que ver con cierto grado de individualismo que opera en la sociedad moderna, donde no se visualiza claramente el impacto que tienen nuestras acciones como individuos dentro del conjunto de personas con el que cohabitamos.

- En términos conceptuales parecería que si bien la sustentabilidad es una responsabilidad de todos los actores de la cadena (fundamentalmente las compañías, los gobiernos nacionales y regionales, las organizaciones sin fines de lucro y las personas), las respuestas a la encuesta parecen demandar un rol activo fundamentalmente de las compañías. ¿Creés que es así? ¿Por qué se puede dar esto? ¿Qué rol considerás deberían tomar las compañías en este asunto? ¿Y los gobiernos / autoridades / otras instituciones?

Creo que la conciencia general acerca de la sustentabilidad tiene que ir de arriba hacia abajo (gobiernos, empresas, ONGs, personas) pero también debe haber una responsabilidad social grande en cada uno de nosotros como individuos.

Síntesis

De las respuestas a las entrevistas y por todo lo que hemos desarrollado hasta aquí, podríamos agregar que parece haber un largo camino evolutivo desde que las personas conocen y entienden el concepto de Sustentabilidad y comprenden gradualmente su importancia, pasando por entender los distintos aspectos que abarca desde el cuidado del medio ambiente y los recursos naturales hasta el plano de la responsabilidad social y económica. Recién en un estadio maduro culturalmente las personas parecen estar dispuestas a tomar un rol más activo y comprometido, sintiéndose plenamente parte del problema y de la solución. La gente en general percibe su importancia y encara algunas acciones, pero todavía no comprende hasta dónde puede llegar y lo que puede pasar si no se dan hoy los pasos necesarios hacia un mundo mejor. Es un concepto que a priori parece muy simple y directo de entender, pero que a la vez encierra desafíos y compromisos difíciles de aceptar e incorporar como le corresponde a cada uno si quiere hacerse cargo de la responsabilidad que le toca.

Para estos profesionales el rol de las compañías es quizás más evidente, no sólo comportándose responsablemente sino que además educando a la sociedad en general sobre lo que se debe hacer



y los pasos a seguir para tener todos un mundo más sustentable y equitativo. Se les pide transparencia en la acción y en la comunicación, valores firmes y un propósito definido y profundamente sentido. Estas exigencias parecerían ser menos explícitas para con gobiernos, asociaciones y otro tipo de organizaciones e instituciones, pero todos coinciden que este accionar puede redundar en beneficios para sus clientes y consumidores que a la larga derramarán en beneficios para dichas compañías y sus accionistas, ya sea por lograr un diferencial competitivo como porque el costo de no hacerlo puede ser mayor perjudicando sus resultados y amenazando su supervivencia futura.



TRABAJO DE CAMPO – TESTIMONIO

CHARLAS CON PAUL POLMAN, CEO UNILEVER

Metodología

En mi rol como Asistente Ejecutivo del Presidente de Unilever Latinoamérica tuve el gusto y el privilegio de poder conocer personalmente, dialogar y discutir sobre varios temas con muchos miembros del Senior Management de la Compañía tanto de la región como del mundo. Todas fueron oportunidades únicas pero entre las más destacadas estuvieron mis charlas y encuentros con Paul Polman, CEO global de Unilever con el cual junto con un reducido grupo de personas pudimos compartir además de varias sesiones de trabajo, muchas cenas, trastiendas y viajes a través de varios países en los últimos tres años.

En la sección a continuación intentaremos resumir las ideas y mensajes obtenidos en estos encuentros, directamente de parte de quien hoy es un impulsor y un referente de la Sustentabilidad, no sólo en el mundo del consumo masivo sino en el de las corporaciones y las instituciones en general a nivel global.

Sustentabilidad según Paul Polman

Paul Polman – Breve Reseña

Holandés de nacimiento, Paul Polman trabajó por 27 años en Procter & Gamble, donde ingresó como analista de costos hasta convertirse en Director General de su negocio en el Reino Unido en 1995, Presidente Global del negocio de Cuidado de la Ropa en 1998 y luego Presidente del Grupo para Europa en 2001. En 2006 se unió a Nestlé, otro gigante global de consumo masivo como CFO y Presidente de la región de las Américas.

Desde 2009 se unió a Unilever como CEO y bajo su liderazgo la Compañía estableció la ambiciosa meta de duplicar su negocio a la vez que reduciendo su huella ambiental e incrementando su impacto social positivo a través del Plan de Vida Sustentable (Unilever Sustainable Living Plan) anteriormente descrito en este trabajo. Incluso según nos contara en la intimidad su esposa Kim, el gran movilizador que llevó a Paul a aceptar este nuevo rol en Unilever fue la lectura sobre los valores y los orígenes responsables y sustentables de la compañía y especialmente de William Hesketh Lever, quien en la Inglaterra de fines del siglo XIX fundara Lever Brothers. Cuenta la historia que fue uno de los primeros industriales en fundar una localidad



modelo alrededor de sus fábricas para generar condiciones habitacionales dignas para sus empleados, convencido que una vivienda decente aseguraría la salud y el bienestar de su fuerza. También instauró otros beneficios, como las pensiones de retiro para sus empleados una vez que abandonaran la fuerza laboral. En los orígenes de Unilever con sus barras de jabón Sunlight y Lifebuoy la compañía pretendió masificar la salud y el bienestar desde la higiene y el aseo personal en un momento de gran proliferación de enfermedades.

Además de CEO de Unilever, Polman es Chairman del World Business Council for Sustainable Development; miembro del directorio del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y forma parte también de los grupos de liderazgo de diversas organizaciones multinacionales con foco en la Sustentabilidad como Conservation International o el World Economic Forum. Por invitación del Secretario General de las Naciones Unidas Ban Ki-moon, Polman sirve como uno de los 27 miembros del Alto Panel de las Naciones Unidas para el Desarrollo Post-2015. En 2014 Paul Polman fue condecorado con el Premio Gothenburg al Desarrollo Sustentable, un prestigioso galardón que entre otras personalidades recibieron Al Gore y Kofi Annan por su destacada performance y sus logros en pos de un futuro sustentable.

¿Por qué es importante la Sustentabilidad?

En línea con lo que comentábamos al inicio de nuestro trabajo, Polman reconoce la necesidad de atender urgentemente estos problemas: más de 1.000 millones de personas yéndose a dormir con hambre cada noche, más de 2.500 millones sin acceso al agua o a recursos sanitarios básicos, los recursos del mundo siendo consumidos a una tasa mayor a la que pueden ser repuestos, y todo esto a la luz de una población que crece cada día lo que hará que estos problemas se profundicen con el tiempo.

El capitalismo responsable

Según él, es el propio sistema capitalista el que está siendo cuestionado. En los últimos 50 años el capitalismo es directamente responsable por revolucionar desde la salud y la medicina hasta por crear las tecnologías digitales que transforman nuestras vidas, pero a la vez es el generador de muchos de los abusos sobre los recursos naturales al que se ha llegado hoy. El capitalismo tal como lo conocemos puede haber generado mucha riqueza y entregado muchos beneficios, pero hay una creciente sensación de que mucha gente está siendo dejada fuera del sistema. Y así como está planteado este modelo no es sustentable...debemos reorientarnos hacia un futuro más



inteligente e inclusivo. La próxima generación de líderes debe construir sobre sus fortalezas y erradicar sus debilidades.

El rol de las compañías

Erradicar las debilidades del capitalismo requerirá de los hombres de negocios encarar dos grandes saltos: primero tomar una perspectiva de largo plazo por sobre los resultados del corto plazo, y segundo redefinir las prioridades de los negocios.

Todos sabemos que los negocios tal cual como están concebidos actualmente (la frase en inglés que él repite literalmente es “business as usual”) no va a erradicar la pobreza ni alcanzar la Sustentabilidad ambiental. Es por esto que tenemos que definir un nuevo curso, no sólo por razones humanitarias sino también por razones de negocios. Se estima por ejemplo que fallar en solucionar los problemas del cambio climático puede atentar con eliminar todas las ganancias de la industria de la alimentación en 40 años. También se sabe que si no se solucionan los problemas de la pobreza, la seguridad alimentaria y sanitaria, la salud y el acceso a la educación, en el futuro no habrá mercados para seguir creciendo. Y los negocios no pueden tener éxito en mercados que no lo tienen.

No hay duda que el costo de la inacción se ha vuelto más grande que el costo de la acción. A medida que las temperaturas promedio siguen aumentando y los recursos naturales se siguen agotando, los negocios deben decidir qué rol tomar. O sentarse a un lado como espectadores esperando que accionen los gobiernos, que parecen sumidos en ciclos eleccionarios cortos, o se unen y actúan en conjunto para cambiar y atacar de raíz estos problemas. De otra forma seguiremos consumiendo los recursos claves como agua, alimentos y energía y ninguno va a sobrevivir. Además los consumidores cada vez más ven a los negocios como parte del problema y de la solución: 76% de los consumidores responsabilizan por los problemas ambientales y sociales a los negocios por encima de los gobiernos, y sólo el 30% cree que las organizaciones están haciendo algo realmente impactante para resolverlos. Es ahí cuando deja de ser no sólo lo correcto desde un plano moral, sino también parte de su propio interés económico.

El Plan de Vida Sustentable de Unilever

En este contexto el Plan de Vida Sustentable es un requisito ineludible más que nunca. Lanzado en 2010, se basa en que el éxito futuro de Unilever depende de desacoplar el crecimiento del



impacto ambiental a la vez que pueda lograr un impacto positivo en la sociedad, y es la respuesta que da la compañía al desafío de hacer negocios más responsablemente.

El plan (que ya fue descrito en puntos anteriores de este trabajo) resalta la intención de dar a la sociedad en lugar de tomar de ella y ha probado, a la vez, ser una herramienta clave en el crecimiento del negocio y en el reconocimiento de la compañía tanto entre pares como en las personas que cada vez más quieren formar parte de una organización con un propósito superior.

Según su opinión, la Sustentabilidad funciona todavía mejor cuando es un disparador del crecimiento del negocio. Sólo así se puede lograr un círculo virtuoso de crecimiento responsable donde todos los esfuerzos para reducir el daño ambiental y aumentar los impactos positivos en la sociedad redundan en crecimiento y resultados sustentables. En sus charlas Polman menciona innumerables ejemplos de marcas de Unilever que han disparado su crecimiento gracias a las plataformas sustentables: los detergentes concentrados que han hecho crecer las marcas y aumentado los beneficios no sólo para la compañía, sino también para el consumidor y los supermercados; los programas de lavado de manos que han hecho de Lifebuoy una de las marcas de mayor crecimiento de Unilever atrayendo nuevos consumidores; Knorr ha crecido notablemente a través de programas de nutrición, entre otros. Las marcas de Unilever se han convertido en agentes de cambio social, con un sentido de propósito que inspira a la gente a hacer la diferencia, tal es el caso de Dove con su programa de autoestima y belleza real como ejemplo.

El cambio comienza en uno mismo, pero no podemos hacerlo solos

Tenemos que actuar en conjunto; estos desafíos son simplemente muy grandes para que cualquiera los resuelva por sí solo. En los mercados en desarrollo, los negocios representan alrededor del 60% del PBI, 80% de los movimientos de capital y el 90% de los trabajos. Es por esto que Polman llama al deber de actuar. La libertad para operar en estos países viene acompañada de la responsabilidad de hacerlo sustentablemente. La buena noticia según él, es que cada vez más somos todos conscientes de ello y esto se evidencia en el accionar de las compañías.

Pequeñas acciones sumadas generan grandes diferencias. Es usual escuchar en sus discursos y relatos que el cambio comienza en uno mismo, reflejado en comportamientos y conductas correctas. Todos debemos ser catalizadores de la transformación e impulsar el cambio en nuestras redes. Hablarlo, tomar acción y unir voluntades para crear un nuevo modelo de desarrollo sustentable.

Desafíos globales como el cambio climático, la pobreza y la seguridad alimenticia son problemas demasiado grandes para una compañía o un grupo de ellas. Polman confía en usar el tamaño y la



escala de compañías como Unilever para lograr un liderazgo transformacional. Es común escuchar que si se logran cumplir las metas del Plan de Vida Sustentable, pero nadie lo sigue, Unilever habrá fallado. Para que sea un éxito hay que trabajar en conjunto con gobiernos, consumidores, competidores, proveedores, ONGs y organizaciones civiles, yendo a la vanguardia en nuevas formas de trabajar y en nuevos modelos de negocios, creando una agenda de acuerdos globales con un programa encaminado a lograr un mundo más sustentable, balanceado e inclusivo.

La Sustentabilidad y el negocio

Polman consistentemente argumenta que el crecimiento económico y las acciones que reduzcan el impacto del cambio climático se pueden hacer a la vez. Hay cada vez más evidencia de que los negocios responsables tienen menor costo de capital, mejor performance operativa y como resultante, mejor precio de sus acciones. Muchas compañías se han dado cuenta que tener un propósito superador no sólo atrae a empleados y consumidores, sino también asegura un futuro para el crecimiento del negocio.

Durante su gestión, Unilever ha demostrado a sus inversores, a los analistas y al público en general que un modelo que intenta encarar los desafíos de este mundo a través de un desarrollo sustentable y pensando en el largo plazo, no necesariamente tiene que lograrse a expensas de buenos resultados para el negocio. Ser sustentable no sólo es lo que hay que hacer, sino que además es negocio. En los últimos 5 años Unilever con el Plan de Vida Sustentable como corazón de su estrategia, ha crecido por encima de sus competidores a la vez que ha logrado mejoras significativas en margen y flujos de caja. El TSR (Total Shareholder Return, variable con la que se mide la performance general de la compañía) creció un impresionante 98% en este período, con lo cual se recompensa además a aquellos accionistas que confían en el largo plazo por sobre el corto.

Muchos estudios coinciden en que una combinación de ambición, comunicación efectiva y lo que es más importante, un seguimiento riguroso, son vitales para capturar y mantener la imaginación de los expertos en Sustentabilidad. Polman delibera que pensando diferente, siendo apasionados por un mundo mejor y manteniéndose focalizados en marcas con propósito se puede obtener la ventaja competitiva necesaria y demostrarle al mundo que se puede tener excelentes resultados y a la vez contribuir positivamente a lograr un mundo mejor.



CONCLUSIONES

Encontramos difícil de resumir en un trabajo de investigación como este todo el conocimiento que hay sobre la Sustentabilidad y las compañías de consumo masivo, ya que es un tema en constante expansión y formación, pero a priori creemos que a través del análisis de todo el material y la interacción con diferentes personas incluyendo especialistas del tema podemos responder con mucha seguridad sobre la pregunta inicial que abre este encargo: la Sustentabilidad es realmente un negocio.

Desde la mirada de las diversas fuentes a las que accedimos, creemos se puede encontrar muchas similitudes y coincidencias que apuntan a validar que conducirse sustentablemente puede traer innumerables beneficios y resultados positivos, no sólo para las compañías, sino para todos sus stakeholders sin excepción. Vimos que este accionar puede ser más que una mera elección en pos de un beneficio, ya que estos últimos cada día que pasa van a demandarle todavía más a las compañías para que necesariamente llenen ese rol por encima de gobiernos y otro tipo de instituciones y organizaciones, si quieren operar en un mundo cada vez más consciente de estos temas.

Hemos visto que las compañías que consideran a la Sustentabilidad como eje central de sus estrategias de negocio pueden efectivamente obtener un diferencial positivo con respecto a aquellos competidores que no lo hacen, agregando valor ya desde que se lo proponen y con un gran potencial a futuro de seguir en este camino de accionar responsable, y a la vez con un gran riesgo de quedar relegadas y desaparecer si no comienzan ya a hacer lo necesario.

A través de la investigación pudimos analizar el significado de Sustentabilidad, diferentes formas de medir sus avances e impactos, y los roles de los diversos actores en general, así como también lo que piensan y hacen al respecto varias de las principales compañías de consumo masivo. Hemos visto que a la mayoría de estas conducirse responsablemente y sustentablemente les significa beneficios tanto económicos como no económicos, provechos tanto presentes como futuros, y que los resultados positivos no son sólo para dichas compañías sino también para todos sus stakeholders lo que las hace más atractivas para todos, logrando así entender y validar nuestra hipótesis.



BIBLIOGRAFIA

Artículos periodísticos de Diarios, Revistas e Internet:

- United Nations: Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. Disponible en <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable, Argentina. Disponible en: <http://www.jgm.gov.ar/paginas.dhtml?pagina=42>
- “The rise and role of NGOs in sustainable development”. International Institute for Sustainable Development. Disponible en: <http://www.iisd.org/business/ngo/roles.aspx>
- Global Reporting Initiative. Disponible en: <https://www.globalreporting.org>
- The Sustainability Consortium: Disponible en <http://www.sustainabilityconsortium.org>
- Thomson Reuters Foundation. “Sustainability makes good business sense, and here’s why”. Agosto 2013. Disponible en <http://www.trust.org/item/20130805235457-7cfli/?source=shtw>
- Herrera Vargas, R. “¿Qué es la Sustentabilidad?” Diario La Nación, 16 de octubre 2009. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1186719-que-es-la-sustentabilidad>
- Confino, J. “Nestlé chairman warns against playing God over climate change”. Diario The Guardian, Reino Unido, 31 de enero 2013. Disponible en: <http://www.theguardian.com/sustainable-business/blog/nestle-chairman-climate-change-controversy-peter-brabeck>
- Boston Consulting Group. “When Social Responsibility Leads to Growth”. Junio 2014
- Havas Media Group, Meaningful Brands. Marzo de 2014.
- Nielsen, “Doing well by doing good”. Junio 2014.
- Shreeves, Robin. Greenpeace and Nestle in a Kat Fight. Forbes, Marzo de 2010. Disponible en: <http://www.forbes.com/2010/03/18/kitkat-greenpeace-palm-oil-technology-ecotech-nestle.html>
- Sainz, Alfredo. “Ser sustentable hoy es una herramienta de marketing”. Diario La Nación, 4 de mayo de 2014. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1687140-ser-sustentable-hoy-es-una-herramienta-de-marketing>
- Colgate Palmolive commits to 100 percent recyclable packaging by 2020. Green Retail Decisions. Disponible en: <http://www.greenretaildecisions.com/news/2014/04/17/colgate-palmolive-commits-to-100-percent-recyclable-packaging-by-2020>
- Turner, Denise. Measuring Meaning: the evolution of brand value and what to do about it. Noviembre 2013. Disponible en: http://www.sustainablebrands.com/digital_learning/brand_innovation/measuring-meaning-evolution-brand-value-what-do-about-it



- Crespín, Richard. “If Sustainability Costs You More, You're Doing it Wrong”. Revista Forbes, Agosto 2012. Disponible en: <http://www.forbes.com/sites/csr/2012/08/13/if-sustainability-costs-you-more-youre-doing-it-wrong/>
- CH2MHill. “Sustainability goals that make an impact”. Julio 2013. Disponible en: http://www.ch2m.com/corporate/services/environmental_management_and_planning/assets/2013/CH2M-HILL-sustainability-goals-july-2013.pdf
- Stang, Silvia. “Por no reciclar, se entierran millones de dólares de capital productivo”. Diario La Nación, enero 2014. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1658449-daniel-van-lierde-por-no-reciclar-se-entierran-millones-de-dolares-de-capital-productivo>

Reportes e Informes de Compañías

- “Unilever Sustainable Living Plan. Progress Report 2012”. Disponible en: http://www.unilever.com/images/USLP-Progress-Report-2012-FI_tcm13-352007.pdf
- “Unilever Sustainable Living Plan Summary”. Disponible en: <http://www.unilever.com/sustainable-living-2014/our-approach-to-sustainability/unilever-sustainable-living-plan-summary/index.aspx#environment>
- “Coca-Cola. 2012/2013 GRI Report”. Disponible en: <http://assets.coca-colacompany.com/44/d4/e4eb8b6f4682804bdf6ba2ca89b8/2012-2013-gri-report.pdf>
- “Nestlé in Society. Creating Shared Value and meeting our commitments 2012. Full Report”. Disponible en: http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2012-en.pdf (reporte completo) y “Nestlé in Society. Creating Shared Value and meeting our commitments 2012. Summary”. Disponible en: http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-summary-report-2012-en.pdf (sumario ejecutivo)
- “P&G 2013 Sustainability Report”. Disponible en: http://www.pg.com/en_US/downloads/sustainability/reports/PG_2013_Sustainability_Report.pdf
- Colgate-Palmolive, Reporte de Sustentabilidad 2013 “Dándole al mundo razones para sonreír” (“Giving the world reasons to smile”). Disponible en: <http://www.colgate.com/app/Colgate/US/Corp/LivingOurValues/Sustainability/HomePage.cvsp>
- “Danone. Sustainability Report 2012”. Disponible en: [http://www.danone.com/en/search-results/?filtres\[\]=tags%3A%22Company%20culture%22](http://www.danone.com/en/search-results/?filtres[]=tags%3A%22Company%20culture%22)



ANEXO I

Preguntas de la Encuesta

La compulsa estuvo conformada por las siguientes preguntas:

- 1- ¿Qué entiende Ud. por Sustentabilidad? Por favor describa brevemente.
- 2- Desde su punto de vista, una compañía u organización sustentable se comporta de la siguiente manera: (puede marcar más de una opción):
 - a. Actúa en forma responsable con el medio ambiente y la naturaleza.
 - b. Contribuye al mejoramiento social y económico de la sociedad.
 - c. Genera repercusiones positivas en sus clientes y consumidores.
 - d. Prioriza siempre la Sustentabilidad dentro de sus decisiones y acciones de negocios.
 - e. Puede mejorar su situación competitiva a través de conductas responsables.
 - f. Otro: por favor describa brevemente.
- 3- Considera que la Sustentabilidad en las organizaciones es:
 - a. Un gasto innecesario, sólo filantropía.
 - b. Un gasto necesario para operar en el mundo de hoy.
 - c. Un negocio para las organizaciones que se conducen sustentablemente.
 - d. Una estrategia del marketing corporativo para mejorar su reputación.
 - e. Otro: por favor describa brevemente.
- 4- ¿Cree que las organizaciones pueden obtener beneficios (económicos o no económicos) por comportarse sustentablemente? Si / No. ¿Cuáles? Describa o ejemplifique brevemente.
- 5- Sobre los planes o metas de Sustentabilidad en las compañías de consumo masivo:
 - a. ¿Conoce planes o metas de alguna compañía de consumo masivo? Si / No
 - b. ¿Comparte sus planteos y objetivos? Si / No
 - c. ¿Confía en sus reportes y avances? Si / No
- 6- Cómo consumidor:
 - a. ¿Cuánto conoce sobre las compañías y las actividades detrás de las marcas que consume? Mucho / Bastante / Algo / Poco / Nada / No me interesa.
 - b. ¿A la hora de elegir un producto, presta atención si éste se produce en forma sustentable o no? Siempre / Generalmente / Sólo algunas veces / Nunca
 - c. ¿Cambiaría el producto que consume regularmente por otro que sea más sustentable? Si / No / Depende (¿de qué depende?)
 - d. ¿Estaría dispuesto a pagar más por un producto similar (misma función, calidad, etc.) pero fabricado en forma sustentable? Si / No / Depende (¿de qué depende?)
- 7- Como empleado:



- a. ¿Considera Ud. que trabaja en una organización o compañía que se conduce sustentablemente? Si / No
 - b. ¿Cuánto influye la conducta sustentable de una compañía en su opción de elegirla como lugar de trabajo? Mucho / Bastante / Algo / Poco / Nada.
- 8- Como inversor:
- a. ¿Cuánto influye la conducta responsable de una compañía en su opción de elegirla como alternativa de inversión? Mucho / Bastante / Algo / Poco / Nada / No me interesa.
 - b. ¿La valoración de la Sustentabilidad varía dependiendo del plazo de la inversión que esté haciendo? Si / No / Depende (¿de qué depende?)
 - c. ¿Estaría dispuesto a resignar rentabilidad en pos de una inversión en una compañía más sustentable? Si / No / Depende (¿de qué depende?)

Al final de la encuesta se dejó un espacio para que el encuestado deje sus comentarios finales y opiniones personales.