

## El desafío de hacer sustentable el negocio

**Por Gonzalo Larraguibel.** Si las compañías no son capaces de gestionar a sus stakeholders relevantes, quedarán obsoletas o podrían incluso dejar de existir.

\*El autor es socio Virtus Partners (gonzalo.larraguibel@virtuspartners.cl).

El concepto de sustentabilidad ha ganado fuerza en el último tiempo. El entorno es cada vez más complejo y exigente, a la vez que los stakeholders<sup>1</sup> relevantes se multiplican y están más informados y empoderados, lo que demanda acciones concretas que la compañía debe abordar si quiere ser realmente sustentable en el largo plazo. Sin embargo, ¿qué se entiende por sustentabilidad? Este es un concepto que ha evolucionado en el tiempo y las empresas que han sido exitosas en este ámbito han recorrido un largo camino, siendo capaces de adaptar su visión e incorporar en su modelo de negocio las demandas del entorno para asegurar impacto y creación de valor a sus accionistas y stakeholders clave en el largo plazo. El problema es que quienes comienzan a abordar este tema recién hoy tienen el mismo arduo camino por delante, pero mucho menos tiempo para adaptarse.

Si bien es cierto que históricamente la sustentabilidad ha tenido mayor significado en empresas donde las operaciones impactan directamente a las comunidades, el medioambiente o la seguridad de los trabajadores, como por ejemplo mineras o compañías eléctricas, la realidad es que hoy un mayor número de compañías están preocupadas por tener una estrategia que las haga sustentables.

Esto porque “ser sustentable” hoy es una exigencia ineludible de la sociedad, los consumidores, del regulador y otros grupos de interés que están más conscientes y activos respecto de las condiciones que consideran legítimas para la operación de una organización, sea esta pública o privada, con o sin fines de lucro. Esta realidad crecientemente exigente de la sociedad y el Estado ha impactado la realidad de las compañías y ha resultado en una evolución que podemos resumir en cinco etapas:

1. Foco exclusivo en el negocio: es un estado inicial que no necesariamente incorpora elementos de sustentabilidad. Prima “el fin justifica los medios” y cualquier acción que haga más productiva a empresa es viable.
2. Salud, seguridad y medioambiente como habilitadores del negocio: las compañías ven la necesidad de avanzar en elementos “higiénicos” de salud, seguridad y medioambiente para dar viabilidad al negocio. Se adoptan medidas para cumplir con las normas legales y regulatorias y de esta manera poder operar sin problemas (“licencia para operar”).
3. Mirada de sustentabilidad como una triada: en esta fase existe un entendimiento de sustentabilidad como un conjunto que incorpora ejes sociales, económicos y de medioambiente. Las compañías comienzan a operar con una lógica de que estos tres elementos no son un trade-off<sup>2</sup>, y la visión se centra más allá del mínimo regulatorio o legal.
4. Sustentabilidad como estrategia: a los tres ejes mencionados antes se suman nuevos ejes relevantes para la existencia y éxito de la compañía en el largo plazo, por ejemplo, talento, innovación o gobierno corporativo. Adicionalmente, existe una sofisticación de los elementos que ya componen los ejes de sustentabilidad. Por ejemplo, se incorporan en la estrategia materias como el eje social en temas no-tradicionales, como desarrollo profesional, impacto territorial, derechos humanos, equidad y diversidad, por mencionar algunos.
5. Sustentabilidad como cultura: en esta fase ya no se hace diferencia entre la estrategia de la compañía y la estrategia de sustentabilidad, sino que son lo mismo. Las compañías han internalizado que, para asegurar su sustentabilidad en el largo plazo, la estrategia debe ser pensada desde una óptica diferente, integrando desde el inicio en planes de negocio las diversas

perspectivas de stakeholders relevantes. Este estado requiere un gran cambio de paradigmas y en la forma de hacer las cosas, por ejemplo, planificar integrando desde un principio en la estrategia y en el plan de inversiones todas las variables de sustentabilidad y no solo las tradicionales del negocio.

Para avanzar en esta línea y lograr tener una estrategia sustentable de largo plazo, identificamos ciertos factores críticos de éxito:

- a. Un líder de la organización, idealmente el CEO, que empuja y sostiene una visión sustentable para el negocio, junto a directores y ejecutivos convencidos y actuando consecuentemente.
- b. Aspiración ambiciosa para dar un salto radical en el largo plazo, mirando hacia afuera e incorporando mejores prácticas.
- c. Procesos formales y metas ambiciosas en el tiempo, que apoyan desarrollo de sustentabilidad.
- d. Estructuras y capacidades organizativas acordes a la aspiración.
- e. Cultura de sustentabilidad presente en todos los niveles. Ser sustentable es responsabilidad de todos y NO solo de la gerencia de sustentabilidad o de responsabilidad social
- f. Capacidad de articular proactivamente cambios adaptativos y proactivos frente a problemas. Reaccionar o esperar que un tercero (por ejemplo, la autoridad) interceda resolviendo conflictos o aplazando normativas, tendrá cada vez menor espacio.

En nuestra experiencia, el paradigma más común es que abordar los elementos de sustentabilidad en la estrategia de la organización implica un trade-off económico por las inversiones requeridas. Este paradigma puede parecer cierto si pensamos estrictamente en el corto plazo, pero mirando hacia el futuro, el no involucrar los temas de sustentabilidad en la confección de la estrategia termina casi siempre siendo más costoso que cualquier inversión requerida en el corto plazo. Si las compañías no son capaces de escuchar, comprender y gestionar activamente los stakeholders relevantes en su estrategia de negocio para sostener su desempeño y asegurar su sustentabilidad, quedarán obsoletas y probablemente muchas de ellas dejarán de existir.

<sup>1</sup> Stakeholders: se refiere a todas las partes interesadas o relacionadas al entorno de la empresa o industria

<sup>2</sup> Trade-off: compensación entre dos o más aspectos