



## CUATRO HERRAMIENTAS SENCILLAS Y VALIENTES PARA HACER UNA COMPAÑÍA MÁS SOSTENIBLE

[Versión imprimible en pdf](#)

**José Luis Blasco**

Socio del Área de Cambio Climático y Sostenibilidad  
KPMG

El año que viene se cumplirán 20 años de muchos hitos en la mejora sostenible, pero uno de ellos es el que atribuye al gran Stephan Schmidheiny la invención del término eco-eficiencia. Un concepto que cambió el modo en el que se relacionaban medio ambiente y gestión empresarial.

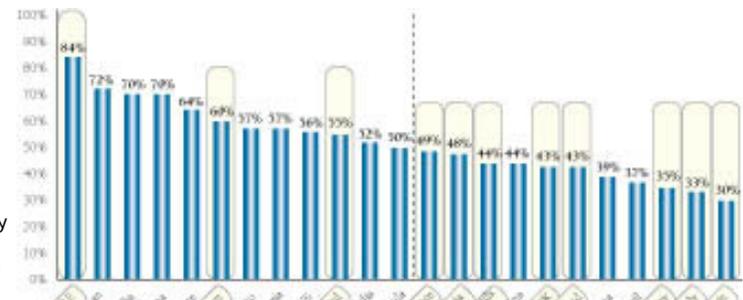
No es sencillo encontrar ideas que tengan la capacidad de inspirar a los gestores y transformar las organizaciones en la dirección del desarrollo sostenible. Sin embargo, aunque los vectores que gestionan las empresas se encuentran aparentemente tan ligados a la apropiación del valor económico disponible, existen señales que alumbran un cierto optimismo sobre el creciente éxito que deberían tener enfoques más sostenibles de gestión. Valga para ilustrarlo un dato con el que me topé hace unas semanas en el semanario The Economist (1) sobre un estudio realizado por Edelman: tan solo un 30% de lo que se considera opinión informada en España, piensa que "el negocio de los negocios es hacer negocio" como célebremente acuñó Milton Friedman. En la figura 1 se puede ver el porcentaje de respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo de los encuestados sobre la frase de Friedman: "La responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios". Lo verdaderamente sorprendente de los resultados de la encuesta es que de todos los encuestados nuestro país era aparentemente el menos creyente en esta frase. En este artículo vamos a repasar un cóctel de herramientas de gestión empresarial sostenible de las que no se oye hablar habitualmente. No están basadas en tecnologías, ninguna de ellas es nueva, pero en mi opinión – juntas o desarrolladas de forma conjunta y progresiva - disponen de una capacidad de transformación radical de las organizaciones. Ordenadas según un criterio de sencillez y potencia, y sin apenas coste, señalan formas de cambiar el rumbo de las organizaciones acercando el concepto sostenible a la columna vertebral de las empresas. Una distancia que permite capturar oportunidades y enfocar el propósito de la empresa de éxito de las próximas décadas.

### Primera: Evitar la perversión de los sistemas de costes.

[Fuente: Trust Barometer, Edelman 2011]

Las compañías, independientemente de su tamaño, cuentan con algún tipo de sistema de gestión de costes que tiene como objetivo principal conocer y optimizar los márgenes de los productos o servicios que venden. Estos sistemas asignan los costes a los productos de dos formas: directamente, cuando el coste es identificable unívocamente al producto, como por ejemplo un cordón de un zapato; o bien de forma indirecta, cuando el coste se distribuye de forma proporcional a los productos generalmente atendiendo a una métrica basada en el volumen de producción.

Los costes que podríamos llamar ambientales se encuentran en su mayor parte asignados a esta segunda categoría, y por tanto se distribuyen generalmente por volumen. Entre estos podríamos destacar, por ejemplo, los costes ambientales de depuración, gestión de residuos, etc. y, en muchos casos, de agua e incluso de energía, los cuales no se asignan a los productos en virtud del uso que realizan de los recursos, sino de la lógica del volumen.



Este subsidio de los menos contaminantes a los más contaminantes, de los más eficientes a los más ineficientes, etc. crea grandes distorsiones. Las razones se podrían encontrar, en primer lugar, en lo inmaduro de los sistemas de control de costes, en lo aparentemente complejo que le resulta al *controller* asignar estos costes a cada producto o a que los costes ambientales no se consideran materiales en el total del coste del producto.

En cada compañía se podrían encontrar diferentes razones, pero lo cierto es que este hecho ha provocado que el antiguo principio de quien contamina paga no logre traspasar las puertas de las compañías y ofrecer así una señal de precio en los productos ambientalmente más correctos de una gama.

El antídoto ante esta perversión se llama gestión de costes basada en las actividades o costes ABC (2). Se trata de atribuir a los productos todos los costes que producen a partir de las actividades que precisan para ser fabricados.

Cuanto menor sea el coste que se distribuye por volumen, mayor es el control. Se trata de una aproximación sencilla de lo que se ha venido a denominar "environmental cost accounting" pero con una gran ventaja, son los departamentos financieros y de control los que pilotan estos proyectos.

***Los productos ambientalmente más eficientes de una gama de productos podrían ser entre un 20 y un 30% más baratos.***

De la misma forma que podemos contabilizar los costes adicionales de los productos ambientalmente menos eficientes, podríamos hacerlo de los menos socialmente responsables. Productos que llevan a la compañía a que se eleven los costes de transacción o incluso a pérdidas de confianza que lleven a los clientes a elegir a la competencia.

**Ventajas sostenibles de los sistemas de contabilización de costes basados en las actividades:**

- Introducir el coste ambiental aporta información valiosa en el diseño, las decisiones de producción, las inversiones ambientales proyectadas, etc. pero lo que es más importante, trasladado al precio es una señal poderosa para los clientes y el mercado.
- Introducir los costes ambientales de forma diferenciada en los proyectos de inversión puede ser una información relevante para la gestión de los riesgos y toma de decisiones.

**Barreras:**

- El sistema prima la productividad laboral sobre la de los recursos por lo que los costes ambientales son generalmente individualmente bajos, y por tanto deben agruparse para que resulten significativos.
- Suelen encontrarse barreras de comunicación entre los equipos de gestión ambiental y social y los controllers.
- Los sistemas de "pricing" no siempre se encuentran ligados a los costes.

## **Segunda: Rediseñar los sistemas de incentivo**

Una de las herramientas más poderosas para transformar las organizaciones se encuentra en el correcto diseño de incentivos. Es más podríamos decir incluso que en la identificación y eliminación de los incentivos perversos.

La mayor parte de las compañías diseñan los sistemas de bonificación de sus empleados en función de su contribución al margen. La lógica reside en que el beneficio a corto plazo es fácilmente remunerable y se encuentra alineado con un objetivo empresarial concreto.

Parece lógico pensar que si la promesa empresarial trasciende al ámbito económico, deberían considerarse también otros entre los indicadores de la evaluación del desempeño profesional. Se trata por tanto de una prueba de coherencia muy sencilla que solo podemos encontrar en un número todavía escaso de organizaciones.

Especialmente en el ámbito corporativo, los sistemas de evaluación del personal han evolucionado notablemente en las últimas décadas y muchas de ellas cuentan con sofisticados sistemas que incluyen indicadores que van más allá de la consecución de una meta financiera a corto plazo. Para esta élite de compañías, los compromisos sostenibles son una métrica muy valiosa para los sistemas de evaluación del desempeño.

De esta forma, un compromiso corporativo explícito con la seguridad de sus empleados estaría ligado a sus principales directivos mediante los índices de frecuencia o gravedad. Aquellas empresas que tienen compradores de materias primas o materiales en países con riesgo de cumplimiento en derechos humanos, recursos valiosos, etc. tendrían bonificaciones/penalizaciones en sus incentivos según la debida diligencia en comprobar y seleccionar proveedores con una mayor calidad de gestión responsable. Y así sucesivamente. Esta gestión coherente entre compromisos y desempeño es la base de la coherencia y el avance. Un signo distintivo de aquellos que realmente desean avanzar.

Una de las primeras barreras para implantar esta herramienta se encuentra en la naturaleza y madurez de los indicadores que miden el progreso de los compromisos sostenibles de las empresas. Un sistema de gestión robusto de estas variables facilita el diseño de estos indicadores y ofrece la necesaria credibilidad para que estos sean desarrollados.

***La coherencia del compromiso sostenible de una compañía es fácilmente observable estudiando los sistemas de incentivos de sus directivos.***

Un aspecto que no debe descuidarse en el diseño de esta herramienta es no ligar los incentivos a decisiones operativas sino a la estrategia. Las compañías deben disponer de políticas y procedimientos, sistemas de información y objetivos cuantitativos robustos que definan claramente la dirección para toda la compañía. De esta forma evitamos los dilemas que se producen en los procesos de toma de decisiones. Los objetivos que inicialmente parecerían diseñados para las

áreas operativas serían compartidos por la totalidad de las personas de la dirección independientemente de su responsabilidad directa.

Ejemplos de indicadores utilizados por compañías del IBEX 35 para sus comités de dirección:

- Índices de accidentabilidad, por ejemplo gravedad o frecuencia.
- Índices de reputación como Reptrak o Merco.
- Pertenencia o permanencia a índices de sostenibilidad.
- Logro de metas – reducciones, inversión ambiental, revisión proveedores, etc.

#### **Ventajas sostenibles de los sistemas de incentivo basados también en los compromisos con el desarrollo sostenible:**

- Alineamiento de la compañía y coherencia en la toma de las decisiones.
- Aprendizaje y avance rápido.

#### **Barreras:**

- Se trata de una prueba al carácter genuino del compromiso de la compañía.
- Las principales barreras se encuentran en los departamentos comerciales y en el Comité de Dirección.
- Los sistemas deben ser robustos y no manipulables, basados realmente en indicadores que generen cambios estratégicos en la compañía.

### **Tercera: Innovar no siempre proviene de la tecnología.**

Durante años nos hemos esforzado por poner a disposición de los consumidores y usuarios, productos y servicios de mayor calidad. Esto ha funcionado unas pocas décadas, ya que el desarrollo técnico exportado a los países de mano de obra más barata han anulado las ventajas competitivas de hacer las cosas bien convirtiendo el mercado en "océanos rojos" -siguiendo el símil de Kim y Maulborgne(3) en su *best seller*-. Cuando esta ventaja se anula, los "océanos azules" los buscamos en una innovación capaz de superar a nuestros competidores en prestaciones y talento a la hora de prestar un servicio. Sin embargo, los mercados globalizados ponen a pensar a mucha gente en todo el planeta y, más frecuentemente de lo que parece, hacen rico a un competidor. Si los medios de producción siguen mejorando y los periodos de tiempo en los que estos productos mantienen sus características diferenciadoras cada vez se hacen más breves, deja de ser rentable crear ventajas reales y las compañías tratan de desarrollar atributos virtuales propios. La diferencia para que éstas generen rendimientos se encuentra en el valor de estos atributos para los que adquieren el producto o disfrutan del servicio. Por ello las compañías están intentando trascender de esta lucha efímera cruzando el umbral del concepto cliente. Detrás de éste se encuentran realmente personas. En la actualidad la confianza es un activo básico para competir. Que no se pueda monetarizar fácilmente no es óbice para obviar su relevancia. La confianza distingue a las compañías, a sus productos o servicios y especialmente a las personas. Los ingredientes que generalmente se indican como atributos de confianza tienen relación con tres percepciones:

- Simetría en la relación. Capacidad de influir en las decisiones que nos afectan.
- Coherencia en la respuesta y en el mantenimiento de las promesas en el tiempo.
- Notoriedad de la posición o diferenciación con respecto al entorno.

Basado en la célebre teoría elaborada en 1996 por Barlow y Moller de considerar cada queja de los clientes como un regalo, los canales de comunicación con el resto de grupos de interés también lo son. Las nuevas tecnologías ofrecen posibilidades sencillas y económicamente asequibles para poder incluir opiniones y sugerencias de aquellos cuya opinión cuenta. Grupos de interés con los que las organizaciones comparten su valor en tanto en cuanto estos compran, invierten, trabajan, son vecinos, etc. En la medida que estas relaciones se fortalecen impulsadas por la confianza, la compañía simplemente vale más.

En este aspecto cabe destacar que las aportaciones de C.K. Prahalad en cuanto a la co-creación o lo que Michael Porter ha denominado "valor compartido" pueden ser muy relevantes para observar el valor del concepto sostenible en el diseño de negocios. Estas dos teorías confluyen en la necesidad de generar espacios de confianza diseñados en torno a valores comunes que están claramente orientados a la creación de prosperidad más allá del crecimiento o del reparto de rentas.

#### **Ventajas sostenibles de las estrategias de diálogo y valor compartido:**

- Creación de nuevos espacios de confianza que permiten desarrollar nuevas formas de colaborar. Innovación de mercado.
- Desarrollo de capacidades competitivas persistentes basadas en la relación de personas con personas.
- Incremento muy importante del valor de la compañía.

#### **Barreras:**

- Necesita de cambios culturales y de compromiso.
- La creación de espacios de confianza precisa de gestores coherentes y de líderes creyentes en el proyecto.

#### Cuarta: El poder de la autenticidad y la transparencia.

Esta bien hubiera podido ser la primera de la herramientas en esta breve lista. Estamos más acostumbrados a responder a preguntas sobre qué hace nuestra empresa o a cómo lo hace, pero qué pasa cuando nos preguntan ¿por qué? Tener claro el papel que desea jugar cada empresa en la sociedad es la base del éxito empresarial longevo. Una respuesta que se hace más necesaria en momentos de gran incertidumbre donde la única terapia recomendable es la confianza en uno mismo y el proyecto propio. Unas señas de identidad definidas y una cultura corporativa confiable, ayudan a poner a salvo a las organizaciones del miedo, la especulación y la distracción.

**La misión, la visión y las señas de identidad de las compañías son más necesarias en momentos de incertidumbre, donde lo importante es confiar en el proyecto y en la capacidad de la organización de llevarlo a cabo.**

Los integrantes de una organización deben ser capaces de responder, entre otras preguntas, a cuestiones como ¿para qué existe la organización para la que trabajo? ¿Qué nos distingue de la competencia? Preguntas que necesitan respuestas claras basadas en valores que deben ser identificables en la organización, y me atrevería a decir incluso a personas de la organización de forma para que ésta sea percibida como auténtica y transparente.

En este sentido, una herramienta concreta de apoyo a este propósito que ha resultado de gran eficacia es lo que se ha venido a denominar marco de integridad. Una nueva versión de los códigos de conducta que, a diferencia de sus antecesores, trata de explicar a aquellos que forman parte de la organización lo que se espera de ellos, cuando se enfrentan a dilemas de conflictos de intereses.

Dentro de la categoría de conflictos de intereses podríamos incluir todos aquellos en los que incentivos perversos de las organizaciones, los usos y costumbres - el siempre lo hemos hecho así - o incluso la coacción jerárquica, pudieran dar lugar a comportamientos por parte de determinados individuos de la organización que no correspondan a lo que se espera de ellos.

Como elementos clásicos de los marcos de integridad, podemos encontrar un documento de principios de actuación - o código de conducta - una guía aplicada y explicada para las diferentes funciones críticas de la compañía donde se recoge la respuesta a los dilemas que se espera de los integrantes de la compañía o incluso de sus proveedores o contratistas. Y dos elementos clave: la formación y las líneas éticas.

Las líneas éticas son vías de comunicación que no siguen la línea jerárquica, o mejor dicho, que complementan la comunicación de dudas o deslealtades a la línea jerárquica. Aunque existían desde mediados de los noventa en diferentes compañías, fue la célebre ley Sabarnes-Oxley la que en su art. 301.4 desarrolló los principios por los cuales deberían regirse en primera instancia. Desde el código unificado de buen gobierno de la CNMV al nuevo código penal, se recomiendan este tipo de prácticas como parte del procedimiento de debida diligencia para la prevención de abusos que se pudieran practicar en las relaciones con terceros y no solo para detectar fraude.

Estas líneas de comunicación conectan a los empleados - e incluso más allá- generalmente con las comisiones de auditoría y control de los consejos de administración o con departamentos de cumplimiento dependientes de la presidencia de las compañías.

#### **Ventajas del desarrollo de marcos de integridad que refuercen la posición de la compañía:**

- Refuerzo de la unidad de acción y de la entrega de la promesa de valor.
- Aumenta el carácter previsible en el comportamiento de las organizaciones y por tanto la confianza.

#### **Barreras:**

- Está contraindicado en organizaciones que buscan el movimiento táctico.
- Los mecanismos de información, formación y las respuestas de la organización ante comportamientos no alineados deben ser claros.
- Liderar con el ejemplo no es siempre fácil.

#### **Los mercados y la nueva realidad**

El desarrollo de este tipo de competencias en las empresas es un asunto que, lejos de ser anecdótico, se está desarrollando a gran velocidad y no tanto debido al fenómeno de la responsabilidad social corporativa o al desarrollo sostenible, sino simplemente al genuino convencimiento de la necesidad de desarrollar nuevas capacidades competitivas más persistentes.

Se trata de requerimientos de una nueva normalidad - traducción de *the new normal* (4) - hacia la que los negocios de éxito en la era post-crisis están evolucionando, que encontrará recompensa en los mercados principales en los que opera una compañía.

#### **Mercados de inversión**

Donde casi el 40% de los principales inversores institucionales internacionales (5) han incluido en sus políticas de inversión la revisión del desempeño en materia

[Comportamiento de diferentes índices durante 2010. Línea roja IBEX 35; Línea verde FTSE100; Línea gris Dow Jones Sustainability Index World; Línea azul FTSE4Good. Fuente: Financial Times]



de gobierno, ambiental y social de la compañías en las que invierten.

Valga el ejemplo que en índices selectivos de empresas "más sostenibles" como por ejemplo el índice Dow Jones Sustainability World han tenido durante 2010 un *outperformance* de más del 25% con respecto al IBEX 35.

### **Mercados de productos y servicios**

Cuanto mayor es la exposición de una compañía a las urgencias del desarrollo sostenible, más crítica es su actuación. La demanda de productos y servicios de un planeta finito que ha doblado su población en 50 años debe tener en cuenta que al igual que lo fue la productividad de las personas durante el siglo XX, la productividad de los recursos y el acceso a los derechos de las nuevas clases medias de los países emergentes serán los ejes de competitividad de las empresas y los países durante este siglo.

Las compañías que sean capaces de ofrecer mejores servicios con un menor consumo de recursos, aquéllas que logren ofrecer más para más gente, son las que veremos triunfar. Para ello es necesario poner en práctica soluciones innovadoras en las organizaciones a partir de información que permita, en la mesa donde se toman decisiones, virar el timón de la compañía en la dirección del futuro.

### **Mercado del empleo**

Otro de los mercados que ha cambiado de forma importante ha sido el mercado de empleo, en primer lugar porque muchas compañías entendían que su atractivo en ese mercado no era un activo de la compañía.

A medida que el mercado de trabajo se globaliza, el talento se mueve de la misma forma que lo hace el capital y la tecnología. Las compañías saben muy bien que las nuevas generaciones desarrollarán carreras profesionales mejor incentivadas en aquellos mercados menos maduros y la mano de obra más cualificada se moverá. Hoy no es extraño oír hablar a los padres de las oportunidades que tendrían sus hijos en esos países emergentes que liderarán los mercados del futuro. Para atraer y retener ese talento necesitamos credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo, siendo el salario un factor, pero no determinante.

Podemos encontrar en todos estos mercados cambios en los paradigmas que relacionan las organizaciones con la sociedad. Transformaciones que van a afectar sustancialmente al diseño de las empresas y que determinarán su valor. Las herramientas antes descritas quieren ser un punto más de apoyo para orientar la mirada de los gestores hacia lugares donde se está moviendo el valor y que sin duda seleccionarán a aquellas compañías que terminarán el siglo, de aquellas que sucumbirán.

### **Anejo 1: La creación de valor compartido según Nestlé**

Para tener éxito a largo plazo, una empresa debe crear valor no solo para sus accionistas, sino también para la sociedad. A esto lo denominamos Creación de valor compartido. No se trata de filantropía o de algo accesorio, sino de una parte fundamental de nuestra estrategia de negocio. Dicho de forma simple: si queremos crear valor para nuestros accionistas y nuestra compañía, tenemos que crear valor para la gente que vive en los países en los que estamos presentes. Entre ellos, los agricultores que nos suministran los productos, nuestros empleados, nuestros consumidores y las comunidades en las que trabajamos. Una condición necesaria para Crear valor compartido es demostrar un comportamiento responsable, para lo que debemos garantizar el cumplimiento y la sostenibilidad. Esto supone observar los Principios Empresariales de Nestlé, las legislaciones nacionales y las normas internacionales, y asegurarnos de que nuestras actuaciones son sólidas desde el punto de vista del medio ambiente, justas desde la perspectiva social y económicamente viables. Fuente: Informe de valor compartido de Nestlé 2010.

### **Anejo 2: ¿Qué compañías de las que componen actualmente el IBEX 35 pervivirán dentro de una década?**

Un tercio de las empresas que formaban el primer IBEX 35 el 14 de enero 1992, hoy ya no existen como tales. Proyectos empresariales que fueron fulgurantes estrellas del tejido empresarial de nuestro país son hoy, en el mejor de los casos, filiales de compañías mayores que solo conservan de su proyecto pasado el nombre comercial o una letra en un anagrama.

### **Anejo 3: Cómo funciona Dow Jones Sustainability Indexes**

Las bases del funcionamiento son sencillas. En la primavera de cada año las más de 2.500 compañías integrantes del índice general Dow Jones Global son invitadas a participar en el proceso de evaluación cumplimentando un cuestionario de aproximadamente 100 preguntas, que adaptado sectorialmente, recoge información principal de las prácticas e indicadores de desempeño en los campos de gobierno corporativo, medio ambiente, recursos humanos o relación con las comunidades vecinas. La información que las compañías envían, es analizada y calificada por un evaluador independiente. Cada compañía participante obtiene una calificación otorgada por el evaluador en función de las respuestas y su fiabilidad. Tan solo el diez por ciento de las empresas con mejor puntuación global en cada sector – más sostenibles del mundo por tanto a juicio de sus criterios - se incluyen en el selectivo en el caso del índice DJSI World. Más información en [www.sustainability-indexes.com](http://www.sustainability-indexes.com)

### **Referencias:**

- (1) Milton Friedman goes on tour, The Economist 27 Enero 2011
- (2) Staubus, George J. Activity Costing and Input-Output Accounting (Richard D. Irwin, Inc., 1971).
- (3) Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant, 2005

- (4) Hinssen, Peter. The New Normal. 2010
- (5) Vigeo, 2009 y KPMG 2010

Otros artículos relacionados con: [RSC](#), [sostenibilidad](#), [ecoeficiencia](#)

