

Cómo liderar la transformación sostenible

La sostenibilidad, hoy un elemento esencial de toda estrategia empresarial, está impulsando la transformación de los modelos de negocio y los roles de los altos ejecutivos alrededor del mundo. Pero, aunque existe sobrada cuenta de su gran potencial de mejora económica para organizaciones e instituciones, todavía hay poco conocimiento sobre cómo integrar los objetivos ecológicos, sociales y económicos en las decisiones corporativas. En ese escenario, cada vez son más las empresas que invierten en tecnología para el desarrollo sostenible, al tiempo que algunas se preguntan cómo capitalizar esa inversión.





El desajuste que el cambio climático está causando en nuestro planeta es cada vez más inquietante y difícil de ignorar por los diferentes actores de la sociedad. En el caso de las organizaciones, aún muchas empresas carecen del liderazgo para escalar modelos comerciales sostenibles que permitan mitigar el daño irreparable provocado por el calentamiento global. De hecho, según una investigación de Deloitte sobre Clima y Sostenibilidad, el 90% de los ejecutivos cree que la sustentabilidad es importante pero sólo el 60% de las organizaciones tienen estrategias de sostenibilidad. Algo alarmante si consideramos que transformarse en un negocio sostenible es un trabajo continuo y una inversión para el crecimiento a largo plazo.

En este escenario, la presión sobre las empresas se torna cada vez mayor y la pregunta común gira alrededor de, ¿cómo pueden acelerar su transformación hacia la sostenibilidad y usarla como catalizadora para encontrar nuevas oportunidades y vías de crecimiento para su futuro negocio?

En esa misma línea, Paul Polman – CEO de Unilever hasta 2019 y quien fue clave en el proceso de transformación de la organización – considera que las crisis pueden resultar catalizadores profundos para el cambio creando oportunidades para obtener nuevas perspectivas. Las empresas que ven el cambio climático, por ejemplo, no sólo como una amenaza sino también como una oportunidad de crecimiento, podrían estar mejor ubicadas para desbloquear nuevas innovaciones y aplicar toda su creatividad y potencial para abrir nuevos modelos comerciales y estrategias. Y, de esta manera, acelerar su negocio futuro. Por eso, los líderes empresariales tienen como desafío, no barrera, asumir un papel más activo al abordar la agenda de sostenibilidad. ¿El objetivo? Transformarse para progresar en un momento en el que la sostenibilidad se está convirtiendo en un imperativo.

En este sentido, las organizaciones que lograron salir de la lógica del riesgo y concebir la sostenibilidad como una oportunidad lo hicieron

gracias a su capacidad de mirar hacia el futuro para identificar las amenazas y comprender cómo pueden capturar nuevas oportunidades de crecimiento. Pero también fueron capaces de mirar hacia dentro de su negocio para encontrar nuevas formas de reconfigurar sus operaciones y así acelerar la transformación hacia una mayor sostenibilidad. No sólo eso, también supieron aprovechar el ecosistema empresarial que los rodea: se nutrieron de las capacidades de los demás y, al mismo tiempo, usaron la influencia externa para crear un entorno favorable para su negocio transformado.

En síntesis, para convertirse en un negocio sostenible en el tiempo, hoy es necesario que las empresas transformen radicalmente sus modelos comerciales para responder a las condiciones cambiantes del mercado, que exigen mayor compromiso con el mundo, el bienestar y la sociedad. Mirar hacia adelante, hacia dentro y alrededor puede ayudar a las empresas a comprender no sólo cómo las presiones hacia la sostenibilidad

podrían ser una amenaza para su negocio actual, sino también qué oportunidades pueden tener para su negocio futuro.

Para Talal Rafi – consultor global sobre desarrollo sostenible y miembro de la red de expertos del Foro Económico Mundial – la sostenibilidad se ha vuelto cada vez más crítica para que las organizaciones sigan siendo relevantes y competitivas en el mundo actual. Al igual que la transformación digital impulsar la sostenibilidad requiere que las organizaciones transformen cada división de su negocio. Rafi explica que hoy debe ser una parte integral del desarrollo de la estrategia corporativa.

En esa misma línea, la consultora McKinsey & Co explica que, con una buena estrategia de sostenibilidad, las organizaciones pueden realizar inversiones a largo plazo que involucren resultados transparentes en las métricas ambientales, sociales y de gobernanza.

Liderazgo sostenible

Al impulsar la transformación de los modelos de negocio, la visión de sostenibilidad también está modificando los roles de los altos ejecutivos. Dado que esta nueva era exige un estilo de liderazgo responsable que permita y promueva el cambio necesario para cada organización.

Sin embargo, no está resultando tan sencillo encontrar altos ejecutivos capaces de lidiar con los nuevos desafíos y que identifiquen las oportunidades para lograr un impacto real. Sucede que en este nuevo contexto hacen falta líderes que puedan diseñar mejores prácticas innovadoras y puedan escalar modelos comerciales sostenibles para, si seguimos con el ejemplo del cambio climático, mitigar el daño provocado por el calentamiento del planeta.

Para Julia Binder – profesora de Innovación Sostenible y Transformación Empresarial de IMD – los empresarios sostenibles poseen un tipo de liderazgo que les permite cuestionar y reconsiderar prácticas y procedimientos comunes y así visualizar e implementar nuevas ideas más audaces que parecen imposibles para otros. Según la experta, los líderes sostenibles, en lugar de apuntar a una ventaja competitiva y a la maximización de las ganancias, están uniendo fuerzas con todas las posibles partes interesadas para cocrear, coejecutar y coimpactar para un futuro sostenible.

En este sentido, según el experto en liderazgo, Clarke Murphy, la próxima generación de líderes empresariales puede desempeñar un papel vital para acelerar el progreso de la sostenibilidad. “Los ejecutivos más jóvenes a menudo tienen una mejor comprensión de los problemas de sostenibilidad y están dispuestos a impulsar iniciativas en sus empresas cuando se les da la oportunidad”, reflexiona Murphy. Y va más allá: La mayor cantidad de progreso ocurrirá con las dos o tres generaciones de personas que terminaron la escuela de

negocios hace doce o cinco años”.

La presión de los inversores

En 2019, aproximadamente 6 millones de personas en más de 180 países salieron a exigir muchas más acciones para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Se trató de una de las protestas climáticas más grandes de la historia. A fines de ese año, en respuesta, más de 450 inversores que representaban más de 40 billones de dólares en activos bajo gestión (AUM por sus siglas en inglés) firmaron la iniciativa Climate Action 100+ que se comprometía a presionar a los mayores emisores corporativos de gases de efecto invernadero para que redujeran las emisiones, mejoraran la gobernanza y disminuyeran el cambio climático.

Para los inversores, el cambio climático ocupa un lugar central. Tan así es que Larry Fink – director general de BlackRock, el mayor inversor institucional del mundo con 7,4 billones de dólares en AUM – afirmó en enero de 2020 que el cambio climático está llevando a las empresas al borde de una remodelación fundamental de las



finanzas. Fink dejó en claro que la comunidad de inversionistas se está enfocando en la sostenibilidad. Para él, “ser sostenible no se trata sólo de hacer lo correcto, sino que conduce a beneficios sostenibles a largo plazo”.

Según una investigación de Gartner publicada en el CFO and Finance Executive Conference de este año, el 85% de los inversores consideraron los factores ESG en sus inversiones 2020, mientras que el 91% de los bancos supervisan el rendimiento ESG de dichas inversiones. Esto pone de manifiesto la presión que están impulsando los inversionistas para dar forma al cambio hacia la sostenibilidad.

Los inversores en particular, están desempeñando un papel central en la aceleración del flujo de capital hacia fondos sostenibles. En 2019 los fondos sostenibles en USA atrajeron más de 4 mil millones

de dólares por trimestre. Antes de esto, los flujos nunca habían superado los 2 mil millones de dólares en ningún trimestre. Esto expone que, para los inversores, el cambio climático ocupa un lugar central.

Hacia un nuevo paradigma de consumo

Pero no sólo presionan los inversores. Hoy las preferencias de los consumidores se inclinan hacia productos y servicios sostenibles. Esta tendencia es particularmente notable en los *millennials* y Gen Z, que ya están ocupando un mayor protagonismo. Para el caso, según la encuesta Millennials 2019 de Deloitte, el 73% de ellos está dispuesto a gastar más en productos sostenibles que tengan un impacto positivo en la sociedad o el medio ambiente. A modo de ejemplo, en el Reino Unido el 60% de los consumidores de esa edad redujeron su uso de plástico para adaptarse

a un estilo de vida más sostenible. Y un tercio buscan marcas con sólidas credenciales sostenibles.

Estos cambios en el comportamiento del consumidor están creando oportunidades de mercado para alternativas sostenibles. Se prevé que para 2028 en Estados Unidos, el valor del mercado de la ropa usada se dispare a 64 mil millones de dólares. De igual manera, en la próxima década se espera que las alternativas a la carne (a base de plantas) se conviertan en una industria global de 140 mil millones.

En la industria automotriz, Volkswagen también está enfocado en aprovechar las oportunidades que brinda el mercado de la sostenibilidad y para el 2028 planea vender 70 modelos de vehículos totalmente eléctricos, así como anticipa producir 22 millones de unidades para 2030. La empresa pretende aprovechar la mayor demanda



de vehículos eléctricos como una nueva oportunidad de expansión del mercado.

Por su parte, Agribusiness Olam International, atento a los cambios en los patrones de consumo, está mejorando la transparencia de la cadena de suministro a través del desarrollo de una solución de abastecimiento sostenible y rastreada. Esta plataforma ofrece una línea de visión sobre la huella ambiental y social de las materias primas al proporcionar acceso a una variedad de métricas e información sobre los esfuerzos en curso para mejorar el desempeño de la sostenibilidad.

Camino al Green Friday

Y si hablamos de consumo, vale la pena mencionar una tendencia que está pisando cada vez más fuerte. Ya son varias las empresas que están comenzando a distanciarse del archifamoso y popular Black Friday con la firme convicción de replantear el estilo de vida consumista que lleva a adquirir cantidades innecesarias de productos de baja calidad por un consumo consciente de productos de mejor calidad, justos y respetuosos con el medio ambiente.

Por ejemplo, en el Reino Unido, el 85% de los minoristas independientes declararon el boicot más grande de la historia. Y muchas otras están implementando campañas de "exclusión voluntaria" modificando el color, del Black Friday al Green Friday, y así alentar el cambio.

La minorista estadounidense de actividades al aire libre, REI, cerró por sexto año sus tiendas el Black Friday y otorgó a cada empleado un día libre para pasar tiempo de calidad al aire libre con familiares y amigos. En la misma sintonía, la marca de moda sueca Asket y la marca textil suiza Freitag, cerraron

sus propias tiendas alentando a sus clientes a intercambiar sus productos usados en lugar de comprar otros nuevos.

Desde una perspectiva social, la demanda masiva de productos, a menudo de baja calidad, se produce a costa de los trabajadores que trabajan en malas condiciones. Pero a la vez, las ofertas ofrecidas ese día ejercen una presión considerable sobre las pequeñas empresas que no pueden permitirse competir con las agresivas estrategias de ventas de las grandes cadenas.

En suma, el Black Friday, afirman sus detractores, predispone a un consumismo desmedido e innecesario al tiempo que empeora las desigualdades sociales a nivel mundial. Y por eso, muchas empresas están comenzando a cambiar el enfoque y promover un consumo más sostenible.

Para concluir, citando nuevamente a Julia Binder, es vital encontrar nuevos modelos de negocios que tengan el potencial de transformar nuestro sistema económico al poner a las personas y el medio ambiente en el corazón de la organización.

Las empresas tienen el poder de dar forma a un futuro sostenible; sin embargo, para permitir la transformación necesaria, tienen que cambiar ellas mismas. Y es justamente este cambio el mayor desafío organizacional de nuestro tiempo. La integración de objetivos ecológicos, sociales y económicos en las decisiones corporativas es un factor de éxito para la transformación hacia la sostenibilidad.

