

## Empresas: existen para servir a la sociedad

jueves, 27 de julio de 2017

En los últimos años el gran debate sobre el capitalismo se centró en tratar de definir exactamente qué es una empresa y cuáles son sus obligaciones para con la sociedad en su conjunto y para con los stakeholders, o sea, todos aquellos que en alguna medida son afectados por el accionar de la empresa: clientes, accionistas empleados y comunidades, entre otros.

En el largo plazo, los intereses de las empresas y de la sociedad serán idénticos, dicen Doug McMillon -CEO de Walmart- y Kathleen McLaughlin vicepresidente senior de sustentabilidad de la empresa. "Las empresas tienen ante sí la oportunidad de usar su escala y su experiencia para cambiar los sistemas globales y suavizar los problemas más complicados.

Las obligaciones con la sociedad se definen de maneras diferentes. Para muchos minoristas, como el fundador de Walmart, Sam Walton, el foco siempre ha sido, primero y principal, servir al cliente. Para otros el foco fue, durante los últimos 20 años, la miopía que significa ver solo el interés del accionista. Con el advenimiento del valor compartido, los balances dobles y hasta triples, se amplió la discusión para admitir la importancia de los múltiples stakeholders y la necesidad de promover tres tipos de valor: social, ambiental y financiero.

El capitalismo de largo plazo va un paso más adelante porque pide a las empresas que remodelen los sistemas con que operan. Esos sistemas podrían incluir el complejo de logística y sistema de envíos que mueven los bienes por todo el globo, la maraña de fabricantes contratistas de los que dependen las empresas o la diversidad de proveedores de energía que mueven las operaciones mundiales. El capitalismo de largo plazo analiza en profundidad el papel de la empresa en la sociedad y reconoce que, a la larga, los intereses de los stakeholders convergen con los intereses de la comunidad. Las acciones de una compañía pueden repercutir en todos los diversos sistemas en los que opera, generando beneficios de segundo y tercer orden además de externalidades negativas. En el capitalismo de largo plazo, las empresas reconocen esto y que, a través de la acción concertada con otros en una escala suficiente, pueden trabajar para asegurar mejoras constantes en esos sistemas.

¿Por qué deberían hacerlo? Primero porque la sociedad lo está exigiendo y segundo porque serán más sostenibles en el largo plazo.

Toda compañía debería ser capaz de aportar valor a la sociedad a través de su negocio central. Al colaborar con otros miembros de sus redes y perseguir iniciativas que aprovechan sus capacidades pueden fortalecer la sociedad y fortalecerse ellas mismas. Generalmente hay margen para hacer esto, aun para aquellas que afrontan presiones de ganancias a corto plazo.

En cuanto a lo que se refiere a servir a la sociedad, la primer tarea de una compañía es asegurar que su negocio central sea creador de valor, no solo para los accionistas sino para clientes, empleados, proveedores, comunidades y el ambiente. Este principio de valor para el stakeholder podría parecer obvio, especialmente dado que el alcance del concepto de triple balance se fue colando en el discurso normal y aceptado de las empresas. Sin embargo, el cortoplacismo financiero sigue impulsando las decisiones cotidianas en gran parte del mundo empresarial. Para muchos, la creación de valor para el accionista sigue siendo la fuerza que impulsa todas las iniciativas comerciales: crear valor para los stakeholders se vuelve un subproducto o un medio para lograr un fin. Aun cuando se encuentren frente a algún peligro reputacional, las empresas a veces lanzan iniciativas sociales como proyectos accesorios apenas tenuemente relacionados con su negocio en lugar de fortalecer y articular formas con las que el negocio central pueda agregar valor a la sociedad.

Adoptar una visión más amplia de servir a la sociedad significa primero asegurar que el negocio central aporte valor a un sector más amplio. También significa ocuparse de externalidades relacionadas con el negocio central.

Sam Walton

Tratar de cambiar el sistema

Si bien es importante operar el negocio central de manera de entregar valor a la sociedad y la empresa, una compañía sana y de buen desempeño puede y debe ir más allá. El mundo atraviesa desafíos sociales, ambientales y financieros de una magnitud y complejidad sin precedentes. Ningún actor puede resolver esos temas por sí solo. Los gobiernos y la sociedad civil están llamando a las empresas a la mesa de las conversaciones.

Mientras tanto, la globalización y la tecnología subrayan la interdependencia de los sistemas sociales ambientales y financieros. Aun acciones pequeñas pueden tener consecuencias graves para otros muy lejos en el espacio y el tiempo. Globalización y tecnología también han aumentando mucho la transparencia. Las acciones y sus consecuencias, por lejanas que estén, son mucho más visibles para todos.

Esas fuerzas han aumentado las oportunidades y las responsabilidades de la empresa. Si en los últimos 20 años la discusión fue sobre la necesidad de que las empresas sirvan a los stakeholders más allá de clientes y accionistas, los próximos 20 años serán sobre la necesidad de que mejoren las redes y los sistemas de los cuales dependen. Las empresas líderes están usando activamente su escala y sus activos específicos para acelerar la solución a problemas difíciles sociales y ambientales.

Entonces, ¿cómo pueden las empresas definir su aporte para fortalecer a la sociedad? Walmart, distingue cinco caminos, explica su CEO:

1. Priorizar los problemas que son relevantes para la misión de la compañía

"Buscamos aquellos problemas que afectan conjuntamente nuestros intereses y los de la sociedad. Por ejemplo, por ser

nosotros el almacén más grande del mundo, creemos que la sustentabilidad de la oferta alimentaria mundial es un área donde podemos hacer una contribución importante."

"La ONU calcula que la producción alimentaria debe aumentar 70% para dar de comer a los casi nueve mil millones de personas que habitarán el planeta para 2050. Tendremos que enfrentar ese desafío de manera tal que sea sostenible para el ambiente y equitativa para consumidores y agricultores. Nuestro objetivo es hacer más seguro el sistema alimentario, más transparente, más sano y más accesible y además bajar el verdadero costo del alimento para el ambiente, para los clientes y para los agricultores."

## 2. Aprovechar las capacidades especiales de la compañía

Aun en áreas puramente filantrópicas, las compañías pueden lograr mayor impacto aprovechando aquellas capacidades comerciales que les son únicas y aplicándolas a problemas sociales complejos. Walmart trata de agregar valor en formas distintas de lo que pueden hacer otros.

Por ejemplo, en su país de origen, donando alimentos a bancos de alimentos. Alimentos frescos que se aproximan a la fecha de vencimiento de su vida útil. Eso mejora la nutrición entre los más necesitados y reduce la cantidad de alimentos que se tiran a la basura. También donaron 180 camiones y camiones refrigerados y transmitieron sus conocimientos y experiencia en logística para ayudar a fortalecer la cadena de frío en las obras de caridad del país.

## 3. Apuntarle al triple balance

Al atacar los temas prioritarios, Walmart diseña iniciativas para promover beneficios para la sociedad y para la empresa. Fija metas ambiciosas y vigila rigurosamente su progreso.

En la compra de materias primas, por ejemplo, busca bajar el costo ambiental y financiero de producir alimentos. Una de esas iniciativas es optimizar la agricultura para reducir las emisiones de gases de invernadero. Con ese mismo fin están trabajando con el Fondo de Defensa del Ambiente, además de con otras grandes empresas de alimentos como Cargill y General Mills, para ajustar el uso de fertilizantes y otros insumos.

Iniciativas como esas producen el clásico balance triple. Además de una reducción importante en emisiones de gases de invernadero, ayudaron a bajar el precio de frutas y vegetales en Estados Unidos en un total de US\$ 3.500 millones en 2012 y 2013, significaron importantes beneficios a los clientes y mejoraron la cadena alimentaria mundial.

## 4. Remodelar el sistema para mejoras duraderas

En la era del capitalismo de largo plazo, las compañías pueden y deben ir más allá del tipo de mejoras descrito más arriba. Lo pueden hacer aprovechando su experiencia y escala y juntándose con otras organizaciones para remodelar el sistema global y lograr mejoras duraderas.

"El sistema alimentario global es esencial para nuestro negocio", dice el CEO. Por eso debe evolucionar en una forma que sea sustentable para el ambiente y para los pequeños productores en todo el mundo. Su rendimiento debe ser además lo suficientemente alto como para alimentar a una población mundial cada vez más grande. Walmart trabaja para permitir esa evolución. Colabora con la US Agency for International Development para mejorar la vida de los pequeños productores y de las mujeres en la cadena de suministros agrícolas. A través de su iniciativa agraria en América central, USAID y sus agencias de implementación, ofreció su experiencia en agricultura, capacitación, capital e infraestructura para los pequeños agricultores preparándolos para vender al sector minorista organizado. Walmart brinda especificaciones sobre la base de las preferencias de los consumidores, asesoramiento sobre el momento adecuado para los distintos cultivos y variedades y hace compras regulares de esa producción agraria. Los agricultores obtienen mejor precio y un ingreso más estable además de la capacitación para mejorar rindes y rentabilidad. Los clientes locales obtienen mayor variedad de frutas y vegetales con mejor sabor en el momento del año cuando quieren comprar. El sector agrícola gana en productividad y se vuelve más viable. En la Argentina, por ejemplo, más de dos tercios de la producción de frutas y verduras que compra Walmart proviene ahora de esos programas.

Ahora explora también oportunidades para colaborar con otros para fortalecer la infraestructura de transporte y procesamiento en mercados emergentes. Eso ayudará a desarrollar economías locales y a apoyar a familias de agricultores y a la vez asegurará la provisión de alimentos de alta calidad para los clientes de Walmart.

#### 5. Buscar socios para transformar sistemas

Para lograr soluciones duraderas a problemas complejos sociales y ambientales, Walmart dice que es esencial encontrar y colaborar con otros líderes de los sistemas que buscan fortalecer

Los desafíos que acosan hoy al mundo están mucho más allá de las posibilidades de un solo actor. Las soluciones dependerán de la cooperación entre las organizaciones líderes en todos los sectores.

Para lograr la magnitud del cambio que reclaman la ONU, el World Wildlife Fund, la CDP y otras instituciones ¿como la reducción en el uso de agua, 3% menos en las emisiones de gases de invernadero y 15% de aumento en los rindes de los próximos diez años? los líderes del sistema alimentario deben tomar medidas concertadas y coordinadas. En los últimos años, se ha producido una explosión en el número de colaboraciones grupales en el sistema alimentario.

#### Insertar los valores en todo el negocio

El compromiso de atender problemas sociales y ambientales debería ser una tarea de "toda la compañía", entretejida en las actividades cotidianas: no es solo una cuestión de filantropía empresarial.

Muchas empresas, Walmart incluida, desarrollan prioridades sociales y ambientales como parte de sus esfuerzos de planificación anual. Walmart, por ejemplo, ha hecho públicos audaces compromisos, como ayudar a capacitar un millón de agricultores para 2015 y a comprar aceite de palma 100% sustentable para 2015. Esos compromisos enfocan los esfuerzos y obligan a innovar. Muchos de ellos se hacen en coordinación con proveedores y socios en organizaciones no gubernamentales.

En el largo plazo, los intereses comerciales de una compañía y los intereses de la sociedad convergen. Empresas, comunidades, individuos y gobiernos: todos somos interdependientes. Toda compañía sana, con buen desempeño tiene una obligación de usar sus fortalezas para ayudar a la sociedad y cada una lo puede hacer de forma tal que aumente también la viabilidad de su negocio. Desde cómo se cultivan y hacen los productos, hasta cómo se transportan y se venden, las empresas pueden buscar nuevos e innovadores métodos y procesos para brindar beneficios duraderos a sus stakeholders y a las comunidades donde operan. El cambio en gran escala no se produce de la noche a la mañana pero lo que está en juego es inmenso, y los beneficios también.

(Condensado de Perspectives on the Long Term: Building a Stronger Foundation for Tomorrow, un libro publicado como una iniciativa de McKinsey & Company y el Canada Pension Plan Investment Board).