



¿Cómo pueden las empresas gestionar la sostenibilidad a partir de su estrategia de negocio?



Sostenibilidad: centro de la estrategia y la gestión. Gestión del Valor Sostenible, Capítulo 1.

Por Aurys Consulting para Revista Minería Chilena, Enero 2012

Un cambio de paradigma

Las empresas mineras y la industria en general, deben lidiar con nuevas y mayores exigencias antiguamente vistas como externalidades, y que obligan a replantear las estrategias y los modelos de gestión de las compañías:

- El cambio climático obliga a adoptar prácticas amigables con el medio ambiente.
- Consumidores cada vez más informados y sensibilizados marcan sus preferencias hacia empresas socialmente responsables y productos sostenibles, influyendo incluso en las preferencias de los inversionistas.
- Una opinión pública cada vez más empoderada en relación con el comportamiento transparente y ético, aumenta su influencia en la licencia social para operar.
- Evolución de la normativa y de los sistemas de valorización, obligando a las empresas a ser responsables de los impactos negativos que producen.

- Competencia entre empresas de distintos sectores obliga a establecer acuerdos para el uso de recursos escasos y compartidos.

Asistimos a un cambio de paradigma, donde la gestión inadecuada de estas exigencias tiene un impacto directo en la rentabilidad, en la valorización o, incluso, en la viabilidad de largo plazo de las empresas.

Como respuesta a estas tendencias, en Chile se ha avanzado con gran dispersión: con prácticas de RSE, desarrollo de estrategias y reportes de sustentabilidad, desarrollo de proyectos para desarrollar a comunidades locales y proveedores en una lógica de beneficio mutuo, ejecución de iniciativas de preservación de los recursos naturales, uso de energías renovables, etc. Esta alta dispersión muestra que hoy no existe un marco integral de gestión de la sostenibilidad e indica que las empresas están actuando reactivamente ante tendencias mundiales que se volverán cada vez más relevantes y urgentes.

Para Aurys Consulting, la sostenibilidad debe ser un punto central de la estrategia y de los modelos de gestión de empresas y organizaciones. El enfoque debe evolucionar desde tener estrategias de sustentabilidad hacia el desarrollo de Estrategias Sostenibles, desde generar Valor Compartido hacia la Gestión Integral del Valor Sostenible, desde el desempeño económico de corto plazo hacia Crecimiento Sostenible de largo plazo. Crear Valor Sostenible implica instalar una visión de largo plazo, combinar y equilibrar los resultados obtenidos en los ámbitos sociales, ambientales y económicos, considerando, y sin comprometer, la capacidad de crear valor para las futuras generaciones. En esta lógica, algunos elementos de este enfoque comienzan a reflejarse en los valores, estrategias y modelos de gestión de las compañías:

- Generación de capital social en todos los públicos de interés, a partir de la redefinición de la relación entre las empresas, la comunidad, el medio-ambiente y los trabajadores.
- Relación basada en la transparencia, confianza, lealtad y beneficio mutuo entre las partes.
- Conciencia empresarial auténtica y con convicción.
- Gestión ética e inclusiva, con un nuevo marco de valores que incorpora las variables sociales y ambientales, y una nueva relación de poder por relaciones de colaboración con el entorno.
- Visión multidimensional considerando equilibradamente las variables económicas, ambientales y sociales.
- Orientación de largo plazo que no compromete el desarrollo de las generaciones futuras.

Nueve focos para un desempeño sostenible

Nueve focos determinan la capacidad de Creación de Valor Sostenible de las compañías. A partir de la medición de estado en estos nueve frentes es posible formular visiones, planes y acciones para alcanzar un nuevo estado deseado. Algunas interrogantes surgen al intentar comprender la capacidad de generar Valor Sostenible por parte de las empresas:

1. ¿Cuán desarrollados y aplicados a lo largo de toda la organización están

- los estándares y prácticas éticas?
2. ¿Cuán robusto y organizado es el Gobierno o ente de control que gestiona los recursos y atiende las preocupaciones de nuestros grupos de interés?
 3. ¿Cuán transparentes somos sobre las actividades, impactos y resultados de la empresa hacia los grupos de interés?
 4. ¿Cómo estamos enfrentando las relaciones de negocios con proveedores?
 5. ¿Cómo equilibramos los retornos requeridos por los inversionistas, empleados, proveedores y demás grupos de interés que afectan o se ven afectados por la empresa?
 6. ¿Qué estamos realizando para involucrarnos en el desarrollo de las comunidades?
 7. ¿Cómo nos desafiamos continuamente para proveer el máximo valor de productos y servicios hacia los clientes?
 8. ¿Nuestras prácticas laborales son 100% justas, seguras y se desarrollan en un ambiente de preocupación real por el bienestar y calidad de vida de los empleados?
 9. ¿Cómo protegemos el medio ambiente más allá de las normativas?

En función a la evaluación en estos nueve focos, una empresa puede ser posicionada en uno de tres niveles de desarrollo.

La gestión del Valor Sostenible

Para hacer frente a estos cambios de paradigma es necesario posicionar la sostenibilidad como un elemento central de la estrategia y gestión de las empresas. En Aurys Consulting hemos formulado un marco de referencia para gestionar proactivamente la generación de Valor Sostenible.

Modelo de Gestión del Valor Sostenible

El modelo está compuesto por seis elementos:

1.El Contexto constituye los inputs del modelo y son la base que guían las decisiones estratégicas de las compañías. Considera los aspectos regulatorios y geopolíticos relevantes para la organización; el análisis de la industria, sus consumidores, sus productos, la competencia y los grupos de interés. Estos elementos influyen en el contexto interno de la organización. El contexto es a su vez influenciado por el desempeño sostenible de la organización y por las reacciones de los grupos de interés.

Ejemplos de preguntas que considerar:

- ¿Cuáles son los desafíos externos, internos y de negocio que debemos afrontar como empresa minera?
- ¿Cuáles son las expectativas de los grupos de interés de nuestra empresa?

2.La definición de una Estrategia Sostenible plantea la razón de ser de la organización, su visión, objetivos y cursos de acción que la empresa debe emprender.

Ejemplos de preguntas que considerar:

- ¿Cuáles deben ser los principios y los focos de una Estrategia Sostenible para mi empresa?

-¿Qué capacidades clave debemos desarrollar para aumentar la Capacidad de Creación de Valor Sostenible?

3.Operacionalizar una Estrategia Sostenible implica una evolución del concepto tradicional de la Cadena de Valor hacia un enfoque de Operación en Red, donde cada proceso de la cadena principal y de apoyo realiza sus actividades en el marco de una relación con el conjunto de actores con los que interactúa.

Ejemplos de preguntas que considerar:

-¿Cómo mejorar nuestras actividades para aumentar el Valor Sostenible que generan?

-¿Cuál es el estado y cómo mejoramos las relaciones con nuestros grupos de interés?

4.Los Habilitadores son los elementos que sustentan a los procesos principales de la Operación en Red.

Ejemplos de preguntas que considerar:

-¿Qué estructura interna, recursos, sistemas y liderazgo se requieren para gestionar el Valor Sostenible que genera la empresa?

-¿Cómo involucraremos a la organización en este cambio de paradigma?

5.Los elementos anteriormente descritos determinan el Desempeño Sostenible de o la capacidad de las empresas de crear Valor Sostenible a largo plazo. El desempeño se determina desde los nueve focos, y se despliega en aspectos económicos, sociales y ambientales. Los resultados de este desempeño producen impactos que afectan a los distintos grupos de interés, quienes a su vez tienen una fuerte influencia en el desempeño financiero de largo plazo de las empresas.

Ejemplos de preguntas que considerar:

-¿Cuáles son los impactos esperados?

-¿Los grupos de interés perciben la generación de valor social y ambiental?

-¿Existe un claro vínculo con el éxito económico de largo plazo de la empresa?

-¿Estamos utilizando una metodología para valorar y comparar el potencial de Valor Sostenible de las iniciativas?

Implementando la gestión del Valor Sostenible

El desarrollo de negocios sostenibles requiere que los líderes de las organizaciones tengan la convicción necesaria para incluir la Sostenibilidad al centro de su estrategia y su modelo de gestión. Esto es, en nuestra visión, el gran desafío actual de las empresas mineras y de la industria en general.

Para ver versión publicada, haga click en el siguiente link: <http://bit.ly/1fHCxrV>

Para descargar PDF: [Sostenibilidad_Centro de la estrategia y la gestión_Aurys](#)