

La sostenibilidad como estrategia: cómo las empresas del mercado medio pueden adaptarse para tener éxito a largo plazo



Los inversores, los clientes, los gobiernos y el público en general están presionando cada vez más a las empresas para que coloquen la sostenibilidad en el centro de sus modelos de negocio. Observamos cómo está respondiendo el mercado medio y qué medidas prácticas pueden tomar las empresas para adoptar un enfoque más sostenible.

En el transcurso de la última década, la importancia de la sostenibilidad ha aumentado significativamente en todo el mundo - no sólo en términos de cómo los individuos viven sus vidas, sino también de cómo los gobiernos enmarcan la política, así como la forma en que las empresas desarrollan modelos operativos y planifican para el futuro.

La pandemia en curso, mientras tanto, ha producido un desafío paradójico para las empresas del mercado medio. Según una nueva investigación del IBR* de Grant Thornton, el 57% del mercado medio cree que el impacto económico del Covid-19 probablemente hará que la sostenibilidad baje en la lista de prioridades de las empresas, pero al mismo tiempo, más de dos tercios (61%) creen que el coronavirus aumentará las expectativas del público sobre el compromiso de las empresas con la sostenibilidad.

Y a pesar del Covid-19, la necesidad de actuar sobre la sostenibilidad nunca ha sido más urgente.



Como explica **Linda Mannerby**, Directora de Sostenibilidad de Grant Thornton Suecia, "Las empresas que comprenden los desafíos y riesgos mundiales, adaptan sus modelos de".

negocio y gestionan su impacto empresarial -tanto positivo como negativo- tienen una mayor oportunidad de sobrevivir a largo plazo

Sostenibilidad en el mercado medio

Está claro que la sostenibilidad se ha convertido en un foco estratégico para las empresas de primera línea. En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, empresas como Shell, Unilever, Microsoft, Apple y American Airlines -por nombrar sólo unas pocas- han anunciado recientemente planes para reducir sus emisiones netas de dióxido de carbono a cero en las próximas décadas. La investigación del IBR de Grant Thornton se ha centrado en la medida en que las empresas medianas están adoptando la sostenibilidad.

Los resultados muestran que una proporción significativa de las empresas del mercado medio están en sintonía con su importancia: poco menos de la mitad (48%) cree que la sostenibilidad tendrá un impacto financiero positivo neto en sus negocios, mientras que un número similar (47%) espera que un enfoque sostenible conduzca a una mejor eficiencia operativa y a menores costos. Mientras tanto, el 43% dice que el éxito financiero y la sostenibilidad tienen la misma importancia.

El mercado medio está claramente en sintonía con la creciente importancia de las empresas sostenibles, pero los datos también sugieren que muchas empresas del mercado medio no están seguras de cómo poner en práctica cualquier compromiso con la sostenibilidad. El 48% está de acuerdo en que la mayoría de las empresas de su tamaño no saben por dónde empezar cuando se trata de medir la sostenibilidad, mientras que sólo un tercio (33%) toma actualmente en consideración los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas al desarrollar su estrategia empresarial.

Otra conclusión notable es que las empresas de los mercados emergentes están dando prioridad a las cuestiones de sostenibilidad en mayor medida que sus homólogos de las economías desarrolladas, y también esperan un mayor impacto financiero positivo de la integración de la sostenibilidad.

¿Por qué adoptar la sostenibilidad?

Uno de los principales factores que motivan a las empresas de los mercados medianos a hacer de la sostenibilidad un principio estratégico rector son las oportunidades de crecimiento que este tipo de enfoque puede crear.

Una de las motivaciones principales para integrar la sostenibilidad en la estrategia es la obtención de inversiones, ya que año tras año hay más capital en el mundo que se asigna de acuerdo con los parámetros de la sostenibilidad. Muchos inversionistas y bancos también utilizan la sostenibilidad como un sustituto del enfoque de una empresa para la gestión del riesgo.



"Otra cuestión es que, si quiero vender a una empresa más grande, ellos querrán que los proveedores se ajusten a sus propios objetivos de sostenibilidad: son responsables de una cadena de

suministro responsable", dice **Ivri Verbin**, Director General de Good Vision y líder de la práctica de responsabilidad social de las empresas en Grant Thornton Israel.

Y este puede ser un factor que sustente el hecho de que las empresas de las economías emergentes tienen más probabilidades de dar prioridad a la sostenibilidad. **Verbin** observa que la demanda de las empresas más grandes de los países más desarrollados de aplicar la sostenibilidad también está empujando a los países emergentes a cumplir con estas cuestiones para poder venderles.



La integración de la sostenibilidad en la estrategia de la empresa principal también impulsa la innovación y, en última instancia, el crecimiento empresarial, **explica Katerina Katsouli**, Directora de ESG & Sostenibilidad de Grant Thornton Grecia. "El aumento de la innovación da como resultado un impulso a las ventas, contribuyendo fuertemente al crecimiento del negocio. Las empresas sostenibles y socialmente responsables pueden establecer un punto claro de diferenciación de marca, ayudando a protegerlas de los competidores de menor coste.

"Estas empresas también pueden ganar un gran valor en lo que respecta a la reputación. Son más capaces de crear confianza con las partes interesadas, obtener recomendaciones voluntarias de los clientes y protegerse de los escándalos, los retos normativos y otros factores que afectan a la reputación".

El impacto de adoptar un enfoque sostenible



A medida que la tendencia hacia la sostenibilidad se acelera, dice **Emma Verheijke**, Socia de Sostenibilidad e Impacto de Grant Thornton Holanda, las empresas del mercado medio simplemente no pueden permitirse el lujo de quedarse atrás.

De hecho, el IBR descubrió que casi dos tercios (61%) de las empresas del mercado medio piensan que las tendencias mundiales de sostenibilidad exigirán cambios fundamentales en los modelos de funcionamiento de su industria.



Valentina Yakhnina, Gerente de Sostenibilidad de Grant Thornton Israel, añade: "Un efecto secundario de volverse más sostenible en términos de su gestión de recursos es que puede aumentar la eficiencia y reducir los costos - por ejemplo, si hace el esfuerzo de reducir la cantidad de materiales que utiliza, o encontrar nuevas formas de reducir los residuos".

Los obstáculos para volverse más sostenible

Para muchas empresas del mercado medio, el desembolso financiero necesario para poner en práctica un programa de sostenibilidad es un obstáculo importante que hay que superar, y que se ha convertido en un problema aún mayor como resultado de las presiones financieras en torno a Covid-19.



Julia Höglund, Asesora de Sostenibilidad de Grant Thornton Suecia, dice: "El mayor desafío es el corto plazo. Aunque no queramos serlo, seguimos en un sistema en el que se nos empuja a cumplir los objetivos financieros trimestrales, y esto sigue impulsando el cambio dentro de las empresas.

"La pregunta que solemos recibir de los clientes es: ¿Cuál es el rendimiento de esta inversión?" Esto es a veces difícil de responder en términos financieros porque depende de muchos factores globales y de consumo. Sin embargo, lo que podemos medir es el rendimiento de la inversión en todas las actividades ESG (ambientales, sociales y de gobierno), que puede tener un impacto en el rendimiento financiero general".

Identificar el valor



Sue Almond, Directora Global de Aseguramiento de Grant Thornton, dice que las conclusiones del IBR, que encontró que muchas empresas establecen un fuerte vínculo entre la sostenibilidad y el rendimiento financiero, fueron particularmente alentadoras. Ella explica: "El rendimiento financiero de la empresa sustenta su propia sostenibilidad. Por lo tanto, si hay una clara línea de visión desde las acciones de sostenibilidad hasta el desempeño financiero general del negocio, entonces tienes ese imperativo empresarial: así es como te ganas los corazones y las mentes".



Markus Hakansson, Jefe de Asesoría de Negocios de Sustentabilidad de Grant Thornton Suecia, agrega: "Tu capacidad de crear valor como empresa no depende sólo de factores financieros. Los factores no financieros -sociales y medioambientales- están conectados con el 80% de la capacidad de la empresa para crear valor y, al final, el valor es el dinero.

"Pero este valor - que puede ser el conocimiento de los empleados, o el capital estructural - puede mantenerse en la empresa durante muchos años antes de convertirse en dinero en efectivo. Entender este concepto de sostenibilidad puede ser un problema para la junta directiva y los propietarios."

Primeros pasos en la sostenibilidad

Höglund dice que la clave para averiguar cuáles son los objetivos de sostenibilidad de una empresa es abrir un diálogo con las partes interesadas. "Todo esto se trata de averiguar lo que los interesados realmente demandan", explica. "Estas partes interesadas van desde los inversores y prestamistas hasta los clientes, empleados y el público en general". Según el IBR, el 49% de las empresas del mercado medio esperan enfrentarse a una mayor presión por parte del talento existente y futuro para ser más sostenibles en el año venidero, mientras que el 55% espera enfrentarse a una mayor presión por parte de sus clientes.

Verbin añade: "Toda la idea de la sostenibilidad es entender las expectativas de las partes interesadas y tratar de responder como negocio. El diálogo proporcionará conocimientos cruciales y resolverá muchos de sus problemas. No se puede ser una empresa innovadora sin escuchar; y las redes sociales hacen que sea muy fácil escuchar".

Al mismo tiempo, dice **Linda Mannerby**, Directora de Sostenibilidad de Grant Thornton Suecia, las empresas deben evaluar su posición actual en términos del medio ambiente y la sociedad. "Es necesario comprender dónde están los impactos positivos y negativos", explica. "Una de las formas más sencillas de hacerlo es trazando un mapa de su cadena de valor: este tipo de análisis de impacto puede ayudarle a llegar a los miembros de la junta directiva, concienciando e identificando los riesgos".

Las empresas deben tener claro desde el principio qué es lo que intentan lograr al hacerse más sostenibles, dice **Verheijke**. "¿Es el cumplimiento? ¿Comunicación? ¿La financiación? ¿Atracción y retención de talentos - o todo lo anterior? Porque eso va a dictar la dirección que vas a tomar".

Una vez que se han establecido los objetivos y las áreas de impacto material, las empresas pueden decidir qué marcos de información y evaluación se ajustan mejor, añade, en lugar de empezar con un marco o metodología particular y trabajar hacia atrás.



Mark Hucklesby, director de informes financieros de Grant Thornton, dice que es probable que los recientes avances en la presentación de informes de sostenibilidad conduzcan a la elaboración de un conjunto unificado de normas de presentación de informes no financieros para sustituir el gran número de normas de sostenibilidad que compiten entre sí y que están actualmente en funcionamiento.

"Diversos interesados que participan en sus cadenas de suministro están planteando una amplia gama de preguntas sobre sostenibilidad", explica. "Y el hecho de no poder articular una respuesta clara cuando se les pregunta por su filosofía de sostenibilidad va a obstaculizar las oportunidades futuras. Un conjunto integrado y unificado de normas de sostenibilidad proporcionará la tan necesaria transparencia y comparabilidad".

Verbin dice que es importante lograr que los programas de sostenibilidad sean aceptados por toda la organización: "Yo sugeriría involucrar a los empleados en la conformación de tales programas: los empleados están conectados, y muchos de ellos son milenarios - crecieron en la revolución de la sostenibilidad y es parte de su ADN. También están más cerca de los aspectos prácticos".

En el mismo sentido, la comunicación es vital para establecer un diálogo y sensibilizar a los posibles clientes, inversores y otras partes interesadas, añade **Yakhnina**: "Este no tiene que ser un informe extenso, pero debe ser una explicación muy clara y práctica de lo que exactamente has hecho y del valor que aporta".

Colocar la sostenibilidad en el centro de la estrategia

En última instancia, dice **Hakansson**, la preocupación por la sostenibilidad debe situarse en el centro de todas las decisiones de la empresa. "No se trata sólo de poner la sostenibilidad en el modelo de negocio: también tiene que alimentar la estrategia, las tácticas y las operaciones", explica. "En la situación perfecta, cada decisión a nivel táctico, operativo y estratégico debería tomarse sobre la base del triple balance, teniendo en cuenta su impacto ambiental, social y financiero".

Conéctese con un experto de Grant Thornton para explorar cómo integrar la estrategia de sostenibilidad en su negocio.

final

LISTA DE CONTROL DE LA PÁGINA DE SALIDA/ENTRADA

Pasos hacia la sostenibilidad

- ✓ Crear un diálogo con las partes interesadas: ¿cuáles son sus objetivos de sostenibilidad y cómo quieren que les ayudes a alcanzarlos?
- ✓ Evaluar su impacto actual:
- ✓ Haga un mapa de su cadena de valor para entender qué impactos positivos y negativos está teniendo en términos de medio ambiente, sociedad y derechos humanos, por ejemplo.
- ✓ Establezca objetivos pertinentes: ¿Cuáles son sus objetivos de sostenibilidad y cómo los logrará?
- ✓ Consiga la aceptación de toda su organización: Establezca una línea de visión clara desde la sostenibilidad hasta el rendimiento financiero y la supervivencia a largo plazo.
- ✓ Comuníquese: Explique a las partes interesadas lo que está haciendo y por qué.

Conéctese con un experto de Grant Thornton para explorar cómo integrar la estrategia de sostenibilidad en su negocio.



Roderick Marquis
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E roderick.marquis@ve.gt.com



Jorge Gómez
Audit Partner
Grant Thornton Venezuela
E jorge.gomez@ve.gt.com



Carlos Díaz
Tax Partner
Grant Thornton Venezuela
E carlos.diaz@ve.gt.com



www.grantthornton.com.ve/

© 2020 Grant Thornton International Ltd. Todos los derechos reservados.

"Grant Thornton" se refiere a la marca bajo la cual las firmas miembro de Grant Thornton prestan servicios de auditoría, impuestos y consultoría a sus clientes, y/o se refiere a una o más firmas miembro, según lo requiera el contexto. Grant Thornton International Ltd (GTIL) y las firmas miembro no forman una sociedad internacional. GTIL y cada firma miembro, es una entidad legal independiente. Los servicios son prestados por las firmas miembro. GTIL no presta servicios a clientes. GTIL y sus firmas miembro no se representan ni obligan entre sí y no son responsables de los actos u omisiones de las demás.