**Competitividad y Sustentabilidad: Las caras de una moneda que genera valor**

*La visión de las empresas que quieran mantenerse competitivas en el futuro tiene que integrar la sustentabilidad en su estrategia de negocios. La competitividad y sustentabilidad son clave para la subsistencia de la empresa. El adecuado vínculo entre ambos principios en donde el uso eficiente de los recursos naturales, económicos y sociales así como la adaptación de la empresa a las preferencias de los individuos para proveerles de productos sustentables, son imperativos que las empresas deben de considerar como oportunidades estratégicas para generar valor.*

Por Antonio Lloret

Últimamente, en las revistas de negocios y en los periódicos se han popularizado los editoriales que hacen referencia a la responsabilidad social empresarial, relacionados por lo general con las prácticas ambientales, entre las que destacan el ahorro de energía y el impacto del cambio climático, pero también relacionados con la ética empresarial y la corrupción, entre otros.

Se habla, se escribe y se analiza la necesidad de que las empresas tomen acciones concretas con respecto al medio ambiente y la sociedad a costa, muchas veces, de la rentabilidad y generación de valor en la compañía. Claro que el argumento “pro-responsable” es importante, pero a veces llega a opacar al de la generación de utilidades de las empresas y hasta minimiza la necesidad de la subsistencia de las organizaciones.

Si bien la responsabilidad social empresarial es irremplazable, el romanticismo de esta visión, aislada de la realidad empresarial, corre el riesgo de convertirse en una utopía. La otra visión, la “pro-empresarial”, es la que enfrentan las empresas en el día a día, en donde tienen la presión de generar utilidades, atraer inversiones, conseguir clientes, vender, operar, etcétera. Esta visión se cicla en una dinámica utilitarista que, ante decisiones miopes, puede llevarle a generar costos sociales muy altos, e inclusive a desaparecer en el corto o mediano plazo.

Ambas visiones son extremos cuando debería de haber equilibrios. La responsabilidad social sin rentabilidad para las empresas está condenada a morir y la rentabilidad sin responsabilidad social, condenada a desaparecer. Cuando hay un equilibrio entre ambas visiones, podemos hablar entonces de sustentabilidad, al hacer referencia a la responsabilidad social y hablar de competitividad con relación a la rentabilidad.

Pero ¿cuál es la diferencia entre hablar de competitividad y de sustentabilidad? ¿Y cuál es la diferencia entre responsabilidad social empresarial y rentabilidad? La respuesta la encontramos en el valor estratégico que las primeras pueden generar para la empresa, pues son las dos caras de la moneda que, hoy por hoy, generan valor.

**Competitividad**

Entender la competitividad requiere una definición que cae en el estricto campo de los negocios. Una manera de entenderla es a partir de las definiciones clásicas: Competitividad es la serie de acciones estratégicas que toma una empresa y que le permite generar beneficios financieros a través del tiempo. Por otra parte, la ventaja competitiva es la generación de beneficios promedio mayores a los de las empresas competidoras en un mismo mercado. La ventaja competitiva sostenible implica, a su vez, generar beneficios promedio mayores a los de la competencia durante un lapso muy largo.

Para comprender mejor estas ideas, hay que partir de la base de que la generación de valor de la empresa se refleja en los rendimientos financieros. Para esto, las variables estratégicas que posee la empresa son dos: los beneficios percibidos y los costos promedio, tal como lo sugirió Michael Porter en su clásico libro *Ventaja competitiva*, y que llamó ventajas competitivas genéricas. Los beneficios percibidos son aquellos que obtienen los consumidores al adquirir un bien o un servicio producido por la empresa; este beneficio percibido es lo que generalmente entendemos por diferenciación. De esta manera, la empresa que tenga mayores beneficios percibidos con respecto a la competencia, es probable que consiga mayores ventas.

La relación entre el beneficio percibido y menos precio es precisamente lo que los consumidores buscan al tomar una decisión de compra. Por ejemplo, al pensar en unas vacaciones a un destino de playa, si se tienen dos opciones y ambas ofrecen el mismo precio pero la percepción de beneficios de ir a la Rivera Maya son mayores que los de ir a la costa del Pacífico, el primer destino será el elegido; ahora bien, si el costo de ir a la Rivera Maya es mayor, pero aún así la percepción es mejor que la costa del Pacífico, seguirá siendo la opción elegida. En este sentido, las empresas turísticas de la Rivera Maya gozan de una diferenciación positiva, que tienen que aprovechar y trabajar al interior y exterior de la firma para mantener los atributos del producto “Rivera Maya”. Así, la empresa gana al procurar la compra de sus productos que son más diferenciados o preferidos por los consumidores.

La segunda variable estratégica bajo el marco de la competitividad es la manera en que las empresas explotan el costo promedio de operación, por lo general a través de generar acciones estratégicas que disminuyan dicho costo. Al comparar el costo promedio con el precio establecido por el mercado, la empresa obtiene el margen de operación. Con bienes homogéneos y un precio generado por el mercado, una firma es más competitiva que otra si obtiene mayores márgenes debido a sus costos promedio menores. Al reducir costos se vuelve posible bajar los precios para que los consumidores perciban un mayor beneficio al elegir determinada empresa.

**Sustentabilidad**

En un principio, la sustentabilidad se entiende como la permanencia de recursos naturales a lo largo del tiempo con el fin de que las generaciones futuras también los utilicen. Aunque esta noción no está restringida a la permanencia de recursos naturales, también abarca el uso adecuado de recursos humanos, capitales y financieros, entre otros.

La sustentabilidad es un concepto muy amplio, pero para entender su relación con la competitividad, podría acotarse partiendo de que la sustentabilidad (empresarial) implica el uso y la explotación estratégica de los recursos y capacidades basadas en activos tangibles e intangibles que le permiten a la empresa permanecer a lo largo del tiempo. Estos conceptos están soportados por los recursos naturales y capacidades de Stuart Hart, así como por las conocidas hipótesis de los recursos y capacidades de la empresa de Jay Barney, que sugieren que los recursos y las capacidades de una empresa generan valor en tanto sean valiosos, raros, inimitables y adaptables a la organización, en un contexto puramente empresarial. Más aún, la sustentabilidad corporativa va de la mano de la generación e implementación de acciones estratégicas que procuren valor económico, social y medioambiental en el largo plazo.

Sin embargo, la visión de sustentabilidad aislada de la visión de competitividad genera en la empresa una percepción de altos costos y alta inversión. El problema parece ser que la implementación de una estrategia de sustentabilidad podría generar costos mayores que los costos de operar sin un sentido de sustentabilidad, afectando así a la generación de valor. Pero es ahí en donde está la clave, la otra cara de la moneda del valor: una visión sustentable de negocio le permite a la empresa no sólo ver hacia el futuro, sino también establecer las bases y los lineamientos necesarios para la permanencia de la empresa en el futuro.

Al retomar el ejemplo de la playa: ¿cómo cambiaría sus preferencias al encontrar una Rivera Maya sucia, llena de basura y con hoteles incómodos y ruidosos? ¿Estaría dispuesto a regresar en la siguiente oportunidad? La empresa que no considere que las preferencias de los individuos cambien conforme a los atributos del producto, está destinada al fracaso. Los beneficios percibidos de los consumidores representados por las preferencias de los individuos son una variable clave de las acciones estratégicas de sustentabilidad. En nuestros días, las preferencias de los individuos por productos sustentables van en aumento y, en consecuencia, la demanda de bienes y servicios con atributos sustentables, inclusive a precios mayores, sugiere mayores ventas. La reputación que obtiene una empresa sustentable se convierte en un activo intangible que se refleja en una capacidad valiosa, rara y hasta inimitable.

Los costos promedio, por otro lado, también pueden ser clave en las estrategias sustentables. Un uso eficiente de los recursos y la reducción de desperdicios, puede ser una estrategia de reducción de costos (Porter y van der Linde, 1995). Piense usted en el ahorro de energía que significan los focos ahorradores, o al usar materiales y empaques reciclables o biodegradables. Piense quizá en aquella maquinaria basada en tecnología limpia que le permite reducir subproductos de la operación e inclusive reducir el costo de auditorías ambientales por parte del regulador. Los hoteles de playa pueden ahorrar al adoptar estrategias de sustentabilidad, recursos hídricos, energía eléctrica, entre otros.

Ahora bien, la sustentabilidad no es sólo playas limpias, arrecifes divinos y vacaciones esplendidas; sino el adecuado uso de los recursos naturales y humanos también. En la idea de sustentabilidad cabemos todos, no como moneda de cambio, sino como contraparte de la buena operación de los negocios. Piense en las restricciones que tiene una empresa. ¿Qué pensaría si en su destino elegido los permisos de operación fueran piratas o si se vendiera alcohol a menores de edad a cambio de alguna “propina” a las autoridades para que se hagan de la vista gorda? La transparencia y las acciones de anticorrupción son también acciones de sustentabilidad, como lo son los derechos humanos, los derechos laborales, los salarios justos a los empleados, la equidad de género y un sinnúmero de acciones que las empresas pueden utilizar a su favor para diferenciarse y generar mayor valor.

Al establecer que la sustentabilidad requiere una visión en el largo plazo y el uso eficiente de recursos y capacidades en el tiempo, si la empresa quiere cuidar o mejorar los beneficios percibidos, debe entonces trabajar con los recursos disponibles y con las preferencias de los individuos. Si bien la discusión con respecto al medio ambiente está más orientada hacia la conservación, hay que preguntarnos ¿cómo equilibrar la necesidad de las empresas de subsistir financieramente cuando en realidad tiene recursos limitados, además de restricciones impuestas por los consumidores, gobiernos y agentes de interés en general? La respuesta se encuentra en la vinculación estratégica entre competitividad y sustentabilidad en donde ambos principios no son ni sustitutos ni complementos, sino un solo principio indivisible, las dos caras de una moneda de valor.

**Referencias**

Barney, J. B. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management Studies, 17: 99-120.

Barney, J. B. (1991). *The Resource Based View of Strategy: Origins, Implications, and Prospects*. Journal of Management Studies, 17: 97-211.

Blackburn, W. R. (2007). *The Sustainability Handbook*. London, Earthscan.

Dranove, D. and S. Marciano (2005). *B minus C: Positioning your Firm Against the Competition.* Kellogg on Strategy. Hoboken, New Jersey, John Wiley and Sons: 27-48.

Hart, S. L. (1995). *A Natural-Resource-Based View of the Firm*. The Academy of Management Review, 20(4): 986-1014.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, The Free Press: 11-15.

Porter, M. E. and C. van der Linde (1995). *Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship*. Journal of Economic Perspectives, 9(4): 97-118.