

CRECIMIENTO SOSTENIBLE: El Método de Du Pont

Traducción libre:
Guillermo Villacorta

Marengo
Director de la MAF-UES.

Nota del traductor. Chad Holliday, autor de este artículo intitulado "Sustainable Growth, the Du Pont Way" (Harvard Business Review, sept. 2001) es el máximo ejecutivo de Du Pont, firma norteamericana de casi 200 años que a lo largo de su historia no se ha caracterizado precisamente por su devoción al medio ambiente ni a prácticas de negocios democráticas. Sin embargo, quizás paradójicamente, esta firma actualmente esta liderando estrategias corporativas que demuestran un hecho afortunado e incontrovertible: las prácticas de sostenibilidad o de protección ambiental son compatibles con la rentabilidad y el crecimiento de los negocios. La estrategia que aparentemente Du Pont ha utilizado para conducir la empresa a una ambiente sostenible consiste en abandonar gradualmente la producción de bienes tangibles o de naturaleza física (stuff, es decir cosas) los cuales son intensivos en materias primas o energía basada en fuentes no renovables; y en cambio producir bienes o servicios menos intensivos en ese tipo de insumos o energía y mas intensivos también en conocimientos. De esta manera la empresa logra mantener su rentabilidad y garantizar su crecimiento de largo plazo con el mínimo perjuicio a la sostenibilidad del planeta. Holliday es además miembro del Consejo para el Desarrollo Sostenible, una coalición de 150 empresas de más de 30 países comprometidas con la protección ambiental, la equidad social y el crecimiento económico de los países donde operan.

Como muchas empresas manufactureras, Du Pont tradicionalmente ha crecido haciendo más y más "cosas". El crecimiento de nuestro negocio ha sido proporcional a la cantidad de materias primas y energía que utilizan nuestras plantas; también han crecido nuestros desperdicios y otro tipo de emisiones como resultado de nuestras operaciones. Sin embargo a lo largo de los años, creo, hemos llegado a ser cada vez más conscientes de un hecho ineludible y preocupante: No estamos aptos para sustentar nuestros negocios por una más larga trayectoria dado que ellos están basados en dos supuestos que ya no pueden sostenerse mas. Uno, que la oferta barata e ilimitada de hidrocarburos y otras fuentes de recursos no renovables estarán siempre disponibles; otro, que el ecosistema de la tierra absorberá indefinidamente los desperdicios, sobrantes, y emisiones de nuestra producción y consumo de materiales.

Recientemente varios expertos han extrapolado la tasa de consumo de los países en desarrollo. Sus conclusiones varían, pero al parecer si cada persona en nuestro planeta viviese como el ciudadano promedio de USA necesitaríamos los recursos de al menos tres planetas tierra. Obviamente solamente contamos con una; por lo cual ya algunos argumentan que el estándar de vida del mundo desarrollado deberá caer para que los países en desarrollo progresen. Estoy en desacuerdo con ese enfoque de suma cero. En vez de ello, creo que si nosotros usáramos más efectivamente nuestra creatividad y el conocimiento científico podríamos lograr una elevada rentabilidad para nuestros accionistas y haríamos crecer nuestro negocio. Todo mientras compatibilizamos las necesidades de los pueblos alrededor del mundo y reducimos el impacto ambiental de nuestras operaciones y productos.

En esto consiste el desafío del crecimiento sostenible, y para lograrlo la principal motivación para cualquier empresa debe ser mejorar el desempeño de sus negocios. Por supuesto, los beneficios ambientales y sociales continuarán, pero la racionalidad subyacente sobre la que debemos siempre per-

manecer enfocados es que en la economía global la sostenibilidad generará un tremendo valor económico, necesitando que se traduzca este concepto en prácticas comerciales que agudicen el ingenio de firmas globales y diversificadas como Dupont, donde cada unidad de negocios (UNE) considera la sostenibilidad como una oportunidad para el crecimiento real y no simplemente un mero acto de filantropía corporativa para que la empresa parezca más bondadosa.

De esta forma hemos desarrollado una estrategia triple enfocada en: la ciencia integrada, la intensidad del conocimiento y las mejoras en la productividad; y hemos ideado una nueva forma de medir nuestro progreso cuantitativamente, de tal forma que no tengamos que descansar en evidencia meramente cualitativa o anecdótica. Para potenciar esta estrategia sabemos que aún pequeños éxitos iniciales podrían ser críticos al establecer el momento en que tendríamos que precisar y demostrarnos continuamente a nosotros mismos tanto como a nuestros accionistas que el crecimiento

Sostenible puede sin duda generar alor corporativo. Aunque estamos lejos de alcanzar el crecimiento sostenible hemos sido exitosos en impulsar su comprensión, aceptación y aplicación profunda en nuestras operaciones haciendo que el "método comprehensivo de Du Pont" contribuya a hacer nuestro negocio.

Un Propósito de Negocios

Tal como cualquier otra práctica de negocios, el crecimiento sostenible busca también hacer que las personas en todo el mundo se conviertan en nuestros clientes - y hacerlo de-

sarrollando mercados que promuevan y sostengan la prosperidad económica, la equidad social y la integración ambiental. De ninguna manera deberíamos estar satisfechos de incrementar nuestra base de consumidores si esto no se consigue con un crecimiento sostenible que aunque beneficie a millones de personas, no por ello se convierte en altruismo. Nosotros perseguimos ese tipo de crecimiento porque beneficia nuestros negocios y a nuestros accionistas. Aunque proteger el ambiente debería ser un valor fundamental de cualquier empresa - Y muchas compañías se encuentran en un buen lugar para iniciar actividades que hagan su mejor contribución a la sostenibilidad haciendo lo que ellas hacen mejor: configurando mercados que funcionen globalmente mientras también protegen el ambiente. Si uno está requiriendo por una nueva definición de responsabilidad social corporativa el crecimiento sostenible es precisamente eso y está directamente relacionado al propio interés del negocio, al mismo tiempo no deberíamos olvidar nuestro mayor rol y responsabilidad. Las compañías no tendrán éxito en el siglo XXI si el ecosistema mundial continúa declinando y si las sociedades fracasan. Así Du Pont tiene varias metas para el 2010 incluyendo una reducción del 75% de las emisiones de gases de invernadero suponiendo constante nuestro consumo energético. También planeamos incrementar el uso de recursos renovables en un 10% respecto a nuestras necesidades energéticas globales - Un gran paso para una compañía que ha dependido casi exclusivamente del petróleo, gas natural y del carbón como principal fuente de energía.

Para lograr estas ambiciosas metas mientras continuamos creciendo como empresa, hemos debido reexaminar muchos de nuestros supues-

tos fundamentales. Por ejemplo nuestro antiguo modelo de negocios no nos dice como operar en mercados donde los márgenes son insuficientes, las unidades de venta son altas y la gente es pobre. Cuando estuve dirigiendo los negocios de Du Pont en Asia, por ejemplo teníamos una regla empírica: no deberíamos invertir en construir una infraestructura local para vender en un mercado hasta que el PIB per cápita del país en cuestión no llegara al menos a mil dólares. Pues bien, en Africa, el Suroeste de Asia y muchos otros lugares del mundo sus economías son mucho más débiles, dado que cientos de millones de personas viven con apenas un dólar al día.

Ahora nos hemos dado cuenta que podemos tener éxito en esos mercados si llevamos una porción sustancial de nuestras operaciones allí. Nosotros contratamos gente local que entiende esa economía, establecemos nuestras instalaciones de producción cerca de los mercados que sirven, y hemos comenzado a hacer investigación y pruebas de mercado localmente. Por ejemplo, cuando desarrollamos Avaunt, un insecticida para combatir una oruga que se alimenta de bulbos de las flores del algodón, en Africa Occidental, solicitamos los

conocimientos de 20 entomólogos de las compañías algodoneras de siete países africanos, y nuestro distribuidor local condujo una serie de seminarios orientados a granjeros y supervisores para educarlos acerca del producto; actualmente las ventas totales de Du Pont en Africa alcanzan alrededor de cien millones de dólares anuales, por supuesto esperamos ver que esos números mejoren, pero también estamos comprometidos en ofrecer crecimiento sostenible y rentabilidad.

Al final el crecimiento real del negocio que es crecimiento sostenible representa la única forma efectiva de usar la riqueza y los recursos de las mas grandes empresas del mundo para contribuir a desarrollar las economías más pequeñas de forma sostenible.

Para alcanzar ese tipo de crecimiento, Du Pont ha desarrollado una estrategia triple para sus acciones: primero, la ciencia integrada que une la química, la biología y otras ciencias para desarrollar procesos y productos eficientes y amables con el ambiente; segundo, la intensidad del conocimiento que crea valor a medida que contiene más conocimiento añadido a los productos y servi-

cios; tercero, mejoras en la productividad elevándola de un nivel operacional a un nivel central y estratégico. Al mismo tiempo esperamos que esas iniciativas resulten en lecciones de sostenibilidad que los países desarrollados también necesitan implementar. Esa sostenibilidad no sólo incumbe a las sociedades de menores ingresos. En efecto, al trabajar con países en desarrollo para evitar las fallas ambientales observadas en los países desarrollados, las empresas multinacionales pueden aprender valiosas lecciones para implementar la sostenibilidad en cualquier lugar donde operen.

Una Tríada Estratégica

Para que una empresa se embarque en un proceso de crecimiento sostenible, sus líderes y empleados deben comprender dos aspectos críticos: Cuánto valen ellos? Y cómo ellos crean valor?. En Du Pont tenemos una clara apreciación de ambos aspectos. El fundador de esta firma reconocería pocos de los productos que vendemos actualmente pero seguramente no tendría problemas en comprender el valor que ellos llevan: un compromiso con la seguridad, la salud y el ambiente, la integridad y el trato justo y respetuoso con la gente. También vería que por 200 años hemos creado valor a través de la ciencia y la tecnología, comenzando desde nuestros días iniciales como productora de explosivos a lo largo del siglo XX hasta cuando nos diversificamos a productos agrícolas, fibras sintéticas y pigmentos, y material electrónico, como hemos hecho para comprender el valor y como crearlo. En ese proceso hemos identificado tres rutas estratégicas para el crecimiento sostenible: la ciencia integrada, la intensidad del conocimiento y las mejoras en la productividad.

Ciencia Integrada

En el siglo XX aprendimos a combinar la física y la química para crear nuevos materiales tales como el Nylon, Teflón, Lycra, Kevlar que han cambiado la forma de vida de las personas. Ahora la biología y la química están crecientemente traslapadas en un campo conocido como bioingeniería y nosotros vemos un promisorio futuro en esa intersección. La fusión de Du Pont en 1999 con una empresa de semillas: Pionner Hi-Bred International fue un gran paso hacia la integración de la biología a nuestra ciencia y base tecnológica.

Para apreciar la creciente influencia de la biología, considérese qué es lo que está pasando con los polímeros, compuestos químicos que forman la base de los plásticos, resinas sintéticas y otros materiales. Hace treinta años cuando ingresé a Du Pont la industria química no hubiese usado las palabras "polímeros" y "biología" en un mismo acto. A partir de ahora será difícil hablar de los polímeros sin mencionar la biología.

Por ejemplo, hemos usado la bioingeniería para crear una nueva familia de polímeros con algunas de las características más valiosas del nylon, del dacrón y de la lycra. Para esta nueva línea de productos llamados Sorona, hemos manufacturado un ingrediente crítico fermentando azúcar de maíz, el cual es un recurso renovable. Antes de este desarrollo, esa sustancia hubiese sido producida con base en la petroquímica. Estamos estudiando actualmente otras plantas y microorganismos para reemplazar los insumos derivados de la petroquímica con materiales renovables, en la manufactura de nuevos polímeros.

Intensidad del Conocimiento

Agregar contenido de conocimiento adicional en lo que vendemos es nuestra segunda ruta hacia el crecimiento sostenible. Nuestros objetivos consisten en desarrollar menos productos intensivos en materia prima como forma de crear valor, y en cambio poner más énfasis en el uso de la tecnología, el "know how", y en los sistemas de información para administrar la creación de materiales valiosos y más sostenibles. Por ejemplo, nuestra empresa ha entrado en un acuerdo con Simplyengineering de Canadá un proveedor de la Web con fortalezas en conocimientos de ingeniería. Le licenciaremos a esa empresa nuestra base de conocimientos en ingeniería, cálculos y modelaje de factorías y procesos complejos para que los comercialice a través de la red alrededor del mundo. Ese acuerdo nos permitirá generar nuevos ingresos de nuestros más de dos mil programas de ingeniería que normalmente acompañan cada faceta de operaciones de una planta. Du Pont está también comercializando su *expertise* en seguridad industrial. A lo largo de los años hemos adquirido destrezas únicas en la administración de procesos de alta

complejidad y riesgo. Le ayudamos a General Motors, en sus operaciones en Estados Unidos, a reducir en más de la mitad su trabajo cesante y a Texas Instruments a disminuir hasta en un 65% los accidentes dentro de sus plantas. Ahora estamos capitalizando nuestro conocimiento en ese campo. Esto lo hacemos mediante un UNE denominada SafeReturns, una consultora a través de la cual ofrecemos asesoría y entrenamiento. Los ingresos recibidos por este concepto equivalen a un porcentaje del ahorro que los clientes logran a través de sus relaciones con esa consultora.

El conjunto de oportunidades aquí es tremenda. El último año las compañías norteamericanas incurrieron en más de sesenta mil millones de dólares en indemnizaciones a los trabajadores debido a accidentes. Nuevas empresas como SafeReturns hacen que el crecimiento de Du Pont sea más sostenible al permitirnos generar valor adicional con menos "cosas".

Mejoras en la Productividad

Muchas compañías consideran la productividad como una simple reducción de costos

operacionales. En Du Pont hemos elevado la productividad a un nivel estratégico porque creemos que es central para nuestros esfuerzos de sostenibilidad. Como muestra de nuestro compromiso en esta área hemos adoptado la metodología de Six-Sigma, un riguroso enfoque que se esfuerza por reducir radicalmente los defectos de manufactura. A fines del año pasado habíamos logrado 1,100 "cinturones negros" y 1,700 "cinturones verdes", empleados que se han capacitado en esta metodología, trabajando en 4,200 proyectos

En uno de esos proyectos Du Pont fue capaz de incrementar el ritmo de producción de sus plantas en Nueva York en un 10% sin ninguna inversión de capital adicional. En la planta que produce Corian, un acrílico basado en materiales usado para superficies sólidas tales como muebles de baño y cocinas, un equipo determinó que podía elevarse el ritmo de la línea manufacturera incrementando la concentración del catalizador usado para hacer ese producto. El resultado fueron \$26 millones en ingresos adicionales el año pasado. Esta cantidad podría no parecer grande para una empresa de \$30,000 millones en ventas, pero Du Pont tiene miles de proyectos de ese tipo y mensualmente añadimos 200 más de ellos.

Por otro lado nuestros proyectos que utilizan la metodología six sigma son responsables por ahorros de más de \$1,000 millones al año, y esos esfuerzos por mejorar la productividad invariablemente resultan en menos desperdicios en energía y materias primas. Por ejemplo, un equipo six sigma permitió que una de nuestras plantas en Tennessee, que manufactura vestuario para usos hospitalarios y que produce Sontara, una tela durable de alta resistencia, redujera su tasa de defectos ahorrando el equiva-

lente de 760,000 prendas de vestir por año. Al reducir los desperdicios nuestros proyectos de six sigma se conectan así directamente con el crecimiento sostenible .

Una Métrica Necesaria

En la medida que hemos fortalecido nuestra tríada estratégica necesitamos nuevas maneras de cuantificar si nuestros negocios están realmente convirtiéndose en más sostenibles. Conforme a eso estamos trabajando con expertos de fuera para desarrollar una nueva métrica, la cual hemos adaptado específicamente para Du Pont, denominada "valor añadido al accionista por cada libra de producción" (SVA/lb) . Definimos esa medida como el valor creado para el accionista por arriba del costo de capital, el cual típicamente es de 10 o 12% para las corporaciones de USA.

Una empresa puede incrementar su SVA ya sea añadiendo materias primas o agregando conocimiento, o ambos, pero esa medida enfatiza únicamente en la adición de conocimiento: a mayor SVA mayor la intensidad de conocimiento en la creación de valor económico. Con respecto a medidas financieras más tradicionales, como el "rendimiento del capital invertido" o el "cashflow", la nueva métrica ofrece un indicador útil de la sostenibilidad a largo plazo de diferentes estrategias de crecimiento.

En Du Pont hemos evaluado el SVA para cada una de nuestras UNE's y algunas de ellas ya se han propuesto metas precisas para incrementarlo en los próximos 5- 10 años. Por ejemplo Du Pont Advanced Fiber Systems, la cual produce y vende el Keblar y el Nomex aramids, pretende duplicar su SVA en los próximos cinco años. Una forma en que las UNE's pueden lo-

garlo consiste en empaquetar sus productos junto con determinados servicios, por ejemplo valoraciones de riesgo para quienes compran vestimentas de protección, creando así una corriente de ingresos que no requiere una fuente de materias primas adicionales, es decir incrementar el SVA sin incrementar el número de libras.

La nueva métrica encaja perfectamente con nuestra tríada estratégica. Tenemos suficiente razón para esperar que en la medida que integramos más a la biología con la química desarrollaremos procesos más eficientes que satisfacen las necesidades de los clientes al mismo tiempo que utilizamos menos materias primas o energía. Si es así nuestro SVA indudablemente será mayor. Por definición mayor intensidad de conocimiento deberá incrementarlo. Y las mejoras en la productividad especialmente en las operaciones invariablemente provocarán un mayor SVA. Pero debo agregar que no siento que esta métrica sea la única manera de cuantificar los esfuerzos de sostenibilidad. En efecto, estamos ajustando continuamente nuestras medidas en industrias y mercados individuales y estamos actualmente investigando otras medidas que complementarían el SVA.

Concentrándose en la Creación del Valor

Las estrategias de sostenibilidad fracasarán si no logran crear o incrementar el valor para el accionista. Específicamente las empresas deben continuamente demostrar que las prácticas de negocios se fundan en un crecimiento sostenible que a su vez generan ganancias tangibles.

Éxitos iniciales aunque sean pequeños pueden ser críticos para establecer y mantener ese momento. En Du Pont muchos de nuestros primeros triunfos surgieron de lograr mayores eficiencias y mejoras en los márgenes. Mediante mejores diseños del embalaje y mejoras en la productividad, una planta en Brasil ahorró \$340 mil dólares al año y redujo los desperdicios en más de 100 toneladas anuales.

Una planta en Canadá con iniciativas conservacionistas desde 1990 ha logrado reducciones del 28% en energía por unidad de producción, equivalente a un ahorro anual de \$12 millones. Un sistema desarrollado por un grupo de Du Pont en Europa redujo los materiales requeridos para embalaje así como el uso del solvente metilacetato en más de 1,000 toneladas al año.

Otros esfuerzos han resultado en un diferente tipo de valor. Nos referimos a la reducción del riesgo. En una de nuestras plantas en Tejas involucramos a la comunidad local en un proyecto para reducir las aguas residuales generadas por una de nuestra plantas de manufactura. La solución fue construir un sistema de tratamiento que recicla 900 millones de galones de agua reutilizable que se vierte en un río cercano, incluyendo agua potable; gracias a ese proyecto hemos reducido la emisión de tóxicos químicos en ese lugar hasta en un 50%, según estimaciones de la correspondiente agencia de control gubernamental.

Por otro lado, enfocarse en la sostenibilidad ha ayudado a Dupont a identificar nuevos productos, mercados, socios y propiedad intelectual; todo lo cual puede conducir a un crecimiento sustancial del negocio. De muchas formas hemos desarrollado nuevos modelos de negocios para aprovechar esas oportunidades, Dupont Flooring Systems por ejemplo ha cambiado su enfoque desde meramente vender flúor a ofrecer un servicio total al cliente, incluyendo planificación del ciclo de vida de las superficies cubiertas, financiamiento y remoción de cubiertas antiguas para reciclarlas adecuadamente o incinerarlas con procesos de bajo consumo de energía, instalación de nuevas cubiertas y su mantenimiento apropiado.

Una Prueba de Liderazgo

El crecimiento sostenible no debe verse como un programa para acelerar el desempeño ambiental de las empresas sino como una manera más comprensiva de hacer negocios, que conduce a un considerable valor económico y ofrece un vasto despliegue de nuevas oportunidades. Capitalizar esos beneficios puede re-

querir una implacable determinación y tenacidad pero al final las compañías encontrarán que ellas pueden generar un considerable valor económico a través de la sostenibilidad mientras asegura la calidad de vida alrededor del mundo y protegen el medio ambiente.

En este momento, creo, todavía es posible administrar una empresa exitosamente sin recurrir a un enfoque de sostenibilidad. En cierto sentido los líderes empresariales no pueden ser culpados por enfocarse en los resultados financieros y el "crecimiento real", o por preguntarse "¿Por qué yo necesito prácticas de sostenibilidad?", pero creo que la aplicación de la sostenibilidad llegará a ser un común denominador de las firmas globalizadas y exitosas para finales del

siglo XXI pero quizás probablemente mucho antes.

Dupont está planificando ser una de esas empresas exitosas, así a medida que nos aproximamos a nuestro aniversario en el 2002 continuaremos incorporando la sostenibilidad en la forma que nosotros planificamos, desarrollamos y ejecutamos nuestras estrategias de negocios. Aunque Dupont esta lejos de alcanzar la sostenibilidad estamos empeñados en conducirnos a ese máximo objetivo.
