

# Cómo mejorar la competitividad de la empresa latinoamericana por medio de la estrategia ambiental \*

## Lawrence Pratt

Director adjunto del Centro Latinoamericano para la Competitividad y Desarrollo Sostenible (CLACDS)

Un estudio reciente sobre El Salvador, dirigido por el Harvard Institute for International Development (HIID), confirmó que pese al crecimiento anual del 5% en el PIB, ese país se está empobreciendo rápidamente cuando se toman en cuenta los costos del daño al ambiente y a la salud humana. Otros estudios menos detallados indican que los efectos negativos de la actividad del hombre sobre el entorno humano y natural se están empezando a sentir en las economías de los países latinoamericanos. A medida que las economías de la región crezcan, estos efectos empezarán a limitar cada vez más el crecimiento y el bienestar social de los países.

La disminución de la riqueza es una gran preocupación respecto a la sostenibilidad a largo plazo de los sectores productivos. Sin una base de recursos estable y una productividad creciente de la fuerza laboral, las industrias de Latinoamérica no pueden abrigar la esperanza de mantener un nivel de desempeño que les permita competir en el futuro a nivel regional o internacional.

## Estrategia ambiental

Ahora las compañías latinoamericanas pueden tomar medidas para reducir el daño ambiental y si-

multáneamente mejorar su posición competitiva. Una estrategia ambiental innovadora puede ayudar a cada empresa a reducir los costos, el daño al ambiente y a las comunidades circundantes, evitar las consecuencias económicas y de reputación derivadas de problemas con las autoridades ambientales, mantenerse al ritmo de las complejas tendencias del mercado y reorientarse hacia una producción de mayor valor agregado.

Consideremos la forma en que Mexicana de Cobre, una empresa de extracción, fundición y procesamiento de cobre del Estado de Sonora, ha desarrollado una estrategia ambiental que redujo drásticamente el impacto de la compañía sobre el ambiente y las comunidades vecinas, y creó decenas de millones de dólares de valor agregado para sus accionistas. A través de inversión estratégica en reducción de azufre, mejores prácticas de "orden y aseo", cuidado y mantenimiento de la propiedad y el equipo industrial, estricto manejo del agua y la energía y mayor capacitación de los trabajadores, la compa-

\* Texto originalmente editado en "Percepción Gerencial", publicación internacional del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE), Vol. 2, No. 3, diciembre de 1998.

ña ha obtenido millones de dólares de ahorro en eficiencia en menos de cinco años. Además, el programa ha brindado el impulso necesario para atraer prestamistas internacionales, lo que le brinda a Mexicana tasas de interés casi un 30% más bajas que las de sus competidores locales. La empresa está aprovechando estas ventajas para posicionar la primera operación de cobre "verde" del mundo. El desempeño ambiental de Mexicana ha apoyado eficazmente la estrategia de bajo costo de la industria de productos genéricos, ha garantizado un financiamiento a precio razonable para futuras expansiones y ha abierto la posibilidad de diferenciar su producto con base en consideraciones ambientales emergentes.

La posición actual de las empresas latinoamericanas y las tendencias regionales indican amplias oportunidades para mejorar el desempeño ambiental. Por ejemplo;

- La reducción del desperdicio de insumos tales como energía, agua y recursos naturales podría mejorar en gran medida los perfiles de costos.
- Las tendencias en los mercados internacionales de bienes de consumo y bienes intermedios claramente se orientan hacia productos ambientalmente más sanos. Esto ocurre en particular entre los consumidores más jóvenes y en el caso de productos altamente competitivos, que se comercializan a nivel internacional.
- La contaminación y otras externalidades negativas son cada vez menos aceptadas por las comunidades y los entes reguladores que responden a ellas.
- Las multinacionales que entran a los mercados de la región por lo general tienen de 10 a 20 años de experiencia en aumentar la eficiencia de los procesos productivos, mediante reducción de la contaminación y otros desechos. Por tanto, tienen una postura relativamente fuerte para establecer una posición de mercado "más verde" que sus competidores locales.

¿Cómo debe orientar un alto gerente la estrategia ambiental de su empresa? La estrategia ambiental debe estar determinada por el punto en que la compañía se ve a sí misma ahora, y dónde se ve en el futuro. Al igual que sus estrategias de recursos humanos, mercadeo, producción y tecnología, la estrategia ambiental de una empresa debe apoyar y mejorar el posicionamiento global de la compañía.

Por ejemplo, las empresas que están en mercados competitivos en costos deben enfatizar los aumentos de eficiencia de proceso que reducen el desperdicio de agua, energía y materiales. De igual modo, las empresas de mercados de consumo deben garantizar que los atributos ambientales de sus productos sean consistentes con las expectativas de sus clientes, y estén bien posicionados con respecto a sus competidores. La situación de cada compañía presenta un conjunto particular de oportunidades para lograr ventaja estratégica a través de un mejor manejo ambiental.

Una compañía puede encontrar numerosas oportunidades de reducir el impacto ambiental y al mismo tiempo obtener ganancias. Por lo general no es difícil encontrar este "valor verde" en el desempeño de una compañía, siempre que la búsqueda esté bien planificada como parte de la estrategia global de empresa. La realidad es que la mejora ambiental es una inversión como cualquier otra que haga una compañía.

En Petroquímica Cuyo, una empresa de polipropileno situada en Mendoza, Argentina, con ventas anuales de aproximadamente \$80 millones, la adopción de una estrategia ambiental también produjo impresionantes ahorros de costos. Sólo en el primer año, una inversión de \$350,000 en gestión ambiental produjo más de \$600,000 en ahorros de energía y materiales. Aunque se espera que en los próximos años el rendimiento de las inversiones en ahorros de materiales y energía disminuya, la compañía tiene ahora una serie de proyectos ambienta-

les planificados para los próximos cinco años, con un rendimiento superior a su costo de capital. A largo plazo, la compañía espera lograr su "valor verde" a través de un manejo más agresivo de los asuntos ambientales en su cadena de valor, particularmente en programas conjuntos de reutilización y reciclaje con sus clientes, distribuidores y proveedores.

Las oportunidades para obtener el "valor verde" de ningún modo están limitadas a las grandes empresas tales como Mexicana de Cobre o Petroquímica Cuyo. En 1997 y 1998 se analizaron en INCAE las prácticas ambientales de 22 pequeñas empresas en Costa Rica. El ahorro promedio resultante de mejores prácticas ambientales alcanzó cerca del 6% de las ventas, principalmente gracias a un menor uso de energía, ahorro de materia primas y mejor manejo de los desechos.

En una empresa, nuestro trabajo ayudó a que la compañía se recuperara después de estar al borde de la bancarrota. Este perfil de rendimiento se ha documentado en otros estudios realizados en toda la región y el mundo, en industrias que van desde minería hasta productos de consumo, manufactura y operaciones de hoteles y restaurantes. Lo que esta experiencia señala es que las compañías pueden esperar un rendimiento financiero de corto plazo sobre sus inversiones en desempeño ambiental antes de que empiecen a considerar otros beneficios a más largo plazo.

Hemos descubierto que toda empresa debe considerar cuatro componentes para diseñar una "estrategia ambiental básica":

- Eficiencia de proceso y costos de insumos,
- Cumplimiento de requisitos ambientales y de seguridad,
- Expectativas de la comunidad, y
- Tendencias del mercado que pueden afectar productos y procesos, por ejemplo, contenido del producto y requisitos del sistema de administración.

## Costos de insumos y eficiencia de proceso

La relación entre contaminación y productividad está tan bien entendida que muchas de las principales compañías, incluyendo gigantescas multinacionales como 3M y Polaroid, utilizan indicadores de contaminación y desechos como una de las principales medidas de eficiencia de proceso, y como forma de identificar las divisiones con bajo desempeño. Esto tiene una lógica simple. El material que no se convierte en producto es utilidad perdida. Los gerentes de la División de Microelectrónica de la gigantesca empresa de telecomunicaciones Lucent Technologies Inc. admiten que su herramienta gerencial más poderosa no es su sofisticado sistema de manejo ambiental, sino varios miles de rótulos que dicen "\$1 = \$5". A todos sus empleados se les ha capacitado para que entiendan que la compañía tiene que vender \$5 más de producto para compensar cada dólar desperdiciado en materiales o energía. Esta reducción del desperdicio es un componente sumamente importante de la estrategia global de Lucent en sus altamente competitivos mercados internacionales de microelectrónica.

Por lo general, buscar oportunidades para reducir el desperdicio no es una tarea complicada, pero requiere un análisis metódico. Si una compañía examina todos los desechos que salen de una planta de producción, y rastrea su origen hasta el proceso de producción, puede encontrar formas de eliminarlos, usualmente con sustanciales ahorros para la empresa.

## Cumplimiento de los requisitos ambientales y de seguridad

El cumplimiento de una compañía con las leyes ambientales y de seguridad se está volviendo rápidamente otra medida básica del desempeño ambiental

de una empresa. Actualmente se espera que las compañías respetables se mantengan a la altura del "espíritu" de la ley. En la mayor parte de la región, los sistemas de regulación están mejorando rápidamente. Sin duda, esta tendencia continuará conforme los países se acerquen más a la meta de lograr paridad para su inclusión en la Zona de Libre Comercio de las Américas para el año 2005. Cuanto mayor sea el número de empresas que tienen experiencia en esforzarse por cumplir con las leyes ambientales emergentes de la región, más podrá el sector privado lograr que las leyes y regulaciones futuras estén influidas por la experiencia práctica.

Por ejemplo, NUMAR, una compañía de aceites comestibles de Costa Rica (con productos tales como margarina, aceites vegetales, etc.) inició un esfuerzo por cumplir con las nuevas leyes costarricenses sobre la descarga de aguas residuales. La empresa hizo una serie de cambios en sus procesos que, combinados con estrategias de tratamiento de aguas residuales, disminuyeron los niveles de descarga por debajo de los límites de regulación, y redujeron el consumo de agua en más de un 40%. Ahora NUMAR está ganando más dinero, está protegiendo el ambiente, y además ha fortalecido su posición como empresa comprometida con la comunidad.

### **Expectativas de la comunidad**

Si bien las leyes por lo general buscan reflejar la voluntad de una sociedad, con frecuencia no satisfacen plenamente las necesidades específicas de las comunidades locales. Esto ha sido especialmente problemático en el área de control de la contaminación, donde una compañía puede afectar no sólo a sus vecinos sino a comunidades ubicadas a mucha distancia. Las empresas más destacadas en todo el mundo están descubriendo que el hecho de comprender y abordar las preocupaciones de sus comunidades vecinas es parte importante del

negocio. Una comunidad que respalda a una compañía le genera buen nombre, así como respaldo en tiempos de dificultad y mejores relaciones laborales. Una comunidad que se siente abusada por parte de una empresa generalmente espera una buena oportunidad para expresar su insatisfacción a políticos favorables a la comunidad, así como a la prensa y cada vez más a los clientes de la empresa.

Por ejemplo, en varios estados de México las comunidades han descubierto que es más fácil obtener acción inmediata contra una planta industrial contaminante a través de políticos que a través de los tribunales. El resultado es un número cada vez mayor de cierres temporales de plantas por violaciones de las leyes ambientales mexicanas que anteriormente quedaron impunes.

En Honduras, las comunidades pesqueras de la Costa Pacífica se han sentido frustradas por la destrucción que causan los acuicultores en sus áreas tradicionales de pesca costera. A través de organizaciones internacionales de interés público, estas comunidades lograron presionar a favor de un boicot al camarón hondureño en los mercados mundiales. Aunque la amenaza jamás se llevó a cabo, fue lo bastante creíble para que el gobierno hondureño se viera obligado a intervenir con rapidez. Los funcionarios gubernamentales colaboraron con las comunidades, los acuicultores y las organizaciones de interés público para evitar una "seria confrontación" en el mercado.

### **Tendencias del mercado que pueden afectar productos y procesos**

Las características ambientales de los productos y procesos de producción desempeñan un papel cada vez más importante en la demanda de los clientes. Bombardeados por la televisión y otros medios de comunicación masiva, los mercados de consu-

mo se están volviendo cada vez más "verdes". Puesto que Latinoamérica es en gran medida parte de la esfera alcanzada por los medios de comunicación de Estados Unidos, es probable que se produzca un efecto secundario creciente en los mercados de consumo de la región.

En los mercados de bienes intermedios también se está produciendo una demanda cada vez mayor de características ambientales, en particular cuando los productos se exportan a mercados extranjeros y se convierten en parte de una cadena de abastecimiento más amplia, afectada por una demanda que se vuelve cada vez más "verde". Por ejemplo, el número de compañías industriales que requieren que sus proveedores obtengan certificación del Sistema de Administración Ambiental ISO 14001 está incrementándose rápidamente, en particular en las industrias de productos electrónicos de Europa. Incluso las industrias que no están asociadas con la vanguardia de la innovación están avanzando en esta dirección. Los tres grandes fabricantes de automóviles de Estados Unidos indicaron recientemente su propósito de avanzar hacia un programa de certificación de manejo ambiental para sus principales proveedores en todo el mundo. En diciembre de 1997, varios grandes fabricantes de autos también anunciaron sus planes de llevar rápidamente al mercado vehículos cuyos niveles de emisiones sean bajos o incluso nulos.

### **Consideraciones especiales para las empresas latinoamericanas que enfrentan la competencia internacional**

Una empresa latinoamericana que enfrenta una intensa competencia internacional, en general, puede esperar hallarse en una posición inferior en lo referente al desempeño ambiental. El primer imperativo estratégico para las empresas que se encuen-

tran en esta situación es asegurarse que su desempeño ambiental y su reputación no se puedan emplear en su contra en el mercado. Luego deben concentrarse en aumentar la eficiencia de procesos hasta un nivel tal que les permita competir.

Por ejemplo, los mercados de Europa y Estados Unidos determinan una industria de pulpa y papel ambientalmente sana mediante dos variables: 1) contenido reciclado en los bienes intermedios y finales y 2) descargas de contaminación en las operaciones de pulpa y papel.

La industria latinoamericana de pulpa blanqueada constituye un notable ejemplo de éxito. Las principales empresas, tales como Aracruz Celulosa en Brasil y la Compañía Manufacturera de Papeles y Cartón (CMPC) En Chile, han desarrollado estrategias ambientales agresivas para mantener sus mercados en Europa y Norteamérica. Primero, han demostrado que sus procesos de alta tecnología para el cultivo forestal se comparan favorablemente con los procesos que incluyen papel reciclado. Segundo, han hecho fuertes inversiones en la tecnología de proceso más eficiente y limpia del mundo. Aracruz cumple con los estándares de la Environmental Protection Agency de Estados Unidos en todas sus líneas de producción y está avanzando hacia el cumplimiento con los estándares de Suecia, (que son los más estrictos del mundo). CMPC cumple con los estándares de la Environmental Protection Agency en la mayoría de sus líneas y actualmente tiene una línea que cumple con los estándares de Suecia, los más estrictos del mundo. La agresiva estrategia ambiental de estas empresas es uno de los factores más importantes que determinan su capacidad para competir en los mercados internacionales.

A fin de lograr eficiencia en los procesos, la empresa local debe tratar de escoger como modelo a los principales competidores, sin importar dónde estén ubicados, a igualar su desempeño. Las compa-

ñías deben escoger como modelo las variables de proceso y desecho, los sistemas de administración ambiental, las políticas sobre el ambiente, los récords de cumplimiento y otros indicadores del nivel y tipo de desempeño ambiental de las mejores empresas de su industria.

## Conclusiones

Los beneficios para las empresas latinoamericanas que actúen en forma agresiva en su desempeño ambiental se producirán en varias formas:

Primero, la región se caracteriza por niveles tan altos de ineficiencia de los recursos que resulta probable que los rendimientos iniciales de programas serios de reducción del desperdicio sean sustanciales para la mayorías de las empresas.

Segundo, virtualmente cualquier compañía de la región que quiera ser la primera en establecerse como la empresa "ambiental" de su mercado puede hacerlo. Un reciente estudio realizado por el INCAE descubrió que menos de la tercera parte de las cien principales empresas de El Salvador y Costa Rica están haciendo algún esfuerzo ambiental significativo. Millares de empresas en Estados Unidos y Europa han aprendido - por experiencia - el lamentable resultado de no tomar una posición de liderazgo en las iniciativas ambientales.

Tercero, el hecho de no adoptar una posición agresiva pondrá a muchas empresas en una desventaja competitiva, conforme las economías de la región se abran más a la competencia extranjera y las compañías locales busquen mercados internacionales para expandirse.

Cuarto, en realidad no existe razón para no actuar en forma agresiva. El hecho de reunir mejor información sobre procesos, productos y expectativas

de los clientes y la comunidad tiene buen sentido empresarial en cualquier circunstancia, no importa cuál sea la meta.

### **Sugerencias prácticas sobre cómo iniciar la estrategia ambiental de su empresa.**

- Haga un examen amplio de sus insumos, productos, procesos, canales de distribución y demandas de los clientes, a fin de identificar todas las formas posibles en que los temas ambientales se relacionan con las operaciones de su empresa.
- Identifique todas las leyes ambientales y de seguridad pertinentes, así como regulaciones y cualquier otro compromiso que la compañía haya hecho con respecto a su desempeño ambiental. Luego, haga una evaluación franca de si su compañía está cumpliendo o no con el texto y el propósito de estas reglas y compromisos.
- Reúna información sobre las prácticas de sus competidores (tanto locales como internacionales) y haga una evaluación preliminar de cuán lejos está su compañía de las mejores prácticas.
- Evalúe la importancia relativa de diferentes criterios de desempeño ambiental para las necesidades estratégicas de la empresa. ¿Son los niveles de desechos el factor más crítico, o bien lo es la imagen de la empresa? ¿Están las tendencias del mercado respecto al ambiente favoreciendo a su compañía o a sus competidores?
- Finalmente, fije algunas metas cuantitativas que apoyen su estrategia global como objetivos para su equipo gerencial. (A)