"EL CAPITALISMO DEBE REINVENTARSE"

El CEO global de Unilever, Paul Polman, dice que generar ganancias y, al mismo tiempo, ser social y ambientalmente responsable no sólo es posible: es indispensable. La compañía europea ha invertido más de 1,765 MDD en sustentabilidad.

POR VIRIDIANA MENDOZA ESCAMILLA

Paul Polman, CEO global de Unilever, gusta de charlar sobre cómo las compañías pueden dar ganancias a sus inversionistas y seguir, a la vez, una estrategia de desarrollo responsable. Sin embargo, le sorprende que todavía le pregunten por qué Unilever, una compañía con más de 400 marcas y que opera en 190 países, tiene la sustentabilidad como una de sus prioridades de negocio.

"Quisiera que ya nadie me preguntara por qué ser sustentable, sino que le preguntaran al resto de las compañías: '¿Por qué no están siendo sustentables? ¿Por qué contaminan el agua? ¿Por qué talan indiscriminadamente los bosques? ¿Por qué usan combustible fósil?'. Sabemos que todo eso es perjudicial, pero muchas empresas siguen sin tomarlo en serio. Esto es muy grave", afirma, en entrevista con Forbes México, en el marco del Foro Forbes "Camino a la transición".

Para el ejecutivo de 62 años, es importante considerar que los consumidores y las marcas utilizan más recursos de los que se pueden renovar, lo que hace que, en el futuro, no sean sostenibles las estrategias de negocios ni la vida en el planeta.

"Si las compañías quieren estar presentes en el largo plazo, deben saber que los recursos son limitados... y debemos tener un mundo donde vivir. Hoy estamos usando mucho más de lo que el planeta puede soportar", afirma.

En 2010, Unilever puso en marcha su plan de empresa sostenible. El proyecto, denominado Unilever Sustainable Living Plan (USLP),

> *"RENDIMOS CUENTAS POSITIVAS A NUESTROS INVERSIONISTAS Y* ***PONEMOS ÉNFASIS EN SER SUSTENTABLES. SON LABORES QUE NO SON OPUESTAS ENTRE SÍ"***

ANGÉLICA ESCOBAR / FORBES MÉXICO

contempla metas para 2020, entre ellas: ayudar a millones de personas a mejorar su cultura de salud a través de la higiene, que su portafolio de marcas de alimentos cumpla los más altos estándares nutricionales, disminuir la huella ambiental de producción, reducir a la mitad el consumo de agua en los procesos, y adquirir 100% de las materias primas de fuentes sustentables (energía y materia prima agrícola).

Los objetivos de Unilever están alineados con las 17 metas de desarrollo sostenible establecidos por la ONU. Las grandes compañías internacionales y los gobiernos incorporados en Naciones Unidas adquirieron el compromiso de luchar contra la pobreza, la desnutrición, la corrupción, la falta de educación y otros retos globales, pero Polman afirma que son pocos los actores que contribuyen realmente.

"Muchos creen que la sustentabilidad sólo tiene que ver con el ambiente, pero en realidad tiene que ver con cómo se impacta a la sociedad en general. Una parte es la naturaleza, pero tenemos problemas como la pobreza, la discriminación, la desigualdad... Son variables que no pueden ser resueltas sólo por el gobierno; se necesita que intervengan la sociedad y el sector privado", destaca.

El directivo explica que las empresas contribuyen con 60% del PIB global, 80% de los flujos financieros y 90% de la creación de empleos.

"Se necesita del sector privado porque la sustentabilidad requiere de innovación, recursos y dinero. Esto no es algo opcional o algo que haya que explicar; es evidente: nos cuesta vidas, que se pierden por los altos niveles de contaminación; nos cuesta que 80% del territorio del mundo ya ha sido deforestado. La gente sabe qué es lo que está mal; sabe que tenemos que hacer algo. Es sólo cuestión de ver qué tan rápido podemos avanzar", indica.

SUSTENTABLES Y RENTABLES

Medidas como reducir la cantidad de desechos en la producción, utilizar energía sustentable o tener una proveeduría responsable con comercio justo suenan costosas; sin embargo, para Polman se trata de inversiones rentables.

Por ejemplo, desde 2008, la compañía británica-neerlandesa ha recurrido a la generación de energía renovable en sus plantas, lo cual se ha traducido en ahorros por 490 millones de euros (MDE; 576.5 MDD).

"Hemos invertido 1,500 MDE en transformar nuestros procesos. Eso también nos hace menos vulnerables a la volatilidad en el costo de la energía fósil".

El año pasado, Unilever reportó ventas por 53,700 MDE (63,183.5 MDD), con un crecimiento superior a 3% y un flujo de efectivo libre de 5,300 MDE (6,236 MDD).

"Rendimos cuentas positivas a nuestros inversionistas y ponemos énfasis en ser sustentables. Son labores que no son opuestas entre sí".

El ejecutivo considera que la estrategia de las compañías no termina en los costos y los elementos materiales de producción, pues ésta debe permear también hacia el manejo de los recursos humanos.

"México es uno de los mercados de nuestro *top ten* y una de las cosas que más nos complace es el hecho de que 50% de nuestros colaboradores son mujeres. No es algo común en las empresas mexicanas pero, en este país, nos manejamos con dignidad y respeto; es parte de nuestra responsabilidad".

Polman considera que pensar en sus 160,000 colaboradores es igual de importante que pensar en los 2,500 millones de personas que consumen sus productos. "Las personas son la parte más importante de cualquier plan de negocios", asegura.

Como parte de ese plan, Unilever tiene el compromiso de apoyar en la creación de 5 millones de empleos dignos en el campo africano.

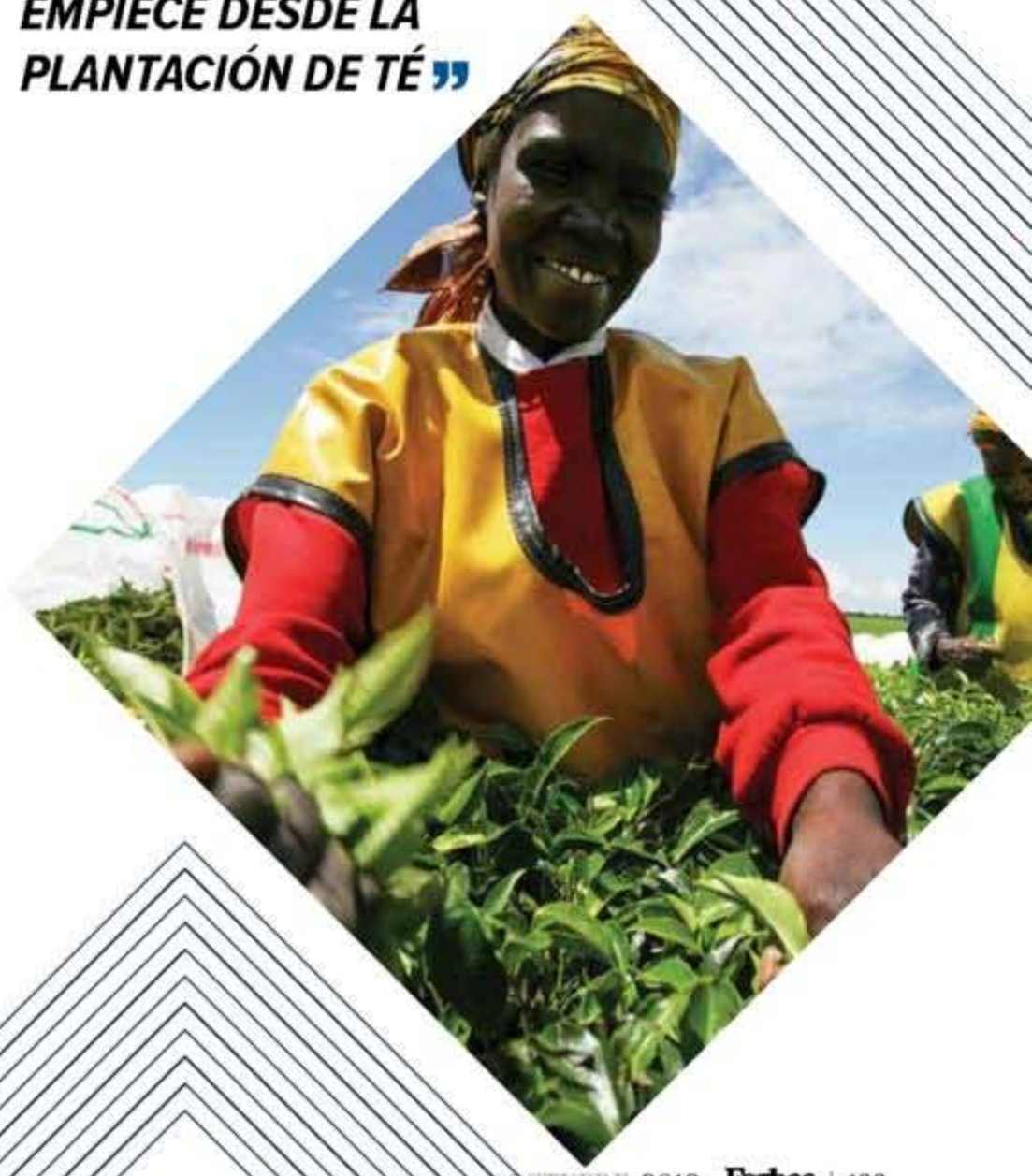
"Nuestro té Lipton es una de las marcas más exitosas. Nos sentimos con la responsabilidad de que la producción de este activo tenga un impacto positivo. Queremos que la labor de Unilever empiece desde las plantaciones de té, aun cuando ese proceso no sea parte de nuestro negocio", indica Polman.

EL COSTO CORPORATIVO

Con 80 marcas, el valor de mercado de Procter & Gamble (otra de las firmas de consumo más grandes del orbe) supera los 200,000 MDD. Aunque Unilever es otra gigante con más de 400 marcas de distribución global, su valor de mercado no alcanza los 150,000 MDD.

¿Implementar un plan de sustentabilidad limita el crecimiento? La

> *"QUEREMOS QUE LA LABOR DE UNILEVER [EN ÁFRICA]* ***EMPIECE DESDE LA PLANTACIÓN DE TÉ"***



BRENT STIRTON / GETTY IMAGES

respuesta, dice Polman, tiene que ver con la forma en que se pondera el valor de una compañía.

"Mucha gente me ha preguntado si soy anti capitalista. Yo no me considero así. El capitalismo es un modelo económico que ha funcionado en el mundo, pero debe reinventarse. El fin último de las empresas no debe ser producir dinero, sino sobrevivir en el tiempo".

En febrero de 2017, Kraft Heinz, la compañía copropiedad del fondo brasileño 3G Capital y Berkshire Hathaway (del millonario Warren Buffett) realizó una oferta amistosa de compra por 143,000 MDD para hacerse de Unilever. La oferta planteaba un premio sobre el valor de la acción que habría sido atractivo para muchos inversionistas.

El resultado de la transacción habría significado la creación de la compañía de alimentos más grande del mundo. Sin embargo, Unilever descartó la posibilidad de vender. Ese mismo día, se lanzó un comunicado donde se explicaba que una fusión de esa naturaleza no formaba parte de la estrategia financiera ni de sustentabilidad.

Un análisis de la inglesa BBC señaló que la adquisición no progresó porque, mientras Kraft Heinz se distingue por reinventar compañías a través del recorte de costos, automatización y aumento de utilidades, Unilever apuesta por hacer lo correcto en términos de responsabilidad social corporativa y de protección del ambiente, incluso si eso afecta sus ganancias.

"En los últimos 10 años, nuestros accionistas han ganado 300%. Muchos de ellos pueden decirte que se sienten bien poniendo sus recursos en una compañía que piensa más allá de lo que se puede ganar, pero al mismo tiempo, sí hace crecer su dinero. Para nosotros, la mayor ganancia es poder decir que nuestras marcas sostenibles crecen 50% más rápido que el resto de nuestro portafolio".

53,700 millones de euros
por ventas de Unilever en 2017

58%
del negocio representan los mercados emergentes

1,000 millones de euros
aporte aproximado a las ventas de 12 marcas de Unilever

161,000
colaboradores

47%
de los directivos son mujeres

AUTOMATIZACIÓN RESPONSABLE

Unilever invierte cada año 1,000 MDE en investigación y desarrollo para innovación. Esto busca optimizar costos y mantenerse a la vanguardia en cuanto a la solución de las necesidades de los consumidores.

"Alrededor del mundo, Internet de las Cosas y la Inteligencia Artificial son tendencias que ya estamos viendo y que ofrecen grandes ventajas: puedes proveer servicios basados en *data* y análisis de comportamiento", dice Polman. "Por otro lado, muchos están hoy celebrando los beneficios de la automatización, pero no están asumiendo la responsabilidad del impacto en materia de empleos".

Para el ejecutivo, la prioridad en el uso de tecnología reside en cómo aumentar volúmenes de producción o generar menos impacto ambiental.

"Es cierto que la tecnología reemplaza los empleos. En nuestro caso, buscamos que los empleos se transformen en posiciones de trabajo de mayor calidad; o si las máquinas sustituyen a los trabajadores, volteamos a ver la cadena previa. Hay formas de asumir la responsabilidad de las consecuencias de la automatización, pero el mayor impacto no está en las grandes compañías", puntuliza.

Y explica que las trasnacionales constantemente son señaladas como culpables de la desaparición de empleos por automatización, y aunque, dice, son en parte responsables, lo que se debe analizar es la mentalidad de las nuevas empresas.

"No sólo [debe señalarse a] las trasnacionales: los pequeños negocios ya nacen con ese chip de automatización y representan una competencia. Ellos deben tener sentido de responsabilidad con los empleos. El modelo de nuevos negocios no debe estar basado en cómo producir sin generar empleo; no es una ecuación positiva. En el mundo hay 2% de la población que nace con más recursos que el resto. Cuando perteneces a ese grupo, tienes el deber de ayudar a que las condiciones sean mejores para el otro 98%". F

MEDIDAS DE SUSTENTABILIDAD EN MÉXICO

- Hace cuatro años, Unilever dejó de enviar residuos a rellenos sanitarios. Actualmente, en colaboración con ECOCE, la compañía tiene un programa de recuperación post consumo de 100% de los envases de PET y aluminio de sus mayonesas y desodorantes, lo que en nueve meses representó un volumen de 3,000 toneladas para reciclaje.
- 90% de sus envases de plástico cumplen con el *target* de ser reciclables y han alcanzado el objetivo de obtención de papel y cartón de fuentes sustentables.
- En colaboración con Enactus, se implementó un programa de desarrollo que permite fortalecer las capacidades técnicas y de negocio de la comunidad de artesanas de Tlamacazapa, Guerrero. Esto les ha permitido incrementar sus ingresos en más de 122%, a través del comercio justo y mejoras en sus procesos de producción.
- 55% de su portafolio de alimentos en México cumple con los niveles recomendados de 5 gramos por día de sal, como parte de su objetivo global de 75%. El 91% de su portafolio de helados no excede las 250 kilocalorías por porción. Desde 2012 se eliminaron las grasas trans y mejoraron la calidad y cantidad de grasas esenciales de sus productos.
- Sus mayonesas Hellmann's tienen variantes como "Orgánica", "Aceite de Oliva" y "Reducida en Grasa".
- Cuenta con una línea Holanda Zero Azúcar, el único helado avalado por la Federación Mexicana de Diabetes.
- 100% de los principales 13 vegetales y hierbas que se usan en los caldos y sopas Knorr, así como 100% de las frutas para la fabricación de paletas y helados Holanda, provienen de fuentes sustentables.
- Promueve el uso de huevos de campo de gallina libre, que actualmente utilizan en mayonesas Hellmann's y el trigo que emplean en sus sopas Knorr proviene de fuentes sustentables.