Takeshi Niinami: "La armonía con las personas y la naturaleza está en nuestro ADN"

El CEO de la empresa de bebidas y alimentos Suntory defiende la necesidad colaborar con los competidores para conseguir economías de escala que permitan reducir los costes de apostar por la sostenibilidad.



20 de diciembre de 2021

"Es difícil capitanear un superpetrolero y ponerlo en la dirección correcta", dice Takeshi

©IESE Business School

("Tak") Niinami, presidente y consejero delegado de Suntory Holdings, una de las principales empresas de bienes de consumo y bebidas del mundo. "Nuestra filosofía es simple: servir a la sociedad garantiza nuestra licencia social para operar".

Aquí, Niinami habla sobre su idea de servir y la importancia de asociarse para ser sostenible y rentable.

¿Ser una empresa familiar facilita la búsqueda de la sostenibilidad?

Tenemos la suerte de que el fundador de Suntory, Shinjiro Torii, estuviera comprometido con la idea de servir a la sociedad, por lo que la sostenibilidad ha estado en nuestro ADN corporativo desde 1899.

Ahora bien, hay desafíos. La sostenibilidad es cara. Cuando decimos que tenemos un deber para con nuestros grupos de interés, eso incluye a los accionistas. Si no confían en que el consejero delegado obtenga resultados, le quitarán la licencia para operar en nombre de la empresa. Por tanto, el CEO debe lograr el equilibrio con sutileza.

En general, los resultados a corto plazo bastan para los accionistas, pero no para los empleados. El dinero por sí solo no motiva a los mejores. La gente necesita un propósito. Quieren sentir que están contribuyendo a la sociedad. El CEO también debe satisfacer ese anhelo, porque una empresa no puede lograr resultados sin el apoyo y el compromiso de los suyos.

Es un acto de equilibrio constante, de encontrar formas de alcanzar múltiples objetivos simultáneamente. Cierta presión de los accionistas es buena para asegurar el rendimiento financiero, pero la verdadera rentabilidad proviene de encontrar soluciones a las necesidades de las partes interesadas. Ganarnos su confianza es muy importante para mantener la licencia social para operar. Eso fue lo primero con lo que tuve que lidiar cuando me convertí en CEO de Suntory, en 2014.

¿Cómo motiva a los empleados para la sostenibilidad?

Creemos que es importante que todos los trabajadores de la empresa comprendan el espíritu fundador de Suntory. Por eso cree la Universidad Suntory, para que los empleados de todo el mundo puedan acceder de forma gratuita a esa misión, visión y valores, y tomarse el tiempo para entenderlos.

Además, los alentamos a participar en las iniciativas de sostenibilidad de Suntory, como ir a

©IESE Business School

bosques para experimentar los programas de restauración de cuencas hidrográficas. Es la manera de ayudarles a sentir en carne propia y entender la idea de sostenibilidad de Suntory.

¿Cómo trata con los proveedores?

La pandemia impuso enormes restricciones financieras a algunos de nuestros proveedores más pequeños, y, para ellos, la prioridad es sobrevivir. Para las pymes, hablar de reducir las emisiones es un lujo que pocas pueden permitirse. Entiendo la difícil situación en la que se encuentran, pero la pandemia también planteó problemas nuevos e importantes, lo que nos obliga a reconsiderar lo que realmente significa la abundancia para las personas hoy en día.

Los desastres naturales frecuentes, además de la pandemia, son señales de advertencia para la sociedad y economía posindustriales. Ahora es precisamente el momento de seguir el lema de nuestro fundador, el *yatte minahare*: soñar a lo grande, afrontar los desafíos y caminar con audacia hacia una sociedad con armonía entre las personas y la naturaleza, donde el crecimiento social y económico coexista con la sostenibilidad del entorno natural.

Lo que podemos hacer, como somos una gran compañía con recursos, es brindar apoyo a nuestros proveedores más pequeños. Una empresa puede negarse a trabajar con los proveedores que no cumplan con todos los objetivos ambientales, o puede adoptar un enfoque más integrador, que es lo que solemos hacer, trabajando junto con ellos para acompañarlos en lugar de excluirlos. Gracias a que tenemos una gran cartera, podemos lograr un equilibrar entre lo malo y lo bueno.

Dicho esto, los objetivos de sostenibilidad no se logran de la noche a la mañana. Se necesita perseverancia, y tenemos que ser completamente transparentes y honestos con nuestros grupos de interés con respecto a dónde estamos y cómo pretendemos cerrar las brechas para llegar a donde queremos estar. En el clima sociopolítico actual, las empresas que no se están ganando la confianza de sus grupos de interés corren el riesgo de perder rápidamente su licencia social para operar.

A menudo, la solución requiere invertir en nuevas tecnologías, y eso es caro. Por esa razón, las empresas quizá tengan que asociarse cada vez más, incluso con sus propios competidores, para lograr economías de escala.

¿De qué manera coopera en lugar de competir?

En nuestro caso, establecimos una *joint venture* entre industrias para desarrollar tecnologías

©IESE Business School

de reciclaje para plásticos usados. También estamos invirtiendo en ese tipo de tecnologías.

La idea de poner en común los recursos es poderosa porque, al final, todas las partes están preocupadas por los costes. No podemos traspasarlos fácilmente al consumidor, que no siempre se mueve por el medioambiente, lamentablemente. La realidad es que no todo el mundo puede permitírselo. En su lugar, tenemos que estrechar la mano de los competidores para reducir los costes mediante economías de escala.

¿Cómo de fácil es tener esa conversación con la competencia?

Hay un equilibro delicado entre cooperación y competencia; más ahora, que la sostenibilidad se ha convertido en una parte fundamental de la estrategia de la mayoría de las empresas. Todas quieren que las vean como sostenibles, y nadie desea que sus competidores lo superen en cuanto a iniciativas de sostenibilidad; especialmente, cuando están compitiendo por ganarse la confianza del consumidor. Ello desincentiva a algunos a la hora de asociarse con los competidores. Ahora bien, es algo que debe abordarse y resolverse en aras de lograr un progreso colectivo respecto a los objetivos de sostenibilidad.

¿Cuál es el papel de las políticas públicas en cuanto al progreso?

El Gobierno tiene que regular algunos aspectos, como la neutralidad del carbono. Las empresas prefieren tener un entorno claro y predecible en el que hacer negocios. La política pública y las reglas mundiales son necesarias para garantizar una igualdad de condiciones en la que sea posible innovar.

Sin duda, la Unión Europea ha sido pionera en materia de regulación a la hora de liderar debates y establecer estándares sobre la dirección de la sostenibilidad. Sin embargo, cada país tiene una situación única y requiere soluciones particulares, en lugar de un enfoque único para todos o de todo o nada, en línea con el principio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de "nadie se queda atrás". La mayoría de los países asiáticos dependen, en gran medida, de los combustibles fósiles para obtener energía, y eso no se puede cambiar de la noche a la mañana. También están experimentando un crecimiento, y los consumidores de esos países, naturalmente, quieren aprovechar los beneficios del desarrollo; muchos de ellos, lo experimentan por primera vez.

Como tal, creo que debe planificarse la transición de manera gradual, con más tiempo para convencer a los consumidores de esos países. Cuanto más colaboramos entre industrias y nos asociamos con competidores globales, más podemos acelerar la transición, en lugar de simplemente pasar los costes a los consumidores y hacer de la

©IESE Business School

sostenibilidad una carga para ellos.

¿Cuál es el papel de Japón?

Asia es un actor importante en lo que respecta a la sostenibilidad, el mundo no puede alcanzar los objetivos climáticos sin la acción rápida y eficaz de los países asiáticos. Japón necesita aprovechar su tecnología e influencia para comunicarse con todos los países asiáticos e impulsar el cambio en el continente con premura. En lo que respecta a la sostenibilidad y el medio ambiente global, creo que los japoneses tienen el valor de convivir con la naturaleza en su ADN.

Para ser una empresa global, debes tener muy definido quién eres. En ese sentido, creo que Suntory tiene una base sólida en el núcleo de su filosofía de gestión desde la que salir al mundo ofreciendo buenos productos que den alegría a los consumidores, y, al mismo tiempo, contribuir a la sostenibilidad global.

Takeshi Niinami participó en la IESE Global Alumni Reunion 2021 y en el curso del programa MBA "El futuro del capitalismo", impartido por el IESE y la Universidad Shizenkan, cuya próxima edición está prevista para 2022.

Esta entrevista se publica en IESE Business School Insight 160.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School