

Guía del CEO sobre el cambio climático: riesgo, responsabilidad y oportunidad



Guía del CEO sobre el cambio climático: riesgo, responsabilidad y oportunidad

Autor

Samuel A. DiPiazza Jr., CEO, PricewaterhouseCoopers

Introducción

Erik Rasmussen, CEO, Monday Morning,
fundador del Consejo del Clima en Copenhague

Con la Colaboración de

Shai Agassi, CEO y fundador de Better Place

Carsten Bjerg, CEO de Grundfos

Jørgen Mads Clausen, CEO de Danfoss

Anders Eldrup, presidente y CEO de DONG Energy

Lise Kingo, vicepresidente ejecutivo y director de recursos humanos de Novo Nordisk

Rob Morrison, presidente de CLSA Asia Pacific Markets

Paul S. Otellini, presidente y CEO de Intel

Robert Purves AM, presidente de Environment Business Australia y
miembro del consejo de WWF International

Jens Ulltveit-Moe, CEO de Umoe AS

Li Xiaolin, presidenta y CEO de China Electric Power
International Co. Ltd.

Índice

Desarrollar una nueva mentalidad	4
El cambio climático: ¿éxito o supervivencia?	6
Funciones del CEO: 1: Aprovechar las oportunidades de crecimiento	8
2: Preparar y proteger su negocio	10
3: Dar ejemplo	12
4: Influir en los demás	14
5: Ayudar a definir las políticas del cambio climático	16
El objetivo del UNCCC 2009 en Copenhague	17
Conclusiones	18
Sobre esta serie	19
Agradecimientos	20

Desarrollar una nueva mentalidad

Gracias a la ciencia, tenemos una imagen cada vez más clara e inquietante de cómo está cambiando el clima. A medida que evolucionan los conocimientos de los científicos, también se eleva el tono de sus advertencias sobre el impacto del cambio climático y los pasos que hay que dar para evitar las consecuencias catastróficas de estos cambios.

Algunos de estos hallazgos se incluyen en este informe como reflejo del desalentador panorama para el futuro de nuestro planeta. Pero no debemos perder la esperanza. No podemos evitar los daños provocados por el hombre sobre el clima. Dependiendo de la velocidad y

“No existe un problema más importante que el cambio climático. La amenaza es bastante simple; es un ultimátum a nuestra civilización”

Sir David King, Ex Asesor Científico del Gobierno de Reino Unido, Junio 2004

ambición de nuestras actuaciones, no sólo podemos estabilizar el sistema global del clima, sino impulsar nuevas operaciones industriales y crear un crecimiento económico sostenible para el futuro. Aún tenemos la posibilidad de convertir los riesgos del clima en nuevas oportunidades.

La comunidad empresarial está obligada a aprovechar estas oportunidades. Al ser parte importante del problema y también impulsoras de la solución, las empresas tienen la

“A medida que se extiende y empeora la crisis financiera, y la economía mundial parece ralentizarse, la comunidad internacional no debe flaquear en su determinación de afrontar el cambio climático.”

Wen Jiabao, Primer Ministro de China, Noviembre 2008

llave del cambio climático, y es ahora cuando deben hacer uso de ella.

Con este informe, Guía del CEO sobre el cambio climático, el Consejo del Clima en Copenhague avanza un poco más en la movilización de la

“Las consecuencias para el clima global de la inacción política son terribles”

World Energy Outlook 2008, Agencia Internacional de la Energía, Noviembre 2008

comunidad empresarial. Con opiniones de empresarios líderes, todos los miembros del Consejo del Clima en Copenhague, y con Samuel DiPiazza, CEO de PricewaterhouseCoopers, como autor, el informe es una fotografía de cómo las compañías más innovadoras de todos los sectores de la economía mundial responden al cambio climático y toman medidas para minimizar el riesgo y explotar nuevas oportunidades. Si ésta fuera una muestra representativa de la empresa global, podríamos ser más optimistas; pero se trata de directivos. Su visión y estrategia deben convertirse en práctica común cuanto antes si quieren cumplir con su responsabilidad en la lucha contra el cambio climático.

“El cambio climático representa un desafío único para la economía: es el mayor fracaso jamás visto en el mercado y también el de mayor impacto.”

Lord Nicholas Stern, The Stern Review on the Economics of Climate Change, Octubre 2006

La misión del Consejo del Clima en Copenhague es articular un manifiesto en nombre de la comunidad empresarial y presentarlo al país anfitrión durante la Conferencia sobre Cambio Climático de Naciones Unidas que tendrá lugar en Copenhague en diciembre. Ésta es la razón por la que hemos unido nuestras fuerzas con una serie de instituciones internacionales líderes comprometidas con el cambio climático: UN Global Compact, World Business Council for Sustainable Development, The Climate Group, Combat Climate Change (una iniciativa de Vattenfall) y el World Economic Forum. Este documento — The

Copenhagen Call— es un inequívoco llamamiento a la acción, un mensaje a los líderes empresariales de que las soluciones son posibles. El acuerdo en 2009 sobre los principios

“Muy pronto, los efectos del cambio climático superarán la capacidad de adaptación de los países... Y recuerden que las naciones más pobres y las comunidades más humildes de esos países son las más vulnerables a estos efectos.” .”

Rajendra K Pachauri, Jefe del Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC), Diciembre 2008

fundacionales del marco a largo plazo sobre el clima, incluyendo los incentivos para realizar grandes inversiones en nuevas tecnologías y soluciones para el clima, es un imperativo global. Este acuerdo es

la única forma de movilizar al sector privado para que aporte los recursos necesarios para la transformación, y así generar una nueva revolución industrial verde y un planeta próspero para las generaciones futuras.

Diciembre de 2009 debería ser el inicio de una nueva sociedad global entre empresarios y políticos. Los científicos han puesto encima de la mesa todos los argumentos sobre la necesidad y urgencia de esa sociedad. Su mensaje es claro: nos estamos quedando sin tiempo. Para allanar el camino de un acuerdo político, el siguiente paso debería ser una respuesta empresarial visionaria e innovadora. Ésa es la razón de ser de este informe -poner el acento sobre algunos de los problemas críticos y las posibles respuestas al cambio climático.

La principal conclusión que puede extraerse de estas páginas es que el

desafío que tenemos por delante es crucial y de enormes proporciones, pero no insalvable. El gran reto es desarrollar una nueva estrategia para hacer negocios y una nueva mentalidad empresarial. Esperamos que este informe nos muestre el camino.

Erik Rasmussen,
CEO de Monday Morning, fundador del Consejo del Clima en Copenhague

“Mi presidencia supondrá un nuevo capítulo en el liderazgo de Estados Unidos sobre el cambio climático que reforzará nuestra seguridad y creará millones de nuevos empleos en el proceso.”

Barack Obama, Presidente de Estados Unidos,
Noviembre 2008

El cambio climático: ¿éxito o supervivencia?

Nuevas regulaciones, paisajes cambiantes, oportunidades estratégicas emergentes... Sin duda, el cambio climático está cambiando la forma en que hacemos negocios. Cuando la Unión Europea introdujo el Plan de Intercambio de Emisiones de la UE en 2005, unas 12.000 instalaciones pertenecientes a 7.300 empresas en 15 países tuvieron que empezar a contabilizar los costes del carbono. Las estimaciones del Departamento de Cambio Climático del Gobierno de Australia calculaban que la sequía en 2006-07 reduciría su crecimiento económico un 0,75 por ciento. Las inversiones totales en energía en Norteamérica y Europa superaron los 5.000 millones de dólares en 2007. Las empresas están sufriendo un periodo de transformación y creciente incertidumbre en el que habrá ganadores y perdedores dependiendo de su capacidad para sobrevivir y tener éxito en un mundo limitado por el carbono.

Como líderes empresariales, los CEOs necesitan dirigir con confianza sus empresas durante este periodo de transformación, preparando su reacción a las adversas consecuencias del cambio climático.

Una estrategia responsable ante el cambio climático no consiste sólo en minimizar el riesgo. La capacidad del CEO para comprender y dar soluciones al cambio climático será vital para que las empresas consigan sobrevivir en este entorno cambiante: al gestionar el cambio a un mundo con bajas emisiones de carbono y eficiencia energética, adoptando nuevas tecnologías y comportamientos y respaldando una respuesta clara y empática de los políticos al cambio climático, los líderes corporativos de hoy pueden minimizar su impacto medioambiental mejorando al mismo tiempo el valor para el accionista y maximizando la competitividad.

El papel del CEO en el cambio climático: Liderando el camino

La visión y liderazgo del CEO es un componente vital en la respuesta colectiva al cambio climático. Esto tiene que ver no sólo con las empresas claramente vinculadas con el problema (por ejemplo, el sector eléctrico), sino con todos los sectores que indirectamente se ven afectados por el impacto del cambio climático. Los resultados del XII Informe Anual del CEO sugieren que casi la mitad de los consejeros¹ delegados encuestados en todos los sectores de la industria ya estaban realizando cambios en sus negocios de una forma u otra como consecuencia del cambio climático. ¿Cómo puede entonces un CEO definir una respuesta que gestione adecuadamente el riesgo y aproveche las nuevas oportunidades que ofrece un futuro con menos emisiones de carbono? Para la mayoría de las empresas, el cálculo de las emisiones de carbono es un territorio desconocido y los altos directivos tienen muchas dudas sobre cómo dirigir sus firmas para cumplir estos retos. PricewaterhouseCoopers (PwC) ha

recopilado las ideas de diez Consejeros del Consejo del Clima en Copenhague en diferentes sectores de la industria en distintas partes del mundo. Junto con la investigación llevada a cabo por PwC, este documento plantea cinco posibles vías por las que los líderes corporativos puedan demostrar que son diferentes en la forma en que sus negocios y sectores responden al cambio climático.

Éxito y supervivencia ante el cambio climático

Cinco funciones clave del CEO:

Aprovechar las oportunidades de crecimiento

Preparar y proteger su negocio

Dar ejemplo

Influir en los demás

Ayudar a definir las políticas del cambio climático

Algunas de estas funciones son cruciales para la supervivencia, por ejemplo, preparar y proteger el negocio; otras ayudan a definir el éxito, no sólo para hacer frente al cambio climático, sino para conseguir una ventaja estratégica sobre los competidores.

Estas funciones se afianzan con el reconocimiento de los vínculos que existen entre el cambio climático y las empresas, donde se incluyen desde los riesgos de la regulación hasta el crecimiento y las oportunidades del mercado.

Entender el cambio climático

Con el liderazgo de destacados organismos científicos, como el Panel Intergubernamental sobre el Cambio² Climático (IPCC), estamos más capacitados que nunca para entender cómo está cambiando el clima y la influencia del hombre en estos cambios. Sin embargo, los líderes empresariales no necesitan comprender las complejidades de la ciencia del clima para ser capaces de

¹ 12 Encuesta CEOS, PricewaterhouseCoopers 2009.

² See Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC), 2007.

entender cómo el cambio climático, como problema mundial, contiene amenazas y oportunidades. Jens Ultveit-Moe, CEO y fundador de Umoe, una firma de inversión que sustituyó con éxito una estrategia basada en las fuentes tradicionales de energía por otra cimentada sobre las energías renovables, comparte su experiencia: “Recuerdo que la primera vez que fui consciente del calentamiento global fue en la década de 1970. Seguía los debates pero no creía en ellos. Cuando se publicó el Informe Stern, descubrí

que los hechos eran absolutamente convincentes y que el recorrido (de las proyecciones sobre el clima) era aterrador. También me di cuenta de que esto era muy importante en términos de mi propio negocio, que en ese momento dependía enormemente del gas y del petróleo.” Los consejeros entrevistados han basado sus actuaciones en la lucha contra el cambio climático y creen que aquellos que no se enfrenten al problema se quedarán rezagados. También saben que no deben confundirse los motivos

altruistas con la prudencia empresarial. Li Xiaolin, presidenta y CEO de China Electric Power International Co. Ltd., cree que “enfrentar el cambio climático ahora...asegurará un futuro feliz y sano para nuestros hijos” y señala que hacer del cambio climático un asunto prioritario para el CEO “beneficia las operaciones empresariales -al ser más verdes y eficaces, las empresas deberían incrementar sus beneficios a largo plazo.”

Diez claves para entender el cambio climático

- 1 El calentamiento global es un hecho, como evidencia la gran concentración de gases de efecto invernadero en la atmósfera y el aumento de las temperaturas, la reducción del manto de nieve y de las superficies heladas, y la subida del nivel del mar.
- 2 El incremento observado en la temperatura media global desde mediados del siglo XX se debe muy probablemente al aumento en las emisiones de gases de efecto invernadero provocadas por el hombre.
- 3 Las pruebas científicas apuntan a un aumento en el riesgo de efectos abruptos o irreversibles debido al cambio climático asociados con el denominado ‘business-as-usual’ (escenario de continuidad) de las emisiones.
- 4 Bajo el ‘escenario de continuidad’, las emisiones de gases de efecto invernadero podrían ser a finales de este siglo tres veces más altas que los niveles registrados antes de la era industrial, aumentando en un 50% el riesgo de exceder en 5°C el cambio de la temperatura media global.
- 5 El cambio climático puede alterar la frecuencia y severidad de muchos fenómenos meteorológicos, como las inundaciones, las sequías y los huracanes.
- 6 Estos fenómenos pueden provocar grandes alteraciones en términos socioeconómicos. Por ejemplo, casi 40 millones de personas podrían verse expuestas a inundaciones costeras, la mitad residentes en diez grandes ciudades como Nueva York, Bombay, Shangai y Osaka-Kobe. Los sistemas agrícolas también podrían deteriorarse, afectando al suministro de alimentos y el sustento económico. Además, la meteorología extrema podría presentar complicaciones en la salud de niños y ancianos.
- 7 En su Informe sobre la Economía del Cambio Climático, Lord Stern predijo que un aumento de 2 a 3 grados en la temperatura podría ralentizar la producción económica en un 3% anual, siendo los países pobres los más perjudicados.
- 8 Para evitar los riesgos de un peligroso cambio climático, los científicos creen que las emisiones de gases de efecto invernadero tienen que llegar a su cota más alta en 15 años, y reducirse a los niveles de 1990 en 2050.
- 9 Conseguir estos enormes recortes en las emisiones podría costar en torno al 1% del PIB en 2050 — un nivel mucho más asequible si lo comparamos con el coste de la inacción.
- 10 En Diciembre de 2009 podría acordarse un régimen de cambio climático global vinculante a largo plazo que proporcione un marco internacional para actuar sobre el clima.

Funciones del CEO:

1. Aprovechar las oportunidades de crecimiento

El cambio climático ha pasado de ocupar un segundo plano a situarse en un lugar prioritario en las agendas de los consejos de administración, ya que las compañías han empezado a reconocer las oportunidades potenciales de crecimiento que podrían materializarse adoptando medidas responsables ante el cambio climático. Según el Informe Stern³, “los beneficios de emprender acciones enérgicas contra el cambio climático superan los costes”. Además, si las inversiones se realizan con inteligencia, Lord Stern asegura que esos costes no sólo sería razonables sino que “habrá muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo a lo largo del camino”⁴. En una conferencia sobre los resultados de su informe⁵, Lord Stern se expresaba con firmeza: “Una fuerte moderación de las emisiones puede ser consistente con el crecimiento...”

El coste del ‘escenario de continuidad’ es tal que dañará gravemente el crecimiento”. Las medidas para afrontar el cambio climático ya están produciendo beneficios y crecimiento a muchas compañías. En el último sondeo anual de CEOs de PricewaterhouseCoopers, casi un tercio de las empresas que habían empezado a invertir para responder al cambio climático ya habían rentabilizado sus inversiones, y la mitad de los encuestados esperaba rentabilidades a corto y medio plazo.

Las oportunidades de crecimiento frente al cambio climático varían desde lograr eficiencias que pueden reducir la huella de carbono y el uso de energía, a nuevos mercados u otros ya existentes, como la generación eléctrica, que ha sufrido una transformación radical. Li Xiaolin señala la importancia de identificar oportunidades: “Al detectar las oportunidades de crecimiento en el proceso de enfrentarnos al cambio climático y crear ventajas competitivas mediante esfuerzos para ahorrar energía y reducir las emisiones, las empresas podrían aumentar su eficiencia y recortar las emisiones mejorando así su competencia en el mercado.”

Jørgen M. Clausen, CEO de la compañía industrial danesa Danfoss, y presidente de la Industria de Energía de Dinamarca, no duda de la oportunidad de crecimiento que plantea el cambio climático: “Sabemos que se trata de la mayor oportunidad para la industria danesa porque podemos transformarla en empleos. La industria de turbinas eólicas, por ejemplo, tiene la misma importancia para la industria danesa que la del automóvil en Alemania.” Danfoss siempre ha sido reconocida por desarrollar tecnologías más limpias y eficientes. Su potencial de crecimiento puede ilustrarse con su participación en el desarrollo de una ‘eco ciudad’ en Tianjin, China. Clausen explica que están intentando “construir una ciudad entera utilizando tecnologías danesas para demostrar cómo podemos beneficiarnos con el diseño de sistemas diferentes. Se trata de cambiar de tecnologías pero también de lograr un mayor crecimiento.”

Las oportunidades de crecimiento tanto para empresas jóvenes como con experiencia radican en la capacidad para innovar y mejorar. Better Place utiliza un modelo de negocio que adopta muchas de las características del mercado de telefonía móvil y las aplica al transporte de vehículos privados. Better Place espera entrar en la era de los coches eléctricos para el mercado de consumo con las estaciones de suministro y puntos de recarga de baterías. El resultado, asegura el CEO de Better Place, Shai Agassi, no es sólo un enorme crecimiento sino una drástica disminución del coste de reducir el CO₂.

Carsten Bjerg, CEO de Grundfos, uno de los fabricantes de bombas de calor líderes en el mundo, ha conseguido una gran ventaja competitiva al mejorar la eficiencia energética de sus productos clave: “Siempre hemos invertido más en I+D que el resto de la industria y eso nos ha permitido producir una bomba circular que utiliza la misma cantidad de electricidad que una bombilla de bajo consumo.

3 The Stern Review Report on the Economics of Climate Change, HM Treasury, 2006

4 Ibid .

5 London School of Economics, Gurukul Chevening Lecture 2006, The Stern Review on the Economics of Climate Change.

Uno de los problemas que tenemos es conseguir regular la velocidad de las bombas, de forma que no sólo no bombeen electricidad todo el tiempo sino sólo la que sea necesaria. Aunque parezca obvio, ésta no es aún la tecnología que domina el mercado.” Dado que las bombas de los sistemas de calefacción respresentan una cuota importante del consumo eléctrico de los hogares, las mejoras en la eficiencia energética de las bombas podría contribuir notablemente a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. El énfasis en la innovación también ha llevado a Grundfos a explorar nuevas y complementarias oportunidades de crecimiento relacionadas con el cambio climático: “Creo que van a producirse grandes cambios. Nuestro objetivo es mejorar la eficiencia para los clientes permitiendo a nuestros productos hacer más cosas. Por ejemplo, estamos invirtiendo en tecnologías que limpian el agua y la bombean y el uso de la tecnología

de bombeo para tubos de escape y aparatos de limpieza.”

El ejemplo de Grundfos pone de manifiesto cómo las oportunidades de crecimientos no se limitan sólo a las empresas situadas en la primera línea de batalla del cambio climático. Intel está investigando cómo pueden utilizarse los semiconductores para que produzcan más eficiencias energéticas. Stephen Harper, director de política energética y medioambiental de Intel, señala: “El cambio climático es una oportunidad para nuestra compañía. Además de continuar mejorando la eficiencia energética de los microprocesadores, creemos que los semiconductores pueden ser una tecnología clave para ayudar al mundo a usar máquinas más inteligentes, motores más inteligentes, fábricas más inteligentes, edificios más inteligentes y casas más inteligentes.” Otros sectores, como el de consumo y distribución, también podrían beneficiarse

de la demanda de productos medioambientalmente responsables. La capacidad para detectar oportunidades y tomar decisiones a tiempo es crucial. Esto implica asumir el liderazgo de vez en cuando, pero también saber cuándo parar y esperar la mejor oportunidad. DONG Energy tiene previsto poner en marcha una planta de demostración para la producción de bioetanol de segunda generación cuando comience la Conferencia sobre Cambio Climático de Naciones Unidas en diciembre de 2009. La planta demostrará un uso sostenible de residuos agrícolas para la producción de bioetanol, pienso y biocombustibles sólidos. Anders Eldrup, presidente y CEO de DONG Energy, puntualiza que ésta es una iniciativa deliberada de “segunda generación”. “Decidimos no participar en la primera generación. Aunque hubiera sido fácil hacerlo, creíamos que la discusión sobre el uso de piensos para combustibles plantearía verdaderos problemas”, dice Eldrup.

A Examen

Aprovechar las oportunidades de crecimiento

¿Entiende cómo afecta el cambio climático a sus mercados, regulaciones y tecnología?

¿Ha pensado cómo el cambio climático puede ayudarle a entrar en nuevos mercados o cambiar radicalmente los que ya existen?

¿Está dedicando esfuerzos a convertir el ahorro de energía y la eficiencia energética en una ventaja competitiva?

¿Observa el cambio climático e imagina las oportunidades de crecimiento a través de los ojos del consumidor?

Funciones del CEO:

2. Preparar y proteger su negocio

Un líder empresarial responsable debe tener en mente los riesgos físicos y de regulación del cambio climático. Las medidas tomadas para mitigar el riesgo climático son sin duda la respuesta más eficaz, y no deberían consistir sólo en limitar el riesgo físico para las empresas y sus activos desarrollando posibles escenarios climáticos, sino preparándose para un rápido cambio en la regulación.

Las regulaciones sobre el cambio climático varían según las jurisdicciones. Sin embargo, la creciente certeza de los análisis científicos, como los contenidos en el cuarto Informe de Evaluación del IPCC, junto con el empeoramiento de los efectos del clima, no hacen sino aumentar la presión sobre los gobiernos para intensificar la regulación. Estas acciones serán una gran oportunidad para la innovación aunque podrían elevar el riesgo. Rob Morrison, presidente de CLSA Asia Pacific Markets, lo explica: “Un cambio a gran escala en el medio ambiente, como un Polo Ártico sin hielo, conseguiría que el cambio climático fuera un asunto real y tangible lo que provocaría una reacción de pánico de los gobiernos en forma de una nueva legislación que podría limitar severamente las prácticas empresariales actuales. Al mismo tiempo, esta respuesta podría dar lugar a nuevas oportunidades mediante mayores ayudas para las industrias con bajas emisiones de carbono y eficiencia energética.”

La compañía farmacéutica Novo Nordisk está respondiendo de forma innovadora al cambio climático, algo que empezó a hacer mucho antes de la presión de los reguladores. En sus intentos de suprimir la generación eléctrica con combustibles fósiles, la firma está invirtiendo en una estrategia a largo plazo de carbono neutro. Ésta asegurará una electricidad predecible que tiene el doble beneficio de estar aislada de las fluctuaciones de los precios al tiempo que envía una

señal clara a los *stakeholders* de su compromiso con las responsabilidades ética y social.⁶

En el Informe Carbon Disclosure Project (CDP) una colaboración entre 385 inversores institucionales que recoge datos clave del cambio climático de más de 1.500 grandes empresas de todo el mundo, numerosos sectores describen los factores de riesgo físico tangible para sus negocios. El sector de la manufacturación cita los cambios en la temperaturas, las inundaciones, la mayor intensidad de las tormentas, la escasez de agua, la propagación de las enfermedades y el cambio en los modelos locales del clima como riesgos físicos importantes. El suministro de agua lo califican de riesgo crítico el sector de materias primas, minería, papelero y el sector eléctrico.

La lista de riesgos y sectores no termina ahí, ya que también se producirán efectos indirectos que podrían dañar a todos los mercados. En Estados Unidos, la pérdida de plataformas de gas y petróleo en el Golfo de México tras el Huracán Katrina provocó una subida del precio de la gasolina y la consiguiente bajada de los beneficios en otros sectores de la industria, como las compañías químicas y los fabricantes de fertilizantes que usan los combustibles fósiles como ingredientes de sus propios productos. Los daños causados por el huracán en las autopistas e instalaciones portuarias de Louisiana y Mississippi ralentizaron el transporte de productos a compañías de diversos sectores situadas a miles de kilómetros.

Llegar a entender cómo las inversiones y las actividades de negocio pueden verse afectadas por el cambio climático es el primer paso en la preparación de las empresas para estas consecuencias. Es algo que debería convertirse en parte de su cultura de gestión del riesgo. Los CEOs y sus equipos deben identificar y entender cómo las tendencias más patentes

del cambio climático afectarán a sus compañías, incluyendo, por ejemplo, la detección y cuantificación del impacto del carbono en su cadena de valor. También es importante identificar las interdependencias entre los riesgos del cambio climático y otros riesgos relevantes para la organización.

Las estrategias de planificación a largo plazo deberían tener en cuenta los escenarios del clima global y local con la ayuda de herramientas de simulación de fenómenos y análisis de escenarios. A continuación, deberían asignarse los recursos para identificar y controlar los indicadores de cómo estos escenarios se están llevando a la práctica así como el desarrollo de una organización ágil que aporte soluciones a cualquier problema que pueda surgir.

Si una organización no responde por sí misma de forma eficaz a los riesgos del cambio climático, tendrá que buscar socios para colaborar con ellos y poder así mitigar o prepararse para la aparición de los efectos relacionados con el clima.

A Examen

Preparar y proteger los negocios

¿Ha evaluado la vulnerabilidad de su compañía ante el cambio climático?

¿Ha pensado que, además de sus activos, también puede ser vulnerable a un potencial desajuste de sus mercados, cadena de suministro y plantilla?

¿Es consciente de cómo el cambio climático podría afectar a su plan de inversiones y decisiones?

¿Hasta qué punto está expuesta su compañía y sus mercados a la creciente regulación sobre el cambio climático?

¿Ha considerado un escenario de ayuda para informar de la planificación estratégica y las decisiones de asignación de capital?

Funciones del CEO:

3. Dar ejemplo

La forma en que cada empresa se responsabiliza de medir, reducir e informar sobre sus propias emisiones es fundamental para afrontar el cambio climático. El Plan de Acción de Bali, la decisión tomada en 2007 por los gobiernos que guiará los acuerdos que deben alcanzar en Copenhague en diciembre de este año, exige acciones “que se puedan medir, verificar y comunicar” para reducir las emisiones de carbono. A medida que las regulaciones son más estrictas y este nivel de detalle se convierte en práctica común en la empresa, la métrica de las emisiones y sus resultados se convertirá en un componente integral de la información financiera corporativa.

Uno de los papeles esenciales del CEO es asegurarse de que en sus empresas se ponen en marcha firmes mecanismos de información y estrategias de reducción de las emisiones. Los avances para lograr los objetivos del cambio climático deberían ser revisados y debatidos en las reuniones del consejo de administración. Paul S. Otellini, presidente y CEO de Intel, afirma: “Una comunicación clara, consistente y comparable es importante para evitar que los mensajes de algunas compañías se conozcan antes que sus acciones. Hay empresas que se declaran ‘verdes’ sin serlo. Es importante que a las compañías se les reconozca por las cosas buenas que hacen, no por hablar sobre algo bueno que aún no han hecho.”

En 2008, el 74% de las compañías del Global 500 que respondieron al CDP habían logrado los objetivos de reducción de emisión de gases de efecto invernadero. En el sector de la distribución, más del 90% de las empresas había logrado sus objetivos de reducción de emisiones, el 76% de las compañías del sector químico y farmacéutico y el 70% en el sector de gas y petróleo. En tecnología, el 68% de las compañías de telecomunicaciones y medios de comunicación habían cumplido sus objetivos.

Las corporaciones han ideado una gran variedad de estrategias para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. El sector del transporte se ha centrado en las inversiones

en nuevas tecnologías, variando los patrones de viajes, mejorando en la eficiencia energética y formando a sus plantillas. El sector eléctrico seguirá invirtiendo en fuentes renovables o de combustibles bajos en carbono y en la mejora de la eficiencia de las plantas de combustibles fósiles.

Los sectores de la tecnología, las telecomunicaciones y los medios de comunicación se han marcado el objetivo de reducir los viajes de empresa y comprar más electricidad a través de fuentes renovables reduciendo también el uso de energía.

Stephen Harper, de Intel, señala que la responsabilidad de la compañía no es sólo reducir sus propias emisiones sino también intentar trabajar con otras empresas en su cadena de suministro para afrontar el cambio climático. “Lo estamos haciendo a dos niveles. Primero, el World Business Council y el World Resources Institute están aunando esfuerzos para ayudar a las compañías a medir y eliminar el carbono de su cadena de suministro. Segundo, aún son mayores los esfuerzos del Electronics Industry Citizenship Council, que se ha centrado en las prácticas laborales y algunos temas medioambientales básicos. Ahora estamos intentando diseñar estrategias comunes en la cadena de suministro para medir cuánto carbono se produce en los diferentes pasos del proceso. Es necesario tener una métrica y estrategia comunes de forma que podamos reducir el carbono alojado en el producto final de la forma más eficiente posible.”

Novo Nordisk se ha fijado un ambicioso objetivo para lograr una reducción absoluta del 10% en sus emisiones de gases de efecto invernadero durante un periodo de 10 años, sin tener que comprar compensaciones de carbono. Lise Kingo explica que se trata de una respuesta basada en dos factores: “Uno es la ambición de la compañía de demostrar su responsabilidad con el medio ambiente y el otro los elevados costes de la energía y la dificultad de acceder a volúmenes suficientes de energía en el largo plazo.”

La compañía logrará su objetivo a través de una optimización continuada

de la eficiencia, inversiones en eficiencia energética y la conversión a las energías renovables. Junto con DONG Energy, la primera de su clase cuando fue anunciada en 2007, los expertos de DONG están colaborando en la identificación de oportunidades de ahorro de energía en las plantas de producción de Novo Nordisk en Dinamarca; Novo Nordisk destinará los ahorros del coste de la energía a la reinversión en electricidad renovable con el objetivo de que sus plantas de producción en Dinamarca conviertan su consumo total de electricidad en fuentes renovables en 2014. Esta colaboración, que ahora está siendo imitada por otras compañías, ha hecho posible que DONG Energy construya una nueva planta eólica sobre el mar con Novo Nordisk, con la que ha firmado un acuerdo para comprar aproximadamente un tercio de su producción durante más de diez años.

De las actividades de reducción de carbono descritas anteriormente pueden extraerse dos conclusiones. Primero, los líderes empresariales tienen que fijarse objetivos que puedan medirse y después utilizarlos para calcular sus resultados. Segundo, las estrategias de reducción de carbono -que recortarán el gasto de energía y demostrarán una acción responsable a los *stakeholders* — deben diseñarse de forma estratégica y ajustarse a las actividades individuales de las empresas.

A Examen

Dar ejemplo

¿Ha puesto en marcha estrategias de reducción de emisiones y los correspondientes mecanismos de comunicación en su empresa?

¿Forman parte de la política de buen gobierno de la compañía?

¿Se debaten en los consejos de administración las medidas de reducción de emisiones y eficiencia energética como indicadores clave del rendimiento?

¿Tiene su empresa una estrategia de energía renovable?

¿Está trabajando con los proveedores para reducir las emisiones de su cadena de suministro?

¿Está buscando activamente oportunidades para liderar o llevar a cabo iniciativas conjuntas para afrontar el cambio climático y reducir las emisiones en su sector?

¿Está comunicando sus iniciativas y éxitos a sus *stakeholders*?

Funciones del CEO:

4. Influir en los demás

Los CEOs juegan un papel fundamental a la hora de inspirar e influir en sus empleados, proveedores, stakeholders y otros negocios de su sector y sectores relacionados. No deberíamos subestimar la importancia de la voz de un CEO y su poder para hacerse escuchar interna y externamente. Shai Agassi, CEO y fundador de Better Place, afirma que “muchas empresas no consideran que puedan influir en otros, pero la realidad es bien diferente. Los CEOs deben valorar cómo pueden ejercer su influencia. ¿Pueden influir en toda una cadena de suministro? ¿Pueden aprovechar su posición en el mercado para hacer un gran cambio? ¿Cómo pueden crear sociedades con otros?”

Un ejemplo de ese tipo de cooperación es la Campaña Soluciones Digitales para la Energía en la que Intel se ha asociado con otras compañías líderes de información y tecnología de las comunicaciones así como con organizaciones medioambientales no gubernamentales (ENGOs) para hacer entender mejor a los políticos el papel de las TIC en la mejora de la eficiencia energética en un contexto económico.

El cambio climático es una realidad y los líderes empresariales deben tomar medidas audaces y proactivas para frenar el impacto que tendrá en sus negocios. Jens Ulltveit-Moe comenta que el equilibrio del debate en los medios de comunicación se ve a menudo distorsionado y que la voz de las empresas puede ser un importante contrapeso: “Aunque existe consenso científico, también tenemos que hablar de un minoría disidente. Sin embargo, la forma en que los medios de comunicación estructuran a veces los debates puede hacer que la gente llegue a la conclusión de que hay dos visiones prácticamente iguales sobre el cambio climático.”

Proporcionar la información correcta ayuda a delimitar el debate. CLSA, un grupo independiente de inversión, ha aprovechado su posición como proveedor líder de inteligencia de mercado en la comunidad inversora de Asia Pacífico para introducir el cambio climático en los consejos de administración. Su Índice de Gobierno Corporativo incluía en 2007 la clasificación Clean & Green, que mide la

sensibilidad de las compañías asiáticas hacia los temas medioambientales. Sorprendentemente, el 42% de las compañías sondeadas no respondió y, de aquellas que sí lo hicieron, el 64% obtuvo cero puntos en el criterio Clean & Green. El presidente de CLSA Asia-Pacific, Rob Morrison, lo explica: “La encuesta se realizó entre unas 600 compañías asiáticas como parte de nuestro sondeo sobre Gobierno Corporativo y, como se puede imaginar no tuvo mucho éxito entre algunas de estas compañías, pero de todas formas creemos que estos sondeos tienen un impacto positivo en el comportamiento corporativo.” CLSA espera una reacción positiva a sus esfuerzos a medida que se empieza a entender mejor la relación entre el clima y la empresa: “El factor de influencia clave para lograr un cambio efectivo del comportamiento es el incremento de la investigación para estimular una mayor comprensión por parte de los inversores globales del impacto medioambiental, el cambio climático y la respuesta de los reguladores a estos cambios. Cuando los dueños del capital empiezan a plantear preguntas sobre la gestión de la compañía, las empresas suelen responder con rapidez. Creemos que la comunidad inversora tiene capacidad para marcar diferencias y los CEOs tienen que ser conscientes de ello.”

Los líderes deben llamar la atención de las empresas sobre los hechos más graves del cambio climático y fijar un marco en el que los empleados puedan comprometerse de forma positiva con este asunto. Robert Purves AM, presidente de Environment Business Australia, afirma: “En muchos consejos de administración, habrá un consejero que no acepte el clima como un problema real. Además, también habrá quien que se sienta frustrado ante la falta de acción y la pérdida de oportunidades por parte de la alta dirección”. El papel del CEO es conseguir que la compañía resuelva el problema de forma objetiva, subraye los riesgos, deje clara la estrategia y diseñe la cultura interna. Influir en los empleados y establecer una cultura interna apropiada es también fundamental para la contratación y retención de talento. Paul S. Otellini, de Intel, señala: “Cada año contratamos nuevos profesionales procedentes de cientos de universidades y cada vez es

más común que pregunten en qué lugar se encuentra la compañía en cuestiones medioambientales. Si queremos seguir atrayendo el mejor talento, es de vital importancia que seamos líderes en el cambio climático.” Su visión coincide con la experiencia de Li Xiaolin en China Electric Power International: “La protección medioambiental es un componente estratégico clave de nuestra cultura corporativa que influye en la forma en que nuestros empleados piensan y se comportan. Nuestros profesionales están implicados de forma muy activa en todo tipo de prácticas que promueven la conservación medioambiental, lo que a su vez ayuda también a desarrollar nuestra cultura corporativa.”

Las acciones sobre el cambio climático podrían formar parte del compromiso

de un empleado con la estrategia de la firma; Novo Nordisk, por ejemplo, utiliza la ideas sobre ahorro de energía que aporta el departamento de producción. Lise Kingo cree que “movilizar a nuestros empleados para que se comprometan en la estrategia de ahorro de energía ha sido crucial” y, al mismo tiempo, la compañía ha obtenido una “abrumadora información por parte del personal...y eso es algo que compromete a las personas.” Rob Morrison comparte esta visión: “Los empleados se mostraron satisfechos con nuestro objetivo de conseguir la certificación medioambiental ISO 14001, ya que permite que sus acciones individuales contribuyan a un esfuerzo mayor.” A través de nuevos objetivos e incentivos, los líderes empresariales pueden movilizar a sus empleados. DONG Energy fija objetivos

internos de consumo de energía entre sus propios empleados. Anders Eldrup lo explica: “Se centra en acciones muy prácticas -apagar los ordenadores y las luces- y medidas más generales, como la introducción de la energía solar en nuestros edificios.” PwC en España ha medido su huella de carbono y ha elaborado un plan con medidas de eficiencia energética, movilidad sostenible o “Green IT” para reducir emisiones. PricewaterhouseCoopers incentiva a su personal en Reino Unido para aumentar el uso de la videoconferencia como alternativa a los viajes de empresa. Los empleados que se comunican por videoconferencia ganan puntos que pueden utilizar para financiar a World Land Trust en el proyecto de protección de la selva tropical en la reserva Cerro Candelaria de Ecuador.

A Examen

Influir en los demás

¿Está influyendo en los empleados de su compañía para que se comprometan con el cambio climático, tanto en el trabajo como en sus casas?

¿Se han puesto en marcha los mecanismos para que los empleados propongan o pongan en marcha sus propias ideas para frenar el cambio climático?

¿Cómo están midiendo sus efectos?

¿Puede utilizar las acciones sobre el cambio climático para contratar y retener el mejor talento?

¿Está buscando formas de ayudar a los clientes a reducir su huella de carbono o contribuir a las soluciones del cambio climático?

Funciones del CEO:

5. Ayudar a definir la políticas del cambio climático

Los CEOs son una parte importante a la hora de dar forma a la respuesta global al cambio climático. Las opiniones de los líderes empresariales son necesarias para informar a los políticos y maximizar la efectividad de las políticas y puesta en marcha de distintos mecanismos. Lise Kingo señala que “a los líderes se les exige ahora más que nunca que tengan el valor de alzar su voz para crear el marco de un desarrollo más sostenible a nivel global.” Aunque los gobiernos están siendo presionados, cualquier acción que lleven a cabo debe ser de forma responsable. El compromiso adquirido por los altos directivos del sector privado puede servir de ejemplo a los reguladores para el diseño de mecanismos eficaces que limiten las emisiones de carbono en sectores concretos de la industria sin ser injustamente castigados. Al defender una regulación progresiva y proactiva, la industria puede demostrar su ética corporativa al mismo tiempo que desarrolla una estrategia efectiva que satisfaga los intereses de todas las partes.

Varios CEOs entrevistados han hablado de sus experiencias en las actuaciones con los gobiernos. Intel, que está presente en varios países, ha trabajado con las agencias de protección medioambiental durante muchos años para desarrollar distintos

tipos de licencias medioambientales que son “muy rigurosas al mismo tiempo que flexibles y que se adaptan bien a sus instalaciones”. Al hacerse escuchar en el proceso de diseño de las políticas, las empresas pueden hacer hincapié en la importancia de las inversiones a largo plazo así como la creación de marcos reguladores que reconozcan las acciones corporativas realizadas antes de la aprobación de cualquier regulación. Sin embargo, Jens Ulteit-Moe pide a los líderes empresariales que sean realistas y sensatos: “Creo que si las empresas pidieran a los gobiernos que les pagaran (por enfrentarse al cambio climático) desde el primer día sería una petición insensata. Sin embargo, si proponen que les faciliten un marco a largo plazo para sus inversiones de forma que puedan obtener beneficios si hacen un buen trabajo, será más aceptable para los gobiernos.” Dar forma a las políticas sobre el clima y al entorno regulador podría incluir buscar las alianzas adecuadas, por ejemplo, con organizaciones no gubernamentales. La actitud de las ONG respecto al cambio climático está cambiando gradualmente, con mayor énfasis en las acciones con base científica y más colaboraciones con las empresas. Los CEOs y directores de grandes ONGs están colaborando ya en alianzas que tienen en cuenta los intereses empresariales y la responsabilidad corporativa.

A Examen

Ayudar a definir las políticas del cambio climático

¿Está utilizando su influencia sobre las políticas del cambio climático?

¿Ha comunicado su posición sobre las políticas del cambio climático?

¿Tiene relación con organizaciones/gobiernos que influyen en las políticas sobre el clima?

¿Está aprovechando el interés de los medios de comunicación por el cambio climático para hacer llegar su mensaje?

El objetivo del UNCCC 2009 en Copenhague

Los CEOs entrevistados tienen cinco mensajes clave que transmitir a los líderes políticos que se reunirán en Copenhague:

Es el momento de actuar

Los próximos diez años son cruciales en la lucha contra el cambio climático. Carsten Bjerg expresa así la necesidad de que los políticos aprovechen el momento: “Aunque somos capaces de actuar contra el cambio climático, esto sólo ocurrirá si nuestros políticos toman decisiones.”

Los objetivos deben ser a corto y largo plazo

Shai Agassi, de Better Place, hace esta recomendación: “Si nos vamos de Copenhague sólo con objetivos a partir de 2020, todos habremos fracasado. Si el único marco de tiempo fijado está fuera del control o del mandato de los actuales jefes de estado, las probabilidades de que ese objetivo tenga significado serán muy pocas. El efecto, si los políticos no fijan objetivos a corto y largo plazo, estará más en la línea de un ‘escenario de continuidad’ y del ‘Dejaré ese problema a mi sucesor.’”

Las empresas tienen que ser más previsoras

Los CEO's son unánimes sobre la necesidad de un marco regulador que sea claro, consistente, ambicioso y a largo plazo. “Recuerden, son las compañías las que han utilizado sus balances financieros para que esto ocurra”, afirma Shai Agassi. “Si tienes una política que es vaga o cambiante, no comprometida, será difícil mantener las grandes inversiones en infraestructuras que estamos realizando ahora”. El presidente y CEO de DONG Energy, Anders Eldrup, coincide en este mismo punto: “Cuando diseñamos nuestro plan de inversión, buscamos fuertes inversiones industriales. Necesitamos que los precios del carbono sean altos en todo el mundo y conocer mejor las reglas del juego. Unos precios más altos del carbono son muy importantes para atraer nuevas inversiones; para la industria, sería un gran problema no conocer las reglas del juego después de 2012.”

La necesidad de un nuevo tratado sobre el carbono

Li Xiaolin, vicepresidenta y CEO de China Electric Power International, afirma: “Será crucial avanzar en la innovación científica y la cooperación internacional. Lograr los objetivos de desarrollo con unas emisiones mínimas de gases de efecto invernadero es la dirección que habrá que tomar en el futuro, y que sólo será posible a través de la innovación tecnológica y la cooperación internacional.” Añade que “habrá que esforzarse por

perfeccionar los mecanismos del mercado bajo la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, siendo la clave el desarrollo y transferencia tecnológica y el consenso de la comunidad internacional. Si estas tecnologías pueden transferirse a los países en desarrollo a un coste relativamente bajo, se podría contribuir a reducir grandes cantidades de gases de efecto invernadero.”

Anders Eldrup también coincide en la importancia de compartir el conocimiento en el contexto del diseño de sistemas de recogida y almacenamiento de carbono (CCS): “Es esencial que los gobiernos animen a compartir el conocimiento. No tiene sentido que 10 compañías diferentes desarrollen tecnologías distintas porque probablemente sólo habrá una tecnología ganadora y es necesario ponerla en marcha lo antes posible. Los CCS son tan importantes que debemos compartir conocimiento para poder avanzar.” Eldrup también señala que es fundamental que los países compartan el conocimiento a partes iguales con el fin de evitar la competencia desleal entre empresas. Además, cree que los ingresos generados con la subasta de los derechos de emisión de carbono será una “oportunidad histórica” para invertir en soluciones tecnológicas para el clima.

La actual recesión económica y la crisis financiera deberían hacernos actuar en lugar de quedarnos quietos.

En algunos aspectos, la recesión económica, lejos de ser una amenaza para mitigar el cambio climático, es una oportunidad. A medida que los gobiernos de todo el mundo buscan formas de estimular la inversión, las actuaciones contra el cambio climático son una oportunidad para el crecimiento verde. Jørgen Mads Clausen, CEO de Danfoss, señala que, mientras la recesión económica es a corto plazo, el impacto del cambio climático y las medidas necesarias para combatirlo son a largo plazo: “Lo que estamos intentando lograr es un acuerdo estable antes de que expire el protocolo de Kyoto en 2012. La actual crisis financiera habrá cambiado para entonces.”

Bjerg resalta la importancia de no quedarse paralizado ante la crisis de crédito y la consiguiente recesión económica. “La crisis financiera podría convertirse en una excusa para algunos políticos. Sería un gran error, porque todas las partes implicadas saben que esperar sólo encarece el problema y reduce nuestras probabilidades de evitar los peores impactos del cambio climático. Necesitamos empezar ahora.”

Conclusiones

Los CEOs que han contribuido a esta 'pieza de pensamiento' se han basado en sus experiencias personales y profesionales para elaborar un plan de acción sobre el cambio climático. Los ejemplos y casos prácticos, las preguntas y mensajes que estos CEOs

han compartido tienen como objetivo respaldar la transición a un mundo con menos emisiones de carbono. Aquellos que sean capaces de adaptarse e innovar serán los líderes de la próxima generación; los que esperen demasiado se arriesgarán a quedarse rezagados.



Sobre esta serie

La serie de informes sobre el Consejo del Clima en Copenhague consta de un conjunto de ensayos concisos y claramente argumentados de inversores, científicos, diseñadores, emprendedores, expertos, CEOs y líderes políticos sobre elementos clave para el desarrollo de un nuevo tratado global sobre el clima. Al definir las oportunidades potenciales e inherentes en la actuación contra el cambio climático, cada informe tiene como objetivo concienciar a los políticos y a la opinión pública de aquellas soluciones que pueden tener un impacto significativo en el aumento de las emisiones globales.

Cada ensayo ha servido de información en la Cumbre Económica Mundial sobre el Cambio Climático celebrada del 24 al 26 de mayo de 2009, en la que se envía un mensaje claro a la Conferencia sobre el Cambio Climático de Naciones Unidas (COP15) que se celebrará en diciembre en Copenhague y que se centrará en cómo eliminar las barreras y crear los incentivos para la puesta en marcha de nuevas soluciones en un marco posterior al protocolo de Kyoto. Esta conferencia se ha organizado en colaboración con los siguientes socios: UN Global Compact, World Business Council for Sustainable Development, World Economic Forum, 3C y Climate Group.

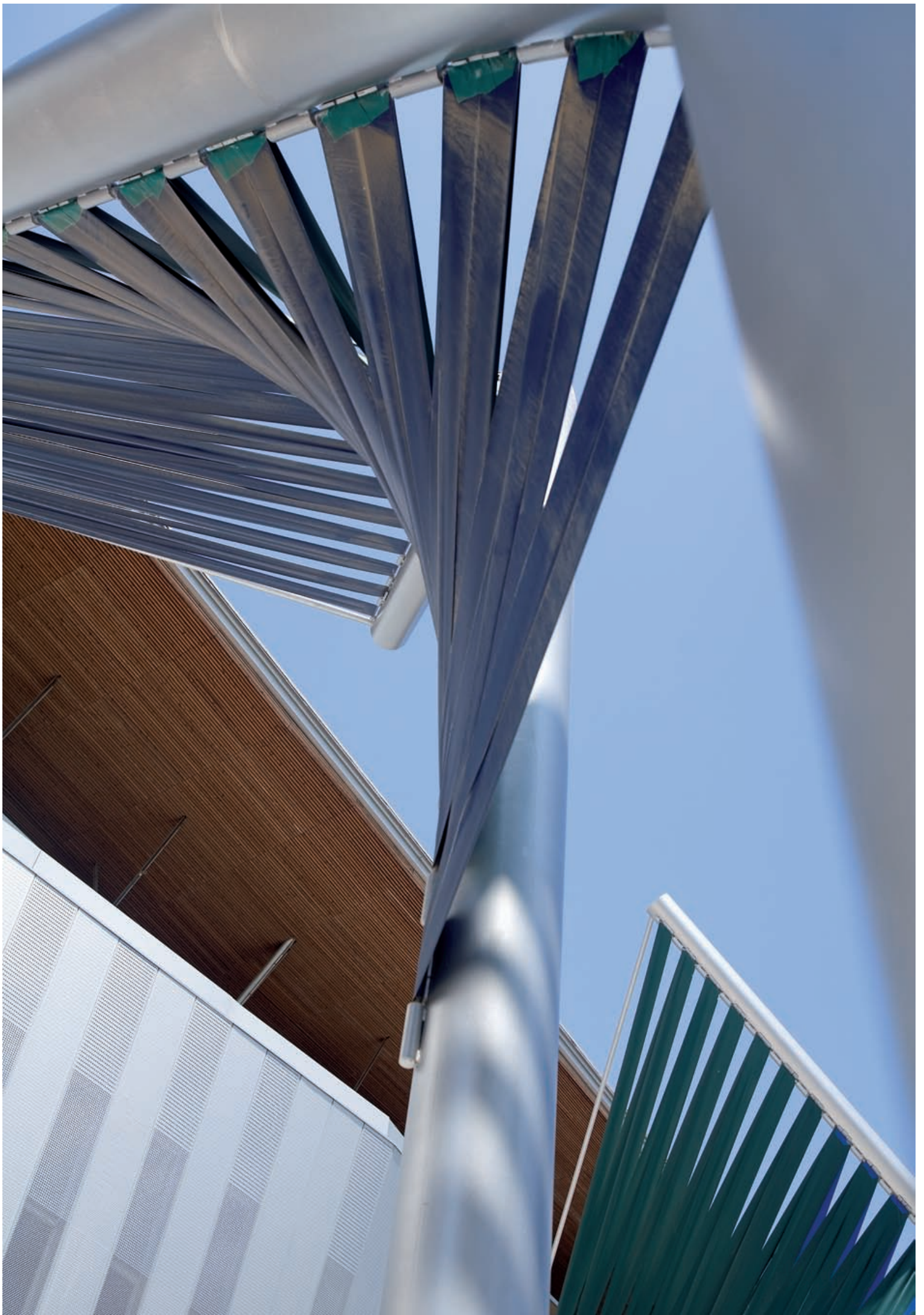
Agradecimientos

Los autores agradecen su colaboración en este documento a las siguientes personalidades:

- Per Meilstrup, Nick Rowley, Laura Storm, Scott Willis,
Consejo del Clima en Copenhague
- Richard Gledhill, Jonathan Grant, Lit Ping Low y Jon Williams
por sus contribuciones al documento; Raman Chitkara, Paul Gaynor,
Sophie Lambin, Pernille Risgaard y Nora Wu por facilitar las entrevistas,
PricewaterhouseCoopers LLP

Miembros del Consejo del Clima en Copenhague

- Professor Tim Flannery,
Presidente del Consejo del Clima en Copenhague
- Lord Michael Jay,
Ex director del Servicio Diplomático de Reino Unido y Lord Jay of Ewelme
- Professor Daniel M Kammen,
Co-Director, del Berkeley Institute of the Environment, Universidad de California
- Lise Kingo,
Vicepresidente Ejecutivo y Director de Personal de Novo Nordisk
- Robert Purves AM,
Presidente de Environment Business Australia y miembro del consejo de WWF International
- Sir Crispin Tickell,
Ex embajador de Reino Unido para Naciones Unidas



www.pwc.com/es

www.copenhagenclimatecouncil.com