



Libro Del verde al oro

Cómo las empresas inteligentes utilizan la estrategia medioambiental para innovar, crear valor y desarrollar una ventaja competitiva

Daniel C. Esty y Andrew S. Winston
Yale UP, 2006
También disponible en: Inglés

Reseña

La Rana René de *Plaza Sésamo* declaró una vez: “No es fácil ser verde.” Sin importar lo fácil o difícil que sea, las presiones sociales y ambientales están forzando cada vez más a las empresas a subirse a la “Onda Verde” para alcanzar la sostenibilidad ecológica. En este libro maravillosamente organizado y de prosa ágil, Daniel C. Esty y Andrew S. Winston, ambos profesores de la Universidad de Yale, describen cómo la sostenibilidad puede crear ventajas competitivas. La presentación no es ni demasiado abstracta ni demasiado detallada: es perfectamente apropiada. Su presentación tampoco muestra una sola cara de la moneda: enumeran varias maneras en las cuales los productos y las estrategias sustentables pueden no funcionar. *BooksInShort* recomienda este ingenioso libro a cualquier líder de negocios que quiera pasar de la retórica a la acción. Si bien la sabiduría de la Rana René es sin duda correcta, este libro hace que sea más fácil ser verde.

Ideas fundamentales

- Tanto el mundo natural como la opinión pública están forzando a las compañías a tomar conciencia del medio ambiente.
- Utilice la sostenibilidad medioambiental como su ventaja competitiva.
- Los cambios climáticos y otros problemas ambientales exigen una respuesta de las empresas.
- Todos los actores involucrados están forzando a las empresas a tomar conciencia del medio ambiente.
- Algunas iniciativas ambientales sirven como cobertura ante riesgos negativos, como las multas o la reacción negativa de los consumidores.
- Otras brindan oportunidades para obtener ganancias imprevistas, como la creación de productos innovadores, o estrategias sólidas desde el punto de vista ecológico que a su vez son menos costosas.
- Al igual que los líderes empresariales usted puede utilizar ocho sencillas “iniciativas verdes” para ser efectivo en términos medioambientales y a la vez hacer dinero.
- Cambie su actitud y evalúe a su negocio a través de un “lente verde.”
- Recoja datos y mida su progreso a medida que cabalgue la “Onda Verde.”
- No haga alarde de políticas ambientales que no ha cumplido (“*greenwash*”).

Resumen

La pesadilla de Sony antes de la Navidad

La época de Navidad trae consigo imágenes de villancicos y frutas azucaradas. Pero a medida que se acercaba la Navidad en 2001, los ejecutivos de Sony, en lugar de eso, tenían imágenes de cadmio tóxico bailando en sus mentes. Holanda había confiscado más de un millón de PlayStations destinados al trineo de Papá Noel. Al parecer, un cable en las máquinas contenía demasiado cadmio y violaba las reglamentaciones medioambientales holandesas. Sony solucionó el problema, pero no fue barato. Después de gastar 130 millones de dólares, Sony encontró la razón por la cual se habían dañado los cables tras inspeccionar 6000 fábricas. Esta crisis llevó a una nueva, y mejor, cadena de suministros. Sony aprendió una valiosa lección: La gerencia inteligente en materia ambiental es más que la simple cobertura contra riesgos. Otras compañías incluyendo GE, Wal-Mart y Goldman Sachs han aprendido la misma lección. La responsabilidad ambiental no tiene que ser un yugo con el cual cargar. En lugar de eso, transfórmela en su ventaja comparativa. Deje que su competencia quede bajo el yugo.

Motivos que explican la “Onda Verde”

Las compañías se enfrentan, y continuarán enfrentándose, a dos tipos de presión para tomar conciencia del medio ambiente. La primera proviene del mundo físico y la segunda de los actores involucrados en su organización. La naturaleza es un activo. Si bien las distintas empresas utilizan recursos naturales distintos –las compañías de petróleo necesitan petróleo, las compañías de pescado congelado necesitan pescado– casi todas las empresas sentirán los efectos de 10 graves problemas medioambientales a corto o mediano plazo: el cambio climático, el cambio de las fuentes de energía, la calidad y cantidad de agua, la biodiversidad, las sustancias tóxicas y químicas, la contaminación del aire, la administración de desechos, la destrucción del ozono, el bienestar del océano y la deforestación. Asegúrese de saber cuáles de estos temas afectarán su negocio.

“En un mercado donde otros factores de diferenciación competitiva, como el capital, o los costos de mano de obra, se están acortando, la ventaja medioambiental parece cada vez más importante como un elemento decisivo de... la estrategia.”

Existen sólidas pruebas científicas que prueban la seriedad de cada uno de estos problemas, pero aún si no cree en estos datos, recuerde que mucha gente influyente sí lo hace. Los temas medioambientales generan reacciones fuertes en varios actores que tienen mucho poder y presionan a las organizaciones para que éstas se suban a la “Onda Verde.” La mayoría de los actores involucrados entran dentro de uno de estos cinco grupos:

1. “Gobernantes y entidades supervisoras” – Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.
2. “Generadores de ideas y líderes de opinión” – los medios tradicionales, académicos y grupos de expertos.
3. “Socios y competidores” – asociaciones industriales y sus proveedores o compradores, así como sus homólogos.
4. “Los consumidores y la comunidad” – Los clientes, activistas medioambientales y comunidades locales.
5. “Inversionistas y evaluadores de riesgo” – Aseguradoras, bancos y accionistas.

La guía verde

Estas presiones crean oportunidades para competir. ¿Cómo? Al desarrollar “iniciativas” verdes que funcionan bastante bien en compañías de primera línea, como, GE, Wal-Mart, Shell y Toyota. Las siguientes ocho iniciativas se enfocan en los aspectos a la baja o al alza. Las iniciativas a la baja recortan los costos (por ejemplo, los costos de vertedero de desechos) y reducen los riesgos de posibles multas. Las iniciativas al alza incrementan los ingresos al incorporar nuevos productos verdes al mercado y mejorar el valor de la marca y otros factores intangibles. Algunas proporcionan beneficios a corto plazo, predecibles; otras son más especulativas y ofrecen ganancias a largo plazo. Pero todas funcionan y si usted no las instrumenta, sus competidores probablemente lo hagan.

“¿Son los valores empresariales la base de un modo de pensar y actuar de manera medioambiental? En principio, no.”

La primera iniciativa es mejorar el uso de los recursos. A menudo esto consiste en hacer todo lo que pueda que no requiera mayores esfuerzos. Staples reestructuró sus sistemas de iluminación y control de calefacción, ventilación y aire acondicionado en 1500 tiendas y ahorró 6 millones de dólares. La segunda iniciativa consiste en bajar sus costos medioambientales, como el tratamiento de la polución o la utilización de energía. La tercera es simplemente eliminar los eslabones excedentes en su cadena de valor. La política de IKEA de “empaquete plano” implica transportar más paquetes por camión, reduciendo así sus costos de combustible hasta un 15% por paquete. La cuarta iniciativa es prevenir un problema medioambiental antes de que ocurra. Analice sus operaciones y las operaciones de los demás en el ramo. Evalúe sus proveedores, distribuidores y usuarios finales. Adelántese a las reglamentaciones y las leyes o contribuya usted mismo a redactarlas de modo que pueda cumplirlas (y sus competidores no).

“Ciertamente ayuda si históricamente la compañía ha demostrado un respeto por una administración ética. Pero cualquier compañía puede comprometerse y luego encontrar maneras innovadoras de llevar a cabo sus compromisos.”

La quinta iniciativa consiste en crear productos que los clientes con conciencia medioambiental quieran comprar (pero éste debe funcionar para el cliente y debe generarle a usted ganancias, y a la vez ser un producto verde). La sexta iniciativa es hacer alarde de sus intenciones medioambientales y así incrementar la aprobación del público y la lealtad a la marca. Utilice etiquetas ecológicas en sus productos. La séptima iniciativa puede resumirse en dos palabras: “Toyota Prius.” Para usarla, innove, apueste a la siguiente generación de productos que no dañan el medio ambiente, incluso si todavía no encajan en su categoría de productos existentes. ¿Quién había escuchado la palabra “híbrido” antes de Prius? La octava iniciativa coloca un “halo verde” sobre su compañía. Observe lo que está haciendo BP con su iniciativa de “Beyond Petroleum” (en español, más allá del petróleo) o GE con su campaña de “Ecomagination” (Eco imaginación). Incluso cuando BP sufrió una catástrofe en el área de relaciones públicas tras la explosión en una refinería de Texas (EE.UU.), su reputación se mantuvo casi intacta.

Cómo ejecutar las iniciativas

Observe su empresa a través de un lente verde. Piense en las oportunidades a lo largo de toda su cadena de valor. Considere los beneficios más especulativos a largo plazo, así como los de corto plazo, reales y tangibles. Comience las iniciativas medioambientales en los niveles más altos de su empresa. Inspire a la gente mediante grandes desafíos. Entienda que para el público “los sentimientos son hechos.” ¿Recuerda cuando Shell intentó hundir el pozo petrolero de Brent Spar y Greenpeace realizó una gran protesta en su contra? Hundir el pozo hubiera sido una medida segura desde el punto de vista medioambiental. Pero eso no importó: Greenpeace ganó la batalla de relaciones públicas y solamente después de la victoria admitió tener datos incorrectos. Inspire a su gente haciendo lo correcto.

“La capacidad para la innovación – tener imaginación para poder resolver problemas y responder a las necesidades humanas – es la clave del éxito... La estrategia medioambiental precisamente ofrece este tipo de oportunidad.”

Lo que se mide, se hace; por lo tanto, recaude datos y mida su actuación frente a unos parámetros definidos. Pase lista de los 10 problemas medioambientales más importantes (cambio climático, biodiversidad, etc.) y note cómo cada uno de esos problemas se aplica a su empresa. Luego analice la situación aguas arriba y aguas abajo en su cadena de valor. Identifique los temas de los que debe resguardarse, como responsabilidad o incremento de los costos. Luego busque oportunidades con nuevos productos, mejore la eficiencia o las relaciones con los actores involucrados (por ejemplo, World Wildlife Fund). Luego de la auditoría realice una Evaluación de Ciclo de Vida (LCA por sus siglas en inglés). Realice un seguimiento de su producto desde su gestación hasta el fin de su ciclo. ¿De dónde provienen sus materias

primas? ¿Adónde van sus productos cuando ya no se utilizan? Cuando un cliente desecha su producto en un basurero, ¿su producto despiden químicos tóxicos? A medida que realice estos análisis, extraiga datos de toda su empresa y su cadena de valor. Póngase creativo. Por ejemplo, considere asociarse con una agencia gubernamental, una ONG o un grupo de actores involucrados. Permita que ellos realicen las mediciones. Esa organización probablemente ya haya descubierto varios de sus problemas medioambientales. Sea cuidadoso en elegir el socio correcto: usted quiere que difunda su éxito, no solamente sus fracasos.

“En un futuro muy cercano, ninguna empresa podrá liderar la industria con ganancias sostenidas sin haber incluido los temas medioambientales dentro de su estrategia.”

Tradicionalmente el proceso de reestructuración se enfoca en las tres R: Reducir, Reutilizar y Reciclar. Ahora considere dos más: Rediseñar y Reimaginar. Intente “diseñar para el medioambiente.” Investigue la “simbiosis industrial.” ¿Puede vender sus desechos a otra compañía para que sean utilizados en la fabricación de los productos de ésta? Procure construir o arrendar edificios que no perjudiquen el medio ambiente, como lo hace Bank of America. Intente convencer a sus socios en la cadena de suministro de transformarse en medioambientalistas junto con usted. Realice auditorías de sus proveedores y compradores, y comparta las mejores prácticas. Incorpore el pensamiento medioambiental a la planificación estratégica. Introduzca incentivos para que los empleados apoyen el medioambiente (metas de desempeño, bonificaciones, premios) y exponga su filosofía medioambiental de un modo interesante.

Cómo evitar torpezas

Errores que se deben evitar incluyen:

- “Una lectura equivocada del mercado” – Unilever intentó rescatar a la industria del bacalao sustituyendo este pescado por otro llamado hoki en los famosos bastoncitos de pescado que se venden en Gran Bretaña. Pero Gran Bretaña es el “país del bacalao” y los consumidores consideraron el cambio de pescado como una herejía.
- “Esperar un incremento de precio” – Muy pocos productos verdes pueden venderse por un monto adicional, aunque el Prius lo ha logrado.
- “Una lectura equivocada de los consumidores” – McDonalds le pide a sus clientes suecos que clasifiquen la basura y ellos lo hacen. Cuando intentó hacer lo mismo en EE.UU., los clientes se negaron.
- “Estrangulamiento de la gerencia media” – Seleccione los incentivos correctos de manera que los gerentes puedan lograr los objetivos de desempeño y apoyar el medioambiente al mismo tiempo.
- “Pensamiento de silo” – Analice el contexto global. Si instala una purificadora, debe considerar qué hacer con los desechos que produce. En lugar de eso, quizás puede buscar una fuente de energía que no necesite purificación.
- “Eco-aislamiento” – Integre el pensamiento medioambiental a su empresa. No cree un “equipo medioambiental” aislado que será ignorado.
- “Los reclamos superan las iniciativas” – Practique lo que predique.
- “Sorpresas” – Comience de a poco y realice predicciones de manera cautelosa.
- “Buscar la perfección es enemigo de lo bueno” – Acepte la segunda mejor opción, cuando la mejor sea inalcanzable. Esté dispuesto a ceder y transar.
- “Inercia” – Comunique una visión, luego divídala en componentes de acción más pequeños para alcanzar ganancias graduales. Evite estancarse.
- “No considerar a todos los actores involucrados” – Obtenga el apoyo de todos en la cadena de valor.
- “Fracasar a la hora de exponer el tema ambiental” – Exponga el tema ambiental en su compañía y fuera de ella. Dejar que los empleados se enteren de las iniciativas medioambientales de su empresa por otro medio va en detrimento de la moral general.

Cómo entrar al juego

Para hacer su tarea más manejable, haga un esquema de sus iniciativas. En el corto plazo, utilice los análisis sobre los diez problemas medioambientales más importantes. Organice las cinco categorías de actores involucrados. Preste la mayor atención a los actores involucrados más poderosos e influyentes, y la menor atención a los débiles. Encuentre sus fortalezas y debilidades y luego priorice iniciativas que jueguen a favor de sus fortalezas. A menudo, es más conveniente comenzar con una prueba, lanzado por un ejecutivo carismático cuyo discurso llame la atención. En el mediano plazo, establezca formas de recabar y rastrear la información. Haga de los temas medioambientales una responsabilidad interna al ofrecer bonificaciones e incluir parámetros medioambientales en las evaluaciones de desempeño. Hable de sus iniciativas a la prensa, las ONG y a su público interno. Planifique escenarios sobre los futuros riesgos. A largo plazo, consiga que su sistema de auditoría de la cadena de suministros funcione sin trabas. Considere nuevas categorías de productos y mercados. Determine con qué accionistas puede colaborar a largo plazo y de cuáles se debe defender. Siga estos consejos y el color que lo identificará no será únicamente el verde, sino también el oro.

Sobre los autores

Daniel C. Esty es profesor de derecho y política medioambiental en Hillhouse, en la Universidad de Yale, donde **Andrew S. Winston** es el director del Proyecto de Estrategia Medioambiental Corporativa.
