

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

ECOLOGÍA SIN MÁSCARAS

**PASCUAL BERRONE**Profesor Asociado de
Dirección Estratégica, IESE

En un mundo globalizado que tiene que enfrentarse a la escasez de recursos y a un futuro con emisiones de carbono limitadas, las empresas que alcancen el éxito serán aquellas que gestionen bien su exposición a los riesgos medioambientales y que, al mismo tiempo, busquen nuevas fórmulas de rentabilidad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA
• ÉTICA EMPRESARIAL • MEDIOAMBIENTE •
ECOBLANQUEO • GREENWASHING

Poco a poco, el mundo está contemplando una nueva realidad conformada por una peor calidad del aire, subidas del nivel del mar, destrucción de ecosistemas y temperaturas globales más elevadas. El éxito de la globalización puede haber reducido los beneficios cosechados por las políticas medioambientales. Aunque no se deba echar toda la culpa a los Gobiernos y a las empresas, existen motivos para creer que las políticas no se han implementado en su totalidad y que no han integrado con éxito el medioambiente en las estrategias corporativas.

Los problemas medioambientales conllevan una gran amenaza que nos afecta a todos, sin excepción. Paradójicamente, también representan una gran oportunidad para que las empresas innoven, impulsando productos y procesos más eficientes, permitiendo el acceso a nuevos mercados, mejorando modelos de negocio obsoletos y, al mismo tiempo, reduciendo costes y riesgos. No se trata solo de hacer lo correcto, sino de tener presente que esto también puede ser positivo para el negocio. La idea de salvar el planeta a la vez que se gana dinero ha animado a muchas empresas a comprometerse con actividades medioambientales.

TOMAR UN ATAJO

Entonces, ¿por qué algunas empresas escogen las malas artes del *greenwashing* o “ecoblanqueo”?

El *greenwashing*, esto es, hacer afirmaciones falsas o engañosas acerca

del impacto medioambiental de los productos o las prácticas de una compañía, puede resultar una estrategia tentadora. Según la empresa de marketing medioambiental TerraChoice, entre el 2009 y el 2010, el porcentaje de productos verdes aumentó un 73%. Sin embargo, cuando se analizaron las afirmaciones sobre el medioambiente que las empresas realizaban sobre sus productos, resultó que más del 95% estaban cometiendo, como mínimo, uno de los “siete pecados del *greenwashing*”.

Para el ojo inexperto del consumidor, una etiqueta que contenga afirmaciones falsas, imprecisas o no demostrables sobre su impacto medioambiental podría alentar a la compra e, incluso, otorgar prestigio a la marca. Para evitar los considerables recursos, tiempo y riesgos que exige ser ecológico, muchas empresas han tomado el atajo del *greenwashing*. De hecho, elaborar una campaña de comunicación le supone a una empresa mucho menos tiempo del que se necesita para implementar y supervisar estrategias verdaderamente respetuosas con el medioambiente.

Algunos expertos sostienen que una regulación gubernamental laxa es, en parte, responsable del *greenwashing*. Por ejemplo, en Estados Unidos, la Federal Trade Commission (FTC) prohíbe expresamente acciones y prácticas sesgadas o engañosas en todo lo referente a las afirmaciones medioambientales. Pero, en la práctica, la FTC únicamente ha investigado y encausado a empresas en 42 ocasiones desde principios de la década de los noventa.



LA IDEA DE SALVAR EL PLANETA A LA VEZ QUE SE GANA DINERO HA ANIMADO A MUCHAS EMPRESAS A COMPROMETERSE CON ACTIVIDADES MEDIOAMBIENTALES

No obstante, el *greenwashing* es una estrategia muy peligrosa para las empresas, pues comporta el riesgo de ocasionar grandes daños en su reputación, de deteriorar la confianza de los clientes y de menguar sus beneficios.

Basta con fijarse en los recientes titulares sobre fabricantes europeos de automóviles y su trapeo en los test de emisiones de gases para entender el monumental desastre de relaciones públicas en el que puede convertirse el *greenwashing*. Empresas como Volkswagen no tan solo experimentaron esta vergüenza pública, sino que perdieron a su CEO, a otros altos directivos y a buena parte de su valor de mercado. Además, se avecinan reclamaciones de indemnizaciones.

A medida que las ONG son más claras sobre el *greenwashing*, su poder va aumentando por los avances que se producen en las tecnologías de la información, especialmente, desde la aparición de las redes sociales, con las que se pueden compartir y revelar, de forma rápida y generalizada, informaciones que, de otra manera, podrían pasar desapercibidas. Twitter, Facebook y YouTube permiten a los activistas difundir información en cuestión de minutos, por lo que las empresas que emprendan campañas de marketing engañosas pueden ser rápidamente identificadas, y la situación puede volverse en su contra. Las posibilidades de que la reputación de la empresa salga dañada son enormes.

PREDICAR CON EL EJEMPLO

● Las empresas tienen poco que ganar con la puesta en práctica de tácticas de *greenwashing*. Por el contrario, transformar la estrategia de la empresa en una que reduzca los daños medioambientales puede reportar importantes beneficios. Existen muchas historias motivadoras de compañías que han utilizado la innovación para mejorar su rendimiento ambiental y su eficiencia.

La compañía 3M, líder mundial en decenas de mercados, fue una de las pioneras en adoptar prácticas respetuosas con el medioambiente. Tras enfrentarse a varios procesos judiciales, puso en marcha, en 1975, el

programa Pollution Prevention Pays (3P), que tomó un enfoque preventivo ante la contaminación. Según 3M, el programa ha evitado más de dos millones de toneladas de contaminación atmosférica, de aguas y de residuos a lo largo de los últimos cuarenta años.

En el caso de Nestlé, fabricante de Nescafé, la compañía ideó un uso muy innovador para sus desechos de café. El vapor generado por la quema de los granos de café proporciona energía a las fábricas de Nestlé y representa el 27% de las energías renovables de la empresa. Esta acción también aleja de los vertederos millones de toneladas de lo que antes constituían residuos. El objetivo de cero residuos de Nestlé está cada vez más cerca.

De todos modos, los productos y servicios tienen que ser algo más que “verdes”; tienen que ser mejores. Mondelez lo consiguió al revisar sus procesos de producción. La empresa identificó una oportunidad para reducir los costes de embalaje de su *pack* YES de salsas para ensaladas con un nuevo recipiente de plástico que utilizaba un 28% menos de materias primas y un 50% menos de energía para su fabricación. El nuevo envasado fue un éxito instantáneo, pero no porque fuera más sostenible; el valor añadido para los clientes y la popularidad del producto provenían del nuevo diseño del recipiente, más grande y fácil de manejar.

Por su parte, la empresa de ropa Patagonia tiene una larga tradición de compromiso con el medioambiente que se remonta hasta sus mismos orígenes. Desde 1985, esta marca de productos de alta gama dona, como mínimo, el 1% de sus ingresos a organizaciones defensoras del medioambiente. Pero por lo que más se recuerda a la compañía es por el anuncio que incluyó en el *New York Times* en el 2011, con el que instaba a los lectores a no comprar sus productos. La campaña “Buy Less” (“compra menos”) de Patagonia denunciaba la sociedad derrochadora y consumista en la que vivimos, culpando a nuestros hábitos de la reducción de los recursos del mundo y afirmando que no debemos comprar lo que no necesitamos. La

SEIS CONSEJOS PARA QUITAR EL “WASH” DEL “GREEN”

1 Define qué es la sostenibilidad para ti. Según **Paul Polman**, CEO de Unilever, “encuentra un propósito o desaparece”. Este primer paso es crucial para desarrollar una estrategia de sostenibilidad aplicable y realista. Identifica cómo encaja la sostenibilidad en la cadena de suministro de tu empresa y su relación con tu manera de crear valor. Nestlé lo ha hecho con resultados excelentes.

2 Garantiza el compromiso de la empresa a todos sus niveles. El Consejo de Administración y el CEO son vitales para lograr un liderazgo que ayude a que todos los grupos de interés se sumen. Es sorprendente observar el impacto que un verdadero compromiso desde arriba puede tener en el modo de pensar y actuar de las organizaciones.

3 Fija objetivos y haz un seguimiento de los resultados. Inevitablemente, será necesario aceptar algunos

equilibrios entre los resultados económicos y los sociales. Establecer unos objetivos ayudará a definir las mejores métricas para valorar los resultados.

4 Adapta tu estructura de gobierno corporativo. Los intereses de los dueños y los directivos deberán estar alineados con las estructuras de gobierno corporativo y las políticas retributivas más adecuadas.

5 Dialoga con clientes y stakeholders. La comunicación en ambas direcciones es clave. El atrevido enfoque de Patagonia es un perfecto ejemplo de ello.

6 Colabora con las ONG, los legisladores y otros miembros de la industria. Las colaboraciones basadas en intereses mutuos son las que llegan más lejos. Este mundo es complejo, pero vale la pena salvarlo.

empresa vinculó este mensaje con su propia campaña de reciclaje de ropa.

Aunque podría parecer que Patagonia tiene dos objetivos contradictorios, mantener una empresa rentable y denunciar, al mismo tiempo, el materialismo y el consumismo, el éxito de la firma pone en entredicho los modelos de negocio tradicionales. La idea de hacer lo correcto de forma rentable, incrustada en el corazón de su modelo de negocio, ha potenciado su propuesta de valor. Obviamente, Patagonia no habla por hablar, sino que predica con el ejemplo, mostrando cómo la sostenibilidad puede reportar beneficios al generar nuevas ventajas competitivas.

A pesar de que los ejemplos de 3M y Patagonia pueden resultar abrumadores, los cambios de procesos a gran escala o las grandes declaraciones de intenciones no siempre son necesarios. Los supermercados británicos Sainsbury's, por ejemplo, han sido capaces de reducir su consumo de agua en un 54% desde el 2006. Lo han logrado, sencillamente, mejorando la eficiencia en sus establecimientos y demostrando que una serie de sencillas medidas graduales puede llegar muy lejos y reducir tanto los costes operativos de la empresa como su impacto medioambiental.

LA SOSTENIBILIDAD REAL PUEDE COMPENSAR

● Historias de éxito como las aquí
● expuestas están al alcance de cualquier empresa. Por supuesto, el camino no es fácil, pero con el compromiso corporativo adecuado, lo verde puede volverse dorado. Desde luego, es imprescindible un cambio de mentalidad: que los CEO vean la necesidad de gestionar de forma activa los asuntos sociales, medioambientales y de gobierno como parte central de su negocio. La sostenibilidad se ha convertido en el nuevo imperativo del mundo empresarial, en una clave para la supervivencia, pero, también, en una forma exigente de abordar la innovación, los mercados y las decisiones.

Teniendo en cuenta tanto las fuerzas institucionales que operan en todo el mundo como los recursos internos de las empresas, se puede trazar una ruta verde y obtener ventajas competitivas gracias a la innovación medioambiental. Los objetivos a corto plazo deben dejar paso a las visiones a largo plazo. La sostenibilidad ya no se puede considerar una parte marginal, casi independiente, de la estrategia de una empresa, sino que debería integrarse completamente en ella.



PARA SABER MÁS:
Berrone, P., *Green Lies: How Greenwashing Can Destroy a Company (and How to Go Green Without the Wash)*, CreateSpace, 2016.