

A la hora de innovar, piense "en verde"

El estudio de las industrias contaminantes de Estados Unidos ha permitido al profesor del IESE Pascual Berrone dar con la mejor fórmula para subir al imparable tren del movimiento verde.

1 de julio de 2009

Por [Pascual Berrone](#)

Cuando el ex CEO de Wal-Mart Lee Scott anunció que la cadena de hipermercados pretendía convertirse en adalid de la protección del medio ambiente, el bufido de escepticismo pudo oírse en todo Estados Unidos. Semejante mastodonte, acusado de asfaltar medio país, consumir enormes cantidades de energía las 24 horas del día y obligar a usar el coche para acceder a sus tiendas, situadas en las afueras de las ciudades, ¿realmente podía “volverse verde”? Por lo visto sí. Tras fijarse ambiciosos objetivos para los próximos años, desde el aumento de la eficiencia energética de su flota de camiones hasta la reducción del consumo energético, la emisión de gases de efecto invernadero o el volumen de residuos, “Wal-Mart está en plena transformación”, insistía Scott, “y va en serio”.

Al referirse al liderazgo en el siglo XXI, Scott revela su visión de la empresa del futuro con estas palabras: “Imagine que sus clientes llegan al aparcamiento, ven turbinas eólicas y paneles solares y recargan sus coches mientras compran”. Hace falta imaginación, desde luego. Scott explica que la empresa vio la luz tras un año de conversaciones con empleados, proveedores, críticos y clientes, un intercambio de impresiones que le reveló que Wal-Mart podía tomar la delantera en lugar de quedarse descolgada y a la defensiva. Su sucesor, Mike Duke, ha prometido acelerar y ensanchar los esfuerzos de Wal-Mart en materia de sostenibilidad.

United Parcel Service (UPS), cuyo negocio consiste en surcar el país repartiendo paquetes, también está virando en esa dirección. Literalmente, pues al parecer los giros a la derecha

consumen menos gasolina, y la empresa calcula que puede ahorrarse millones de litros al año y, por tanto, reducir emisiones de CO₂, gracias a un programa informático especialmente diseñado para identificar las rutas con menos giros a la izquierda que pueden seguir los repartidores. Junto con la introducción de la factura electrónica y los vehículos eléctricos híbridos, UPS pretende demostrar a sus grupos de interés que “se esfuerza por alcanzar el máximo de eficiencias operativas y minimizar el impacto en el medio ambiente”. Como señala en su informe de sostenibilidad anual, “el éxito empresarial se basa en el equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y medioambientales”.

En todas partes aumenta la presión por “volverse verde”. El tan debatido Protocolo de Kioto, un apéndice de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático acordado hace más de una década, ha convertido la cuestión sobre las emisiones de gases de efecto invernadero en una realidad legalmente vinculante para los países desarrollados. Está previsto que en diciembre de 2009 se cierren las negociaciones en Copenhague, de modo que la protección del medio ambiente seguirá centrándola atención en los próximos años. Tratándose de un tema que encabeza la agenda política, debería ocupar también un lugar preeminente en la agenda de todos los consejos de administración.

Algunas grandes empresas han tomado nota e idean formas innovadoras de reducir la contaminación. Pero, a pesar de las buenas intenciones, en muchos sectores, como el petroquímico, el gas, el acero o la minería, las empresas siguen contaminando. ¿Qué hace que algunas accedan a cambiar? ¿Es la presión externa, como los protocolos internacionales, desde Kioto a Copenhague; los inversores, que descuentan los precios de las acciones de las empresas desde puntos de vista poco respetuosos con el calentamiento global; los consumidores, que estudian el historial medioambiental de una empresa antes de comprar sus productos? ¿O es un instinto que nace en su seno lo que les hace generar nuevos recursos para aumentar los resultados y buscar formas mejores de gestionar su negocio, como cuando los directivos revisan sus operaciones a la luz de unos mayores costes energéticos y de materias primas? La respuesta es, en ambos casos, afirmativa.

En un futuro de restricciones de las emisiones de carbono, las empresas que gestionen su exposición a los riesgos medioambientales y busquen nuevas oportunidades de negocio crearán ventaja competitiva frente a sus rivales.

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 2](#) (T3 2009).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en

clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de "[A la hora de innovar, piense 'en verde'](#)" (ART-1539) como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo



Pascual Berrone

Director académico del Executive MBA en Madrid, profesor ordinario de Dirección Estratégica y titular de la Cátedra Schneider Electric de Sostenibilidad y Estrategia de Negocio en el IESE.

www.iese.edu/es/insight