Seis pasos para ser sostenible

El ecopostureo no sale a cuenta, y si no, que se lo pregunten a Volkswagen. Conoce la guía práctica para los directivos que buscan la sostenibilidad de su empresa, sin caer atajos que puedan tener consecuecias desastrosas.

14 de marzo de 2016

En septiembre de 2015, Volkswagen protagonizó un gran escándalo al hacerse público que había manipulado un programa informático para falsificar las emisiones contaminantes de 11 millones de coches en todo el mundo.

Este fraude es un caso de lavado verde de manual, es decir, cuando una empresa engaña sobre el impacto medioambiental de sus prácticas o productos. Y dado el imparable interés de los consumidores por la sostenibilidad, el marketing verde sigue siendo una tentación para todo tipo de compañías.

En su libro, el profesor del IESE Pascual Berrone estudia los orígenes y las consecuencias de la impostura verde y ofrece una serie de alternativas proactivas. En su opinión, la apuesta sincera por la sostenibilidad, surgida del compromiso firme de toda la organización, puede ser hasta rentable.

Verdad, mentiras y consecuencias

Para ser verdaderamente verdes, las empresas deben invertir cuantiosos recursos y tiempo, así como asumir riesgos, de ahí que algunas opten por el lavado verde. Pero las consecuencias de tomar ese atajo pueden ser desastrosas.

Concretamente, el coste ha sido enorme para Volkswagen. Además del deterioro de su reputación y la salida de su consejero delegado y otros altos directivos hay que añadir la

©IESE Business School

pérdida de valor de la compañía en el mercado. Sin contar las multimillonarias multas e indemnizaciones que se divisan en el horizonte.

Así las cosas, ¿sale a cuenta el engaño verde o ecopostureo? Según Berrone, nunca.

Cómo detectar el lavado verde

Berrone examina esta mala práctica tanto a nivel del producto como de la empresa. En el primer caso recoge los "siete pecados capitales" del lavado verde definidos por la firma de marketing medioambiental *TerraChoice*.

1. **Contrapartida oculta**. Consiste en vender un producto como respetuoso con el medio ambiente a partir de una cualidad verde determinada (por ejemplo, hecho con material reciclado), pero ocultando otros problemas o contrapartidas de mayor calado (como procesos de fabricación contaminantes). Este tipo de lavado verde es el más común.
2. **Irrelevancia**. Cuando una promesa verde es cierta, pero intrascendente para los clientes que buscan productos realmente respetuosos con el medio ambiente.
3. **Sin pruebas que lo corroboren**. Cuando los supuestos atributos verdes de un producto no son necesariamente falsos, pero sí inverificables. Por ejemplo, ExxonMobil Chemical fue demandada por publicitar una gama de bolsas de basura como biodegradables, asegurando que se desintegrarían en partículas inocuas una vez enterradas en los vertederos, sin ofrecer pruebas que lo demostraran.
4. **Mentira**, pura y dura.
5. **Vaguedades**. El uso de palabras demasiado imprecisas, como "natural" o "ecológico", sin mayor concreción.
6. **El menor de dos males**. Cuando una promesa es cierta en el marco de la categoría de producto, pero distrae al consumidor del verdadero impacto medioambiental de la categoría en su conjunto. Por ejemplo, "todoterreno de bajo consumo".
7. **El gusto por las falsas etiquetas**. Las etiquetas y certificados pueden insinuar legitimidad y verificación por terceras partes cuando no es así. En 2009, SC Johnson fue acusada de engañar a los consumidores con su producto de limpieza Windex porque lo había etiquetado con un logo, Greenlist, creado por la propia compañía.

A nivel de la empresa, Berrone se hace eco de los cuatro tipos de lavado verde señalados por *Greenpeace*:

©IESE Business School

1. **Negocio sucio**. Aquellas empresas que promueven un programa o producto ecológico pero cuya actividad principal es contaminante o insostenible. En la campaña "Beyond Petroleum", BP alardeaba de dedicar 1.500 millones de dólares al año a energías alternativas, cuando el 93% de su inversión seguía yendo al petróleo.
2. **Fanfarronadas publicitarias**. El uso de anuncios y campañas de RR. PP. para exagerar un logro ecológico y desviar la atención de los problemas medioambientales de la empresa. La campaña "Gas-Friendly to Gas-Free" (de alto consumo a sin humos) que General Motors lanzó en 2007 presumía de las cinco maneras en que Chevrolet estaba haciendo más sostenible su flota, pero lo cierto es que los vehículos de bajo consumo representaban un mínimo porcentaje de los 9,3 millones de coches que fabricaba la compañía, tal y como denunció Greenpeace.
3. **Doble juego**. Algunas empresas se jactan de su compromiso ecológico al tiempo que, entre bambalinas, presionan en contra de la aprobación de leyes y regulaciones de protección del medio ambiente. Uno de los ejemplos citados es la campaña "Eco-Imagination", con la que General Electric anunciaba sus progresos en el ámbito del medio ambiente. Sin embargo, cinco años antes, en 2000, la compañía había llevado su lucha contra los nuevos requisitos de aire limpio de la Agencia de Protección del Medio Ambiente de Estados Unidos hasta al mismísimo Tribunal Supremo.
4. **Fingir buena voluntad**. Cuando una empresa se ha visto obligada por ley a realizar cambios pero sostiene que lo ha hecho proactiva o voluntariamente.

Berrone añade una quinta transgresión, cada vez más habitual: la elaboración de informes de sostenibilidad que carecen de valor alguno debido a la falta de armonización de los modelos de responsabilidad social corporativa. El resultado de estos informes confusos es que los grupos de interés siguen sin poder calibrar la actuación social y medioambiental de las compañías.

Predicar con el ejemplo

Para concluir en un tono positivo, el profesor brinda una serie de alternativas proactivas y el ejemplo de varias empresas que corrigieron sus prácticas insostenibles, entre ellas 3M, Nestlé, Mondelez y Patagonia.

Así, Nestlé ha dado un uso novedoso a los residuos de café. El vapor generado por su combustión provee de electricidad a las fábricas de la empresa, hasta el punto de que constituye ya el 27% de su *mix* energético. Por lo mismo, ha dejado de tirar millones de

©IESE Business School

toneladas de residuos en los vertederos. En definitiva, está cada vez más cerca de cumplir su objetivo de cero residuos.

¿Busca una historia de sostenibilidad parecida? Berrone le invita a seguir estos seis pasos:

1. **Defina qué es para usted la sostenibilidad**, un primer paso esencial para diseñar "una estrategia de sostenibilidad realista y afín", puntualiza el profesor. Estudie cómo encaja la sostenibilidad en la cadena de suministro y la creación de valor de su empresa.
2. **Asegure el compromiso de toda la organización**. El consejo y el CEO son cruciales para liderar el esfuerzo y sumar el apoyo de todos los grupos de interés.
3. **Fije objetivos y monitorice los resultados**. Según Berrone, será inevitable sacrificar una parte de los resultados económicos en aras de los sociales. En este sentido, los objetivos son la mejor vara de medir ambos resultados.
4. **Alinee la estructura de su gobierno corporativo**. Los intereses de propietarios y directivos deben alinearse con una estructura de gobierno corporativo y una política de retribución adecuadas.
5. **Hablecon los clientes y grupos de interés**. La comunicación bidireccional es clave. Berrrone cita Patagonia e Ikea como ejemplos a seguir por su compromiso con los grupos de interés.
6. **Aúne fuerzas con ONG, políticos y empresas de su sector**. Las colaboraciones basadas en intereses mutuos dan mucho de sí en el mundo complejo en que vivimos.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School