

El hombre de la receta verde

Francisco Aravena F.

No por ser un cliché es menos cierto: los problemas son oportunidades.

La escasez y la consecuente alza de precios en los recursos naturales y la urgencia de disminuir el impacto medioambiental de las empresas puede significar mayores gastos para una compañía. Pero si hacen los cambios correctos, en el momento adecuado, puede ser una fuente de riqueza. Es lo que plantea el estadounidense Andrew Winston, un economista que ha combinado con éxito su expertise en el mundo de los negocios con su interés en los temas medioambientales. Convencido de que ambos mundos no sólo son conciliables, sino que tienen que conciliarse por conveniencia mutua, Winston se especializó en gestión medioambiental y creó una empresa consultora que reclutó a clientes como Hewlett Packard y la sueca Ikea. Hasta que dio el paso que lo transformó, si no en gurú, en referente en lo que se refiere a convertir las estrategias medioambientales en un capital rentable para las compañías: escribió *Green to gold* (Del verde al oro) junto a Daniel Esty, otro especialista del área, quien fue su profesor en Yale.

"Estaba en el negocio de las punto, com en 2000 y eso se acabó bastante rápido, y me permitió –a mí y creo que a un montón de otra gente– preguntarme qué era lo que realmente quería hacer", explica Winston, al teléfono desde Nueva York. "Tenía un interés especial en el medio ambiente, era un tema que me apasionaba, y pensé que podía aplicar mi experiencia empresarial a eso, hacer más que simplemente cambiar las ampolletas de mi propia casa y tratar de tener un impacto en la comunidad de negocios. Y en eso he estado los últimos ocho años", relata.

Winston sabía que las opciones personales –el tipo de ampolleta que usa cada uno en casa o la eficiencia de combustible del auto que maneja, por ejemplo– no eran suficientes comparadas con el efecto multiplicador de las grandes empresas. Y el único idioma válido ahí es el de la rentabilidad. "En eso me quería centrar: cómo hacer que sus compañías ayudaran a crear las soluciones y cómo profitar de eso, como parte del trabajo de todos. Así que volví a estudiar, a Yale, a sacar el grado en administración medioambiental, empecé a trabajar con mi profesor, y empezamos a escribir el libro. No era a lo que pensaba que me iba a dedicar, pensé que volvería a los negocios, pero el libro dio lugar a las charlas, a las asesorías, y ahora tenemos un rango mucho más amplio de acción".

Green to Gold cuenta historias de éxito de compañías como General Electric y Wal Mart. Pero desde que el libro fue publicado en 2006 Winston y Esty comenzaron a encontrarse con nuevos casos. "Ha habido tanta actividad, no podríamos haber predicho cómo el mundo empresarial se tomaría las iniciativas verdes", comenta Winston.

–¿Le sorprendió eso o pensó que las cosas irían en ese sentido?

–Fue la escala de la discusión lo que me sorprendió. Justo después de que salió el libro, los medios acá empezaron a cubrir el tema verde, los negocios verdes, las portadas de todas las revistas grandes estuvieron dedicadas al tema verde en algún punto el año pasado, y ya hay secciones especiales en los grandes periódicos. Así que sólo la cantidad de discusión ha sido bastante notable; creo que nadie podría haber anticipado cuán rápido fuerzas como el alza del precio del petróleo y de los commodities han empujado a las compañías en esta dirección. Así que la discusión ya salió desde eso de "¿es real el cambio climático?". Casi no importa: lo que los negocios tienen que hacer es simplemente bueno para el negocio por el costo de los recursos, y la demanda que reciben las compañías de parte de sus clientes, de los

consumidores, de los empleados. Todo se está levantando. Fue un poco sorprendente para mí, pero pensamos que eso sucedería. Es sólo que no pensamos que pasaría así de rápido.

–¿No teme que eso sea sólo una tendencia momentánea?

–Sí, me preguntan eso bastante en mis charlas (doy muchas sobre negocios verdes). Siempre cabe la posibilidad de que una parte de todo esto sea momentánea, como la cobertura de los medios, por ejemplo, porque los medios se interesan en una cosa y luego pasan a otra.

También con los fondos de capitales, que pueden moverse a otros negocios que funcionen más, a nuevas tecnologías, y puede que en eso no todo funcione. Así que puede haber algo de burbuja en esto. Pero fundamentalmente el cambio en cómo operan los negocios es, creo yo, permanente. Se basa en una serie de cambios, como la escasez de recursos, los cambios de expectativas de consumidores y empleados, especialmente la generación más joven. Y creo que cuando algo es fundamentalmente mejor para un negocio no hay razones para que se revierta. Sería estúpido.

–En las historias que ustedes investigaron para su libro, ¿encontraron algo que los sorprendiera en particular?

–No sé si es sorprendente, pero cuando pasas tiempo en las compañías, al menos con sus líderes, ves cuán lejos están dispuestos a llegar, cuánto esfuerzo están dispuestos a hacer. Y, claro, son un pequeño grupo de compañías, de grandes compañías, pero están haciendo mucho. Como Ikea, en Europa, ven extensivamente el valor de su producto: en sus proveedores, en cómo llegan a sus clientes. Ikea, por ejemplo, va hasta quien provee de madera a sus proveedores. Hacen muebles pero están auditando, viendo muy de cerca el bosque, y tienen a un centenar de personas que no hacen nada más que eso: auditar, supervisar, ver a sus proveedores, hacerles cuestionamientos pertinentes al medio ambiente. La escala de este esfuerzo fue un poco sorprendente para mí, muy positivo, muy optimista.

–Usted trabajó antes en desarrollo de negocios y en marketing, en Time Warner y Viacom. Investigando para este libro, tuvo nuevas ideas de cómo hacer que esas compañías sean ambientalmente más amistosas?

–Sí, y hablé con ellos también. He trabajado en medios la mayor parte de mi carrera, a pesar de mi formación de negocios. Los medios son una parte relativamente nueva en la discusión "verde", y hay alguna lógica en eso: muchas compañías no dejan una huella muy importante en el medio ambiente, no tienen "fábricas", de manera que la discusión medioambiental no les es realmente pertinente. Pero darse cuenta ahora de que somos nosotros (los medios) quienes tenemos un impacto, no sólo en nuestras oficinas, en la energía usada en las operaciones, sino también en el sentido de que los medios tienen un rol en términos del contenido, de cómo les habla a las audiencias y qué mensajes entregan.

Y creo que recién están empezando a hacerse cargo de eso, de todo el poder que manejan y ejercen para afectar la discusión. Hay un impacto medioambiental físico, las revistas tienen obviamente una enorme huella medioambiental, por el papel, y compañías como Time Inc, donde yo trabajaba, ponía en marcha programas de reciclaje. Creo que esas industrias recién están empezando a preguntarse cómo reducir el impacto ambiental que tienen. Pero para los medios es algo relativamente nuevo.

–Ya que conoce ambos mundos, ¿qué tan grande es la brecha entre la manera de pensar de las corporaciones tradicionales y la manera de pensar de aquellas que son ambientalmente amistosas?

–La brecha entre las compañías tradicionales y la protección medioambiental depende de quién sea el que está protegiendo: el gobierno o las ONG. Las ONG empezaron a trabajar tan cerca de las compañías en los últimos 5 o 10 años que la brecha se ha estrechado mucho; las más importantes trabajan muy ligadas a las compañías y mucha gente joven que quiere trabajar en algo en lo que cree, que sale de la escuela de negocios, se va a trabajar a las ONG. Así que si estás en una compañía, tu contraparte (de la ONG) puede ser alguien que también entiende de negocios, un MBA. El lenguaje se ha acercado. Creo que la mayoría de las compañías se dan cuenta de que este tema es real y que no se va a ir.

Pero la brecha de eso –agrega– al procedimiento estándar de negocios es aún amplia y tenemos mucho que hacer, incluso sabiendo cuáles son las opciones, como negocios y consumidores. Es muy difícil –la información no siempre está ahí– saber cuáles son las correctas. Pero que los negocios cambien va a tomar un tiempo; desafortunadamente, porque no tenemos mucho tiempo.

–¿Cree que hay algunas industrias o negocios más reticentes al cambio?

–Sí y no, hay industrias que en algún nivel han sido las primeras en hacerse cargo, las industrias pesadas han tenido regulaciones medioambientales que tienen que cumplir, pero algunas tienen que ser más reticentes. Si el carbón es tu principal negocio, este cambio en el mundo potencialmente puede destruirte. Entonces, muchas de estas compañías están tratando de buscar soluciones, pero por supuesto que habrá resistencia. Lo mismo con la industria automotriz. Con la idea de que llegaremos al auto eléctrico, o al híbrido, hay algunas compañías explorando eso, pero ciertamente hay resistencia. Y como dije, hay cosas en el otro lado del espectro que no han tenido un impacto, servicios, finanzas, medios, industrias que probablemente habrían pensado que no tenían un papel que jugar en todo esto sino hasta hace muy poco.

–Su libro no sólo tiene historias de éxito, sino también estrategias que han fallado. ¿Cuál es la razón más común por la que las estrategias medioambientales fallan?

–Hay un par de problemas comunes con que se encuentran las compañías. Creo que uno es organizacional y cultural: cómo alinear los incentivos y asegurarse que la gente haga lo que tiene que hacer. Ahí están los mandos medios. Tenemos a los altos mandos, los CEO, decididos, diciendo "queremos hacer algo". Y los empleados de bajo nivel estarán normalmente entusiasmados de trabajar en una compañía con cuyos valores están de acuerdo, que sienten que están haciendo lo correcto. Pero la gente a cargo de las fábricas, de las divisiones, a veces en puestos de mucho mando, pero aun estancados en el medio, normalmente reciben estos nuevos objetivos sin que los releven de las otras metas que tenían antes. Ese es un gran desafío, y se está poniendo peor en muchos casos, porque llega el anuncio de una compañía de que van a hacer tal cosa y no les dicen cómo.

Por otro lado está también el gran problema de las compañías que hacen las inversiones erradas y se apresuran en irse por el camino verde demasiado rápido, sin analizar primero el ciclo completo y entender realmente cuál es el impacto y cuáles son los beneficios que puede tener.

–¿Puede pensar en una compañía que esté en peligro por fallar en adoptar estas estrategias a tiempo?

–No sé. Como dije, hay compañías e industrias que están más asustadas con este cambio, como aquellas que dependen de combustibles fósiles, ciertamente pensaría que están en riesgo. Pero históricamente las compañías no duran tanto, siempre hay cambio y siempre hay ganadores y perdedores. Y habrá compañías que no existan en 20 años más producto de este cambio; y habrá compañías que ni siquiera imaginamos, los "google" del negocio verde, grandes jugadores proveyendo soluciones a esta clase de problemas, o bien algunos de los jugadores que ya existen estarán entregando soluciones también. Pero estoy seguro de que algunos no sobrevivirán. Creo que la rapidez y el impactante alza en el costo de hacer negocios y procurar los recursos está pillando a muchos con la guardia abajo, pero aquellos que ya están preparados van a sobrevivir. Ser una "buena compañía verde" no es tan diferente a ser una "buena compañía": se trata de funcionar bien en general. Se trata de lidiar con los cambios y con la rapidez de los cambios mejor que los otros.

–¿Cree que esa tendencia pueda verse afectada con la difícil situación económica, con la amenaza de recesión y todo eso?

–La recesión siempre cambia prioridades en cierto modo: hay que invertir con mucho cuidado. Los momentos difíciles separan a los ganadores de los perdedores más rápidamente.

Creo que aquellos que pueden responder bien al cambio, adoptar estrategias verdes más rápido y ser eficientes más rápido, van a resistir mejor. Algunas inversiones van a tener que esperar más, pero de nuevo, tienes compañías como Wal Mart diciendo "esto será bueno para nuestro negocio"; las compañías más inteligentes están viendo las estrategias verdes como un camino al éxito, como una estrategia de negocios central, y están adoptándolas. Las compañías que están ayudando a sus clientes a disminuir su propio impacto ambiental, sus propias necesidades energéticas, lo están haciendo bien. Si miras las ventas de auto en Estados Unidos, están disminuyendo por la recesión. Las compañías en Detroit se han achicado mientras los japoneses han crecido, porque tienen autos que son más eficientes en el uso de gasolina; o sea, incluso en malos tiempos están creciendo, no tan rápido como quisieran, pero están bien.

–¿Y los gobiernos pueden ir "Green to gold"?

–Sí, creo que hay mucha actividad en eso. Mucha de la innovación está sucediendo a niveles regionales y locales en todo el mundo: ciudades que están tratando cosas nuevas, fijando sus propias metas en emisión de gases de efecto invernadero, por ejemplo. Pero de nuevo, tal como una compañía, una ciudad tiene sus propios gastos. Hay un montón de actividad ahí.

Disponível em: <<http://www.emol.com>> Acesso em: 4/9/2008.