

Introducción

*¿Qué queremos decir con la expresión
«estrategias sostenibles»?*

En 1997 fui a Nueva Orleans para reunirme con el alcalde y conversar sobre los preparativos de la ciudad para enfrentarse a los efectos del cambio climático. Mi papel como ecologista consistía en convencer a los gobiernos de que introdujeran en el mundo los cambios que yo quería; concretamente, quería que el cuerpo de ingenieros del ejército de Estados Unidos acelerase el proyecto de recuperación de los humedales cercanos al Mississippi.

Los humedales son las esponjas de la naturaleza. Si los destruimos, privamos al ecosistema de su capacidad para asimilar el exceso de agua procedente de una tormenta. Todo aquel que había estudiado la situación comprendía lo esenciales que eran los pantanos para la supervivencia de Nueva Orleans; teníamos que protegerlos. En aquel momento yo presentaba un plan que permitiría reconstruir los diques de la ciudad y, al mismo tiempo, recuperar los humedales.

Cuando aterricé en Nueva Orleans vi una humareda. La planta de tratamiento de aguas de la ciudad estaba ardiendo. Me dirigí a toda prisa al espacioso y recargado despacho del alcalde, pensando que acortaría nuestra reunión debido al incendio. Pero allí estaba él, la mar de tranquilo. Me saludó con aire burlón: «Este tipo de cosas pasan constantemente en esta zona».

Le expuse mi proyecto. Imagine que tiene la mesa de la cocina cubierta de estropajos. Ahora, vierta un vaso de agua sobre la mesa. Los estropajos absorben toda el agua, de modo que ni una sola gota cae al suelo. Después, quite la mitad de los estropajos.

Eso es lo que Estados Unidos ha venido haciendo durante los últimos doscientos años; ha destruido la mitad de los humedales del país.¹ Ahora imagine que, gracias a la tendencia actual del cambio climático, ese vaso de agua aumenta convirtiéndose en una jarra, dado que el incremento constante de la temperatura dispara la frecuencia y la intensidad de las tormentas, como las que giran en torno al Golfo de México. Cuando vierta la jarra sobre la mesa, el agua irá a parar al suelo. Los humedales desempeñan una función ecológica fundamental, y cuando ya no existan será cuestión de tiempo que se produzca una catástrofe.

Le di la explicación científica, le enseñé los mapas de las amenazas para Nueva Orleans y le expuse la propuesta de financiación que quería que respaldase. Él me sonrió y me dijo que su personal se pondría en contacto conmigo. Entonces me hizo entrega de la llave ceremonial de la ciudad, me dio las gracias por mi apasionada defensa del medio, y me acompañó a la puerta. Nunca volví a saber nada de él ni de su oficina. Intenté conseguir su apoyo en unas pocas ocasiones más, pero sólo un reducido grupo de personas se interesaba lo suficiente como para entender lo que se estaban jugando, y no logré ampliar ese círculo de defensores.

La llave —dorada y grabada con el símbolo de la gran ciudad de Nueva Orleans— fue un sólido recordatorio de mi fracaso a la hora de dejar claros el riesgo y la oportunidad de evitarlo. Así que se la regalé a un amigo que se había criado en Nueva Orleans y que sabía mejor que yo lo que podía pasarle a la ciudad.

Entonces llegó el Katrina. Se trataba de un huracán de fuerza 5, sobrecargado debido al agua recalentada del Golfo de México. El sistema de diques fracasó catastróficamente, y los humedales no pudieron absorber las aguas de la tormenta. Era septiembre de 2005.

Cuando los fracasos personales adquieren proporciones de fuerza 5, algo se rompe dentro de uno. Mi trabajo, aquello que

Introducción

me pagaban por hacer, consistía en dar la alarma y movilizar los recursos. No lo había logrado. Mientras veía las imágenes de personas aisladas en los tejados de sus casas y cuerpos flotando en las aguas, me di cuenta de que los ecologistas ya no podíamos seguir haciendo lo mismo de siempre. Centrarnos exclusivamente en salvar el medio ambiente no basta: hacerlo no salva vidas, trabajos ni barrios. Tenemos que luchar por un tipo de sostenibilidad más amplio, que tenga en cuenta nuestra sostenibilidad social, económica y cultural, además de nuestro entorno natural. No podía seguir siendo un ecologista sin más. Tenía que ampliar mi forma de pensar. Ésa fue la primera gran idea que me aportaron mis errores y el desastre provocado por el Katrina.

Mientras veía las noticias, me di cuenta de que las provisiones procedentes de Wal-Mart parecían llegar hasta las víctimas con mayor rapidez que las que enviaba el gobierno federal. Entonces fue cuando tuve la segunda gran idea: el sector empresarial tiene los incentivos, los conocimientos prácticos, la escalabilidad y el ingenio suficientes para responder a los retos mundiales a los que nos enfrentamos hoy en día, desafíos situados en cuatro frentes distintos: social, económico, medioambiental y cultural. ¿Por qué? Porque, a comienzos del siglo XXI, más de la mitad de las cien mayores economías del mundo eran sociedades anónimas.² Según el Fondo Monetario Internacional, las ventas de Wal-Mart en 1997 superaron a las economías de 144 países.³ Tan sólo quinientas empresas se reparten dos tercios del comercio mundial.⁴ Este poder comporta unas expectativas mayores. Cada vez más, la sociedad considera que las empresas mundiales son las únicas instituciones lo bastante poderosas como para responder a la escalada de retos a los que se enfrenta nuestro mundo. No existe un gobierno multinacional, pero sí existen muchas sociedades transfronterizas que son testigos de cómo la escasez de recursos afecta a mercados, clientes, comunidades y hábitats naturales. Y esta situación ofrece a las empresas una oportunidad especial para hacer de guías. Los líderes empresariales deben res-

ponder si tienen la esperanza de mantener sus mercados y de seguir disfrutando del permiso de la sociedad para seguir creciendo. El hundimiento de un sistema sanitario nacional asequible es una carga para los ciudadanos y los empresarios. Una subida importante en el precio de las materias primas debida a la escasez de recursos es una catástrofe tanto para productores como para consumidores. Una comunidad incapaz de proporcionar a sus miembros alimentos y comodidades básicas no será comunidad durante mucho tiempo. La naturaleza turbulenta de nuestro mundo moderno hace que la responsabilidad de tener en cuenta estos factores externos no sólo recaiga en las empresas. Es una necesidad para la supervivencia del planeta.

Esto quiere decir que los líderes empresariales y comunitarios deben tener en cuenta también las consecuencias socioculturales a largo plazo de sus actos... Y de su inacción. Debido a su enfoque a corto plazo, el sector empresarial —en especial el de la energía, el sector inmobiliario y las compañías de seguros— perdió miles de millones de dólares cuando sobrevino el Katrina. De la misma manera que yo había fracasado como ecologista, aquellas compañías no habían cumplido su papel como fiduciarios económicos, que era el de prever el futuro y protegerse de él. También ellas necesitaban pensar de un modo más general.

Sobre todo, el Katrina fue una tragedia en términos humanos. Más allá de los vientos huracanados, las lluvias y el oleaje, fueron los humanos quienes fallaron a sus congéneres. Una estrategia centrada estrechamente en el medio ambiente o en la economía, o incluso en ambos campos, no hubiera impedido el huracán. Lo que yo no había conseguido transmitir al alcalde de Nueva Orleans eran las consecuencias sociopolíticas, el número de votantes que perderían sus hogares y sus empleos, la consecuencia sobre los impuestos de todo aquel número de empresas locales que iban a quebrar y el número de escuelas, iglesias, hospitales y otras instituciones comunitarias que cerrarían sus puertas, convirtiendo la ciudad en un lugar inhabitable. Los sectores

energético, inmobiliario y de seguros no lograron construir sus negocios de modo que sobrevivieran en un mundo en el que todos estos factores —entre ellos los socioculturales— se tuvieran en cuenta.

Todo negocio necesita tener este tipo de consideraciones como centro de su estrategia, pero pocas empresas piensan en el largo plazo. El pensamiento a corto plazo es endémico a la estrategia empresarial moderna. Veamos el ejemplo de una industria que se cegó y no logró pensar con previsión: la industria automovilística estadounidense.

El hundimiento de los tres grandes del petróleo Motown: la incapacidad de preservar la rentabilidad

Los miembros del Congreso estadounidense se inclinaron hacia delante cuando los ejecutivos de las tres grandes empresas automovilísticas estadounidenses levantaron la mano para jurar decir toda la verdad al manifestar su testimonio. Los tres —el director de Ford Motor Company, Alan Mulally; el presidente y director de General Motors Corporation, Richard Wagoner, y el presidente y director de Chrysler LLC, Robert Nardelli— habían llegado por separado, a bordo de sus jets privados, recorriendo la distancia entre Detroit (la cuna del automóvil) y Washington D. C. Con sus sombreros en la mano, fueron a rogar a los pagadores de impuestos estadounidenses que les echaran un cable. «Es casi como ver a un tipo vestido con chistera y frac en la cola de un comedor social», bromeó el representante demócrata Gary Ackerman, de Nueva York. «¿No podían haberse degradado a volar en primera clase, o en jet o algo así?»⁵

Nardelli ignoró estas preguntas. Fue directo al grano, explicando: «Si pedimos ayuda es por un motivo: para solventar la devastadora recesión en la industria del automóvil provocada por el colapso económico de nuestro país y la carencia actual de

créditos para el consumidor, lo cual ha dado como resultado una grave falta de liquidez en nuestra industria». ¿Y qué decir de los cambios radicales que se han producido durante los últimos veinticinco años en la tecnología del transporte, la conducta de los consumidores y los recursos humanos y naturales que la industria automovilística estadounidense no ha asimilado? El líder republicano John Boehner, de Ohio, preguntó algo así una semana antes de aquella vista decisiva: «No es justo para los contribuyentes gastar miles de millones de dólares adicionales procedentes de los impuestos sin promesa alguna de modificar las causas básicas que minimizan la competitividad de los fabricantes de automóviles en todo el mundo, ni tampoco es una política fiscal sólida». ⁶ Lo cierto es que todas las estrategias y acciones de estos titanes empresariales y sus contrapartidas en los principales sindicatos laborales, sobre todo la negativa de ambas partes a aceptar las causas de su triste situación actual (que se han ido gestando durante mucho tiempo), sugerían una desvinculación con el mundo cambiante que les rodeaba, con unos cambios que sus competidores extranjeros aprovecharon para hacerse con una ventaja a largo plazo.

Los cambios sociales que ha provocado la crisis actual ya se veían venir desde hacía tiempo. ¿Es que no habían aprendido nada de la crisis energética de la década de 1970? ¿Y qué hay de la primera Guerra del Golfo y la alerta que disparó: que el mundo desarrollado y el mundo en vías de desarrollo se enzarzarían en una lucha constante —militar y económica— por el petróleo y la energía? Otras industrias muy sindicalizadas en Estados Unidos ya habían fracasado en el pasado, a pesar de que en aquel momento afirmasen que eran «los fundamentos de América». En diversas industrias, desde las acerías a las textiles, los líderes empresariales formaron una alianza desesperada con los líderes sindicales y se aferraron a un barco que se hundía, en lugar de comprometerse a introducir cambios radicales que asegurasen el futuro de la industria.

Introducción

Los progresos tecnológicos necesarios para que la industria avanzase en la dirección correcta existían desde hacía ya un par de décadas. Los materiales de fibra de carbono, ultraligeros, pueden alterar radicalmente el aprovechamiento de combustible de un vehículo. Combinemos esto con los avances en «la microelectrónica, el software, los aparatos de almacenamiento de energía [y] las pilas de combustible», que permiten «la construcción ultraligera, el diseño aerodinámico, los vehículos híbridos [y] los accesorios eficientes», que habían recomendado los grupos foráneos como el Rocky Mountain Institute. Y Detroit tenía el mapa de carreteras perfecto hacia la innovación tecnológica.⁷ Todas estas ideas ya estaban arraigadas antes de la tremenda subida del precio del combustible que se produjo en el verano de 2008, cuando GM empezó a dar publicidad a su Chevy Bolt señalándolo como el futuro de la compañía.

Durante los cuarenta años anteriores, GM había visto cómo su cuota de mercado caía del 53 % al 20 %. Sin embargo, la compañía seguía teniendo ocho marcas estadounidenses (Cadillac, Saab, Buick, Pontiac, GMC, Saturn, Chevrolet y Hummer). En cuanto a sus competidores de mayor éxito, Toyota (19 % de la cuota de mercado) tenía tres, y Honda (11 %) dos. GM tenía unos siete mil concesionarios. Toyota tenía menos de mil quinientos, y Honda en torno a los mil.⁸ Esta dispersión obligó a GM a ampliar demasiado su presupuesto de marketing, pero sin saturar a los consumidores meta. Entre tanto el precio del petróleo se disparó, y las inversiones que hicieron Toyota y Honda en la tecnología híbrida señalaron el camino de la innovación sostenible. En el momento en que la crisis golpeó con mayor fuerza, GM ya estaba perdiendo mucho terreno.

Los Teamsters (sindicato norteamericano de camioneros) y la International Union, United Automobile, Aerospace and Agricultural Implement Workers of America (UAW) tampoco están libres de culpa. Los sindicatos permitieron que los Tres Grandes adoptasen la actitud de siempre respecto a sus negocios. Los

Teamsters, para beneficiar a los fabricantes de automóviles, contribuyeron a frustrar los intentos de los ecologistas para proteger el Refugio Nacional de Vida Salvaje del Ártico. Simbólicamente, esta derrota fue una evidencia de que los fabricantes de automóviles y los Teamsters harían lo que fuera necesario para seguir utilizando el petróleo como su combustible habitual, en lugar de cambiar el rumbo y comenzar a desarrollar fuentes energéticas alternativas para los vehículos. Juntos, los Tres Grandes y la UAW protestaron airadamente contra la presión que hizo el gobierno estadounidense para desarrollar coches que aprovecharan mejor el combustible, y no prestaron atención a las señales que anunciaban la futura escasez de recursos. Durante el gran pico del precio del petróleo en 2008, los Tres Grandes estadounidenses tenían una ventaja de producción sobre sus competidores solamente en camiones ligeros y turismos, precisamente los coches que los consumidores no querían comprar.⁹ Los tres fabricantes fallaron a Detroit, sus empleados, sus vendedores, sus accionistas y sus clientes. Cuando los tres directores se personaron en Capitol Hill, parecía que todo el mundo —independientemente de qué lugar ocupase en el panorama político— estaba de acuerdo en que la industria automovilística estadounidense tenía que cambiar su manera de hacer negocios, y además rápidamente.

Pero eso era una visión retrospectiva. ¿Qué hubiera pasado si unos años antes los fabricantes de coches hubiesen visto venir esta tormenta de fuego, y si hubieran diseñado y ejecutado una estrategia que permitiera eludirla por completo? Eso es lo que toda empresa tiene ocasión de hacer hoy día. Existe la posibilidad de elegir. Innovar de una forma distinta y triunfar. O seguir innovando poco y perder. Las empresas pueden ver cómo un competidor espabilado les pasa por delante mientras se esfuerzan en resarcirse de sus pérdidas en el sector del mercado o, peor aún, mientras luchan por la mera supervivencia, como está haciendo la industria automovilística estadounidense. Tras la vista

en el Congreso, la oradora de la Cámara, Nancy Pelosi, declaró: «No podemos mostrarles el dinero hasta que nos muestren su plan».¹⁰

Este libro habla de cómo puede usted ayudar a cualquier empresa a definir un plan así en una fase muy anterior. Trata de cómo desarrollar y poner en práctica una estrategia empresarial que tenga en cuenta todos los aspectos de la sostenibilidad, pero que sea lo bastante útil como para llevarse a cabo en nuestros días. Habla de involucrar a los empleados y a la empresa en todas las etapas del proceso. Y también habla de la supervivencia.

Mi consejo —más concretamente, mi conjunto de estructuras— ha crecido a partir de las dos lecciones que aprendí cuando le fallé a la ciudad de Nueva Orleans y cuando los fabricantes de coches les fallaron a sus accionistas, empleados y clientes. Primero: el desarrollo y la puesta en práctica de estrategias sostenibles es esencial para la supervivencia empresarial en nuestro mundo actual, que cambia tan deprisa; es un mundo en el que hay más huracanes, menos humedales, más límites para los recursos y menos créditos de los que tirar, y en el que mañana aún habrá más cambios. Segundo: una estrategia exitosa para la sostenibilidad es distinta y mucho más grande que la mera «opción verde»: debe tener en cuenta todas las dimensiones del entorno en el que funcione su negocio —social, económico y cultural— sin quedarse limitada al entorno natural.

No, una estrategia verde no es una estrategia para la sostenibilidad

La palabra «sostenibilidad» se empezó a usar ampliamente dentro de un contexto medioambiental en 1987, después de que apareciese en un informe de las Naciones Unidas redactado por

el ex primer ministro noruego Gro Harlem Brundtland. Éste definía el «desarrollo sostenible» como «satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias». ¹¹ Antes de esa época, los líderes empresariales utilizaban el término «sostenibilidad» para hablar de una empresa que lograba aumentar constantemente sus beneficios.

Un cajero de Indiana me proporcionó la siguiente definición: «La sostenibilidad es algo que yo puedo hacer ahora para cuidar de mí mismo y de mi familia, para no tomar malas decisiones que tendré que solucionar en el futuro».

Con el paso del tiempo, el significado de la palabra se ha difuminado un tanto. Tal y como escribe Michael Pollan, autor de *The Omnivore's Dilemma*: «El término “sostenibilidad” se ha utilizado tanto últimamente que el concepto corre el peligro de alejarse flotando en un mar de inocuidad. Parece ser que todo el mundo está a favor, signifique lo que “eso” signifique». ¹² Pollan incide en la cara oculta del interés que siente el mundo por la sostenibilidad, un fenómeno empresarial llamado *greenwashing* o «limpieza en verde»: es cuando las empresas se concentran más en dar publicidad a sus proyectos ecológicos que en mejorar sus prácticas. ¹³

Frecuentemente también se emplea «sostenibilidad» para describir los esfuerzos filantrópicos que hace una organización para proteger el medio ambiente. Es cierto que muchos líderes empresariales archivan esta palabra en aquella parte de sus cerebros que aborda la filantropía, las relaciones públicas y el sometimiento a las leyes. Sin duda alguna, estos objetivos son necesarios y valiosos. Pero «sostenibilidad» no es una palabra de moda o un truco publicitario aplicado a su negocio. Un objetivo medioambiental no basta para gestionar con éxito el futuro de una compañía. Tampoco es suficiente un objetivo económico. En *Green to Gold*, Daniel Esty y Andrew Winston sostenían que las empresas astutas deberían emplear su estrategia medioambiental

Introducción

para fomentar las oportunidades y las innovaciones empresariales.¹⁴ Si bien tienen razón al identificar esta nueva fuente de ingresos, esta meta económica por sí sola debería ser únicamente el primer paso hacia una estrategia para la sostenibilidad. El argumento empresarial para crear una estrategia completa que aspire a la sostenibilidad no radica solamente en que su empresa pudiera obtener unos beneficios extra o eliminar algunos gastos básicos; apunta a que su empresa sobreviva y crezca siguiendo las tendencias emergentes en nuestra sociedad, en la tecnología y en los recursos naturales.

Para los propósitos de este libro, ser una empresa sostenible significa «prosperar perpetuamente». Dentro de este contexto empresarial, la sostenibilidad es más que un truco de relaciones públicas, más que una línea de productos ecológicos, más incluso que el asentimiento sincero pero de corta vida a los esfuerzos continuados por salvar el planeta. Cuando se imagina y se pone en práctica plenamente, la sostenibilidad impulsa una estrategia centrada en los resultados finales para recortar gastos, una estrategia basada en los ingresos netos para alcanzar una nueva base de clientes, y una estrategia de talento para conseguir, mantener y desarrollar a los empleados, los clientes y a su propia comunidad. Como descubrí después del Katrina, la verdadera sostenibilidad tiene cuatro componentes igual de importantes:

- *Social* (actuar como si los demás fueran importantes): Acciones y condiciones que afectan a todos los miembros de la sociedad (por ejemplo, la pobreza, la violencia, la injusticia, la educación, la salud pública y los derechos laborales y humanos).
- *Económico* (funcionar provechosamente): Acciones que afectan al modo en que las personas y las empresas satisfacen sus necesidades económicas; por ejemplo, garantizar el alimento, el agua, el refugio y la comodidad para las personas y las compañías, de forma que generen un bene-

ficio que sean capaces de conservar en los años venideros.

- *Medioambiental* (proteger y restaurar el ecosistema): Acciones y condiciones que afectan a la ecología terrestre (por ejemplo, el cambio climático, la conservación de los recursos naturales y la prevención de vertidos tóxicos).
- *Cultural* (proteger y valorar la diversidad cultural): Acciones mediante las cuales las comunidades manifiestan su identidad y cultivan sus tradiciones de generación en generación.

Si bien es muy posible que una estrategia ecológica ofrezca beneficios sociales, económicos y culturales, éstos no son tan esenciales para su éxito como lo son para una estrategia encaminada a la sostenibilidad. Veamos un ejemplo. Una estrategia verde podría consistir en reducir el calentamiento global mediante el encarecimiento de la energía. Por ejemplo, en el programa *On Point*, de la Radio Pública Nacional de Estados Unidos, Tom Ashbrook nos preguntó a mí y a Auden Schendler, director ejecutivo para responsabilidad comunitaria y medioambiental de la Compañía de Esquí de Aspen, y autor de *Getting Green Done*, si el petróleo debería costar diez dólares el galón (3,8 litros) para obligar a la gente a reducir su consumo.¹⁵ Este precio induciría a los consumidores a dejar de usar el coche y, en consecuencia, reduciría la cantidad de combustible utilizado y la de dióxido de carbono (CO₂) liberado a la atmósfera. En este caso, la estrategia verde tendría éxito a corto plazo, pero no sería sostenible a largo plazo, porque fracasaría social, económica y culturalmente. Socialmente, porque habría millones de personas que no podrían permitirse usar el coche para ir a trabajar, visitar a sus familiares, asistir a la escuela o participar en su comunidad. Económicamente, porque reduciría la producción laboral; toda empresa que dependiera del transporte se vería afectada. Y la estrategia fracasaría culturalmente, porque afectaría con mayor

dureza a los miembros más pobres de la sociedad, por ejemplo a aquellos que ya tenían problemas para pagar la gasolina que los llevaba de un lugar de trabajo a otro; esto aislaría incluso más a las comunidades prósperas y homogéneas como Aspen (Colorado) de los cambios que tendrían lugar en el resto del planeta.

Incluso como estrategia verde, la idea de incrementar el precio del petróleo a diez dólares por galón no daría resultado durante mucho tiempo, dado que sin duda los consumidores se rebelarían y rechazarían ese aumento de precio. El tipo de paradigma verde corto de miras es parecido al paradigma corto de miras del crecimiento económico que defienden muchas empresas, y que rechazaría una estrategia más amplia para alcanzar la sostenibilidad.

Comparemos esto con el objetivo manifiesto de Google: el desarrollo de una energía renovable que sea más barata que el carbón. Igual que sucede con el objetivo manifiesto del impuesto sobre el carburante, el plan de Google reduciría las emisiones de CO₂. Pero además, en el ámbito social, induciría a las industrias que contaminan poco a expandirse a largo plazo sin traspasar el sector privado a corto plazo. Y dentro del ámbito cultural, el plan haría que las distancias se acortasen a medida que el transporte barato y poco contaminante pusiera en circulación nuevas ideas por todo el mundo. Por tanto, el plan de Google no sólo es ecológico, sino también sostenible.

Una estrategia para la sostenibilidad en la industria del automóvil

Si comparamos la estrategia y la práctica de la Ford Motor Company con la de la Toyota Motor Corporation, descubriremos qué aspecto tendría una estrategia medida y completa que fomentase la sostenibilidad.¹⁶ En mayo de 2008, los accionistas de Ford estaban inquietos. Después de varios años prometiéndoles

un aumento del rendimiento, la compañía seguía perdiendo dinero. El director Alan Mulally sabía que tenía que aportar un contexto a las cifras. «Hoy —dijo— tenemos muchas buenas noticias que darles».¹⁷

Entonces explicó que en 2007 Ford había tenido unas pérdidas netas generales de 2.700 millones de dólares. Sin embargo, esa pérdida era notablemente inferior a la del año anterior. Mulally había trabajado en Boeing, donde formaba parte del equipo que le había puesto las pilas a la compañía para enfrentarse al reto competitivo de Airbus. Se había unido a Ford para dirigir el «paso adelante», una estrategia centrada en reducir los costes y la capacidad productiva del fabricante de automóviles, que consistía en cerrar catorce fábricas hasta el 2012 y despedir a treinta mil trabajadores. Aún tenía fe: «Nuestro plan funciona, y seguiremos adelante con él», dijo en mayo.¹⁸

En noviembre, después de haberse visto vapuleado por tres acontecimientos imprevistos —el elevado precio de la gasolina, la crisis crediticia y la recesión—, había cambiado de opinión. «Muchos de los comentarios que he leído en las últimas semanas se muestran muy críticos con nuestra industria, y una de las frases más repetidas es que nuestras empresas “necesitan un nuevo modelo empresarial”. Estoy totalmente de acuerdo», dijo en la vista del Congreso mientras buscaba una red de seguridad para la industria estadounidense del automóvil, red que proporcionarían los contribuyentes.

¿Qué le había sucedido a esta gran compañía? En 1994, a Ford se la identificaba como una empresa con capacidad de resistencia.¹⁹ Quince años después parecía estar en las últimas. Con el paso de los años, Ford había pasado de una estrategia a largo plazo para la sostenibilidad a otra a corto plazo destinada a la rentabilidad. En 1907, Henry Ford había fijado un objetivo elevado que orientó a la compañía, tuvo en cuenta sus puntos fuertes, estaba abierta a la modificación de cualquier miembro de la junta directiva e hizo que la empresa avanzase ininterrum-

Introducción

pidamente y se acercara cada vez más a la resolución de un desafío mundial para la humanidad. Era un propósito más elevado que el rendimiento. Ford anunció con unas palabras famosas esta elevada meta: «Construiré un vehículo a motor para las masas... Tendrá un precio tan asequible que ningún hombre que cobre un salario normal tendrá que privarse de adquirir uno y disfrutar junto a su familia de horas de placer en los grandes espacios abiertos creados por Dios... Cuando acabe mi proyecto, todo el mundo podrá permitirse un vehículo, y todos tendrán uno. El caballo habrá desaparecido de nuestras carreteras, y el automóvil se dará por sentado... y proporcionaremos trabajo a muchos hombres, y con un buen sueldo».²⁰

Comparemos este propósito con el credo moderno de la empresa: «Un equipo, un plan, un objetivo —un Ford—: el crecimiento rentable para todos».²¹ La meta de Ford se había convertido en la supervivencia, en detener a las facciones en lucha y recuperar la rentabilidad. Sus líderes se habían perdido incontables oportunidades de responder a los cambios en la sociedad, la tecnología y los recursos naturales y humanos que les hubieran permitido crear una estrategia para la sostenibilidad.

Cuando llegó el nuevo siglo, daba la sensación de que la compañía avanzaba en la dirección correcta. En 2000, Jacques Nasser, que en aquel momento era presidente y director de Ford, declaró en el Club Nacional de Prensa de Estados Unidos que en un plazo de cinco años Ford potenciaría la economía de combustible de sus turismos en un 25 %.²² Bill Ford, que pronto asumiría el cargo más elevado, conducía una furgoneta eléctrica Ford Ranger, y el famoso arquitecto William McDonough contribuyó a dirigir la transformación de la planta de montaje de Rouge en una de las instalaciones más ecológicas de la compañía, un proceso que costó 2.000 millones de dólares. Pero Ford no iba a conseguir esa reducción del 25 % en los cinco años anunciados. ¿Por qué? Porque los objetivos ecológicos eran secundarios respecto a su estrategia empresarial central. ¿Qué tipo de coches

super eficientes fabricaba bajo el «tejado vivo» ecológico en la planta de Rouge? Las camionetas estándar Ford F-150, unas *pick-up* que consumen mucho combustible.

Aunque la familia de Bill Ford poseía el 40 % de la compañía, no logró traducir la estrategia ecologista en otra que apuntase hacia la sostenibilidad. La empresa obtenía beneficios gracias a las camionetas, que arrojaban elevados márgenes, y a los vehículos deportivos utilitarios (SUV). Ni los trabajadores ni la UAW participaban mucho del intento de Ford para alcanzar la sostenibilidad. Empezó a sucederse una crisis tras otra, desde la retirada de neumáticos Firestone hasta el 11-S, haciendo que la empresa redujese gastos y se concentrase en los grandes vehículos, terreno en el que tenían ventaja. El primer híbrido de Ford no llegó al mercado hasta pasados unos años después de la entrada del Toyota Insight y el Toyota Prius. Actualmente, el director de Ford, Alan Mulally, empieza a darle la vuelta a la política empresarial; fue el único fabricante de automóviles que no solicitó la ayuda federal para salvar su empresa, y la calidad de sus vehículos no ha dejado de mejorar. Pero ¿quizá Ford esperó demasiado antes de apostar por la sostenibilidad?

Por el contrario, el liderazgo de Toyota siguió una ruta distinta, que colocó la sostenibilidad como eje central de su estrategia empresarial. A diferencia de Ford, Toyota no perdía dinero; en 2007, informó de unos beneficios de 14.900 millones de dólares, todo un récord.²³ En la década de 1970, Toyota había empezado a centrarse en fabricar vehículos pequeños y de calidad para exportarlos a Estados Unidos. Los fabricantes estadounidenses consideraban que los coches pequeños y de bajo consumo eran productos muy básicos, que no les proporcionaban la calidad de los vehículos más grandes. El lema de Toyota pasó a ser «calidad». El ex presidente de Toyota Katsuaki Watanabe dice: «Siempre digo que “sin aumentar la calidad, Toyota no puede crecer”, y creo que el crecimiento cuantitativo es el resultado de una mejora en la calidad».²⁴ En lugar de concentrarse en una

Introducción

innovación que guiara a la compañía, Toyota prefirió adoptar el llamado «estilo Toyota»: «1) La planificación a largo plazo como fundamento de las decisiones directivas; 2) añadir valor a la organización mediante el desarrollo de sus empleados; 3) un proceso de resolución de problemas, y 4) admitir que la resolución constante de problemas de raíz impulsa el aprendizaje de la organización».²⁵

A diferencia de Ford, Toyota había fundamentado su estrategia en los cuatro aspectos de la sostenibilidad. Los esfuerzos de Toyota para construir una empresa que sea armónica con las necesidades cambiantes de la sociedad la condujeron a desarrollar una cartera de vehículos equilibrada y diversificada. Por tanto, mientras ha seguido líneas como el T100 y el Tacoma, éstos quedan compensados por el millón y medio del modelo híbrido Prius que se ha vendido desde 1997; además, durante esa década, toda la flota de vehículos ha aumentado su aprovechamiento del combustible en un 17,4%. Toyota comprendió cómo estaban cambiando las preferencias sociales, y actuó en consecuencia. También adoptó esta perspectiva a largo plazo con la sostenibilidad económica; mientras Detroit concentraba todos sus esfuerzos en vender camionetas, Toyota siguió desarrollando la tecnología híbrida, que valió la pena cuando los precios del gas eran bajos y la introdujo en todos sus vehículos hacia el año 2030.²⁶ El vehículo bandera de Toyota, el Prius, no es el único que perjudica menos el medio ambiente; el equivalente de esta empresa para la planta de Ford es la fábrica de Tsutsumi, que ha reducido sus emisiones de CO₂ en un 50% desde 1990, y que posee una planta movida por 2.000 kilowatios de energía solar.²⁷ En cuanto a los aspectos culturales de la sostenibilidad, Toyota ha compartido la idea del Estilo Toyota fuera de la empresa y más allá. Conceptos de gestión como el *genji genbutsu*, la gestión basada en recorrer las plantas y ver el progreso en persona, o el *kaizen*, la mejora constante, han afectado a la administración de empresas de todo el mundo. Todos ellos proceden de un

objetivo mucho más amplio que la mera rentabilidad. El ex presidente Watanabe dijo que quería construir coches que nunca tuvieran accidentes, y que limpiasen la atmósfera mientras circulaban. Esto conduce a la empresa hacia nuevas tecnologías, como el análisis del tráfico y el software de reconducción, que ayudarán a Toyota a alcanzar su meta global, que está mucho más allá del ámbito de la rentabilidad.²⁸

Actúe ahora: que cada día sea importante

A la hora de idear una estrategia para la sostenibilidad, las empresas deben aceptar que el *status quo* es, cada vez más, un estado de cambio constante. Las organizaciones sostenibles celebran los actos positivos a pesar de la burocracia y de la indiferencia. Titulé mi último libro *Act Now, Apologize Later* para subrayar cómo, cuando alguien intenta hacer lo que está bien, el hecho de actuar y luego pedir perdón suele ser más productivo que pedir permiso para hacer algo.

El movimiento hacia la sostenibilidad acaba de empezar, y hay algunos líderes empresariales que están a la altura de las circunstancias. El minorista de muebles para el hogar IKEA tiene «cazadores de aire», personas que buscan espacios vacíos para reducir el tamaño de los embalajes, y el especialista en merchandising dejará de dar bolsas de plástico y empezará a vender paneles solares y medidores de energía inteligentes. Caterpillar Inc. está remanufacturando motores antiguos para ahorrar materias primas y dinero.²⁹ Después de rechazar al principio la refabricación, Caterpillar se ha convertido en uno de los mayores refabricantes de motores del mundo, que recicla más de un millón de kilos de motores y transmisiones, convirtiéndolos en componentes nuevos. La empresa cervecera Anheuser-Busch se ha comprometido a elaborar cinco mil millones de latas/botellas de cerveza al año usando energías renovables.³⁰ J. Sainsbury Plc, el minoris-

Introducción

ta alimentario con sede en Gran Bretaña, imprime recibos de caja a doble cara, usando una impresora térmica simultánea de NCR Corporations, reduciendo el consumo de papel en un 40 % y ahorrando muchas horas acumuladas dedicadas a cambiar los rollos de papel. La compañía aérea mundial International Air Transport Association ya no compra billetes de papel, ahorrando nueve dólares por vuelo.³¹ Herman Miller Inc., el fabricante de muebles con sede en Zeeland, Michigan, ha reducido en un 80 % los desechos que enviaba al vertedero, los residuos peligrosos en un 91 %, las emisiones globales en un 87 %, y el consumo de agua en un 67 %, duplicando las ventas hasta alcanzar más de dos mil millones de unidades.³² Y la lista sigue y sigue.

Los chinos tienen un dicho que sostiene que el mejor momento para plantar un árbol es hace cien años. El segundo mejor momento es ahora. La sostenibilidad ha brillado por su ausencia en las estrategias empresariales modernas. Si su negocio carece de estrategias para la sostenibilidad, entonces su estrategia actual ya ha sobrepasado su fecha de caducidad, y es hora de replantearse sus planes.

Una estrategia para la sostenibilidad difiere de una estrategia verde en su alcance y en su propósito; pero si la sostenibilidad es una estrategia tan amplia, ¿qué la hace diferente del modo en que pensamos hoy en día en la estrategia empresarial? El capítulo 1 empieza demostrando que algunas de las empresas que supuestamente «construían para perdurar» no eran, después de todo, tan sostenibles, y revelará un paradigma distinto para formular una estrategia que sitúe la previsión a largo plazo en el centro de la empresa.