

# YOSSI SHEFFI

---

con Edgar Blanco



## EQUILIBRIO VERDE

CUÁNDO INCORPORAR  
LA SOSTENIBILIDAD EN LOS NEGOCIOS  
(Y CUÁNDO NO)

**TEMAS<sup>®</sup>**

**YOSSI SHEFFI**  
con EDGAR BLANCO

# **Equilibrio verde**

Cuándo incorporar la sostenibilidad en los negocios  
(Y cuándo no)

**TEMAS**®

Sheffi, Yossi

Equilibrio verde : cuándo incorporar la sostenibilidad en los negocios, y cuando no / Yossi Sheffi ; Edgar Blanco ; editado por David Andrés Hidalgo Carvajal. - 1ª ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Temas Grupo Editorial, 2019.

Libro digital, EPUB

Archivo Digital: descarga y online

Traducción de: Lili Mendoza.

ISBN 978-987-3887-78-9

1. Medio Ambiente. 2. Conservación de Recursos. I. Blanco, Edgar II. Hidalgo Carvajal, David Andrés , ed. III. Mendoza, Lili, trad. IV. Título.

CDD 658.1

Esta edición se realiza con acuerdo de los editores en inglés,  
© 2019 Massachusetts Institute of Technology All rights reserved.  
ISBN de la edición original: 978-0-262-03772-3

© TEMAS Grupo Editorial SRL. 2018  
Cerrito 136 Piso 3º A, Buenos Aires, Argentina  
Teléfonos: (5411) 4381.1182 o 4383.6336  
[www.editorialtemas.com](http://www.editorialtemas.com)

ISBN: 978-987-3887-78-9

1ra. edición, febrero de 2019

Traducción: Lili Mendoza

Revisión Técnica: David Andrés Hidalgo Carvajal

Revisión Lingüística: Rodolfo de Gracia Reynaldo

Coordinación: Roberto Pérez-Franco

Comité TEMAS Grupo Editorial

Dirección: Jorge Scarfi

Coordinación general: Julieta Codugnello

Supervisión general: Betiana Cabutti

Comunicación & MKT: Martín Scarfi

Logística y Distribución: Emmanuel López

Diagramación editorial: Caterina Tabbia

La editorial agradece al MIT la gentileza de permitirnos hacer uso de la portada original y al Autor la confianza en su tercer libro traducido al español.

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723 Prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos de este libro en cualquier forma y medio sin previo permiso por escrito de los autores y/o titulares de Copyright.

Conversión a formato digital: Libresque

## **Prefacio**

En este libro ofrezco un enfoque pragmático acerca de cómo ocurre, cuándo y hasta qué punto el hecho de que los negocios, de todos y muy distintos tamaños, están abordando la sostenibilidad ambiental. Al igual que mis libros anteriores, los orígenes de este se encuentran en extensas entrevistas con cientos de ejecutivos de decenas de empresas. El objetivo no fue argumentar en favor o en contra de la sostenibilidad, sino tal vez entender qué hacían estos ejecutivos en lo que respecta al tema. Los muchos ejemplos presentados en este libro fueron seleccionados para ilustrar los diversos retos, soluciones e implicaciones de la sostenibilidad como un potencial objetivo de los negocios, en competencia con los muchos otros objetivos de negocios que enfrentan los gerentes. En vez de recetar un plan de acción específico, estos ejemplos permiten a los gerentes de negocios sacar sus propias conclusiones sobre lo que podría o no funcionar en su contexto específico y cuán lejos tiene sentido adentrarse en la sostenibilidad.

Este libro presenta una perspectiva por completo agnóstica con respecto al cambio climático, ya que podría considerarse irrelevante si -a nivel personal- los ejecutivos

de negocios aceptan o rechazan los argumentos de los ambientalistas acerca del “reto de nuestra era,” o si creen que es un fraude. Las empresas, en su calidad de entidades que conectan oferta y demanda alrededor del mundo, tienen muchas partes interesadas en las comunidades donde operan, las cuales están enfocadas en las ganancias corporativas, generación de empleos, crecimiento empresarial y sostenibilidad. Los méritos comerciales de la sostenibilidad se basan en que, incluso los más escépticos miembros del C-Suite con respecto al cambio climático, enfrentan el costo de recursos naturales, problemas de relaciones públicas, cargas regulatorias y un segmento de consumidores ecológicos. Por lo tanto, este libro presenta tres principales razones de negocio para los esfuerzos de sostenibilidad corporativa: Reducción de costos, reducción de riesgo y consecución de crecimiento. Estos tres fundamentos apuntalan las dificultades de las empresas por cerrar la brecha entre las limitaciones conflictivas impuestas y el deseo expreso de clientes, competidores, empleados, vecinos, inversionistas, activistas, gobiernos locales y entes reguladores.

La intención de este libro es describir e ilustrar las muchas opciones que enfrentan las empresas; sus esfuerzos a lo largo de la cadena de abastecimiento; las herramientas que utilizan para evaluar el impacto de esos esfuerzos, tanto ambientales como financieros, y los conflictos y colaboraciones multifacéticas entre empresas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y agencias

gubernamentales. Todas estas opciones deben considerarse en el contexto de los otros objetivos de la empresa, como son los beneficios, la calidad de los productos y servicios, la gestión de riesgo, entre otros. El libro explora iniciativas efectivas y otras excesivas, derrochadoras incluso, a la vez que resalta las dificultades de contabilizar el ciclo de vida completo de productos y procesos a lo largo de la cadena de abastecimiento, "de la cuna a la tumba".

Más que cualquiera de mis libros anteriores, la gestación de esta obra ha sido larga y ardua, debido a las muchas y profundas lagunas desentrañadas por esta investigación. Nuestro equipo de investigación descubrió que un sinnúmero de empresas afirmaba perseguir una variedad de iniciativas de sostenibilidad. Por supuesto, cuando un equipo del MIT entrevistó a los ejecutivos de distintas empresas, algunos admitieron sin reparo cuestiones como "Realmente no nos importa —solo hacemos el mínimo exigido por nuestros clientes o reguladores— y publicamos alguna nota al respecto para mantener a raya a las ONG...". Sin embargo, *sí* escuchamos algunas opiniones francas, incluida la de un ejecutivo de cadena de abastecimiento de un fabricante líder, quien declaró: "Haremos lo que exigen los clientes y nada más". Curiosamente, dos años después, ese mismo ejecutivo solicitó que no se le citara en el libro, ya que la empresa estaba empezando a cambiar su postura. Otro equipo de ejecutivos de otra empresa estableció de forma categórica: "Si reduce los costos lo haremos, de lo contrario, no".

La larga gestación de este libro nos permitió observar que cada vez más empresas (aunque ciertamente no todas) están prestando atención a la sostenibilidad ambiental y hacen algo para promoverla. Se comprometieron a lograr, y con frecuencia los alcanzaron, objetivos específicos de reducción del impacto ambiental a través de una miríada de iniciativas dirigidas a todas las etapas del ciclo de vida del producto. Estas acciones fueron cuidadosamente analizadas y constituyen la mayor parte de la discusión que presenta este libro sobre *cómo* las empresas implementan prácticas sostenibles.

Al mismo tiempo, los periodistas ambientales y las ONG denunciaban los muchos ejemplos restantes de contaminación, pérdida de hábitats y aumento de los niveles de CO<sub>2</sub>. Aunque es fácil denigrar a las empresas como íconos del capitalismo despiadado, la imagen es muy diferente cuando se “camina en los zapatos” de los ejecutivos corporativos. Mantener a una empresa viva y creciendo no es una simple cuestión de satisfacer la demanda de ganancias de Wall Street. Una empresa de éxito ofrece algo que sus clientes quieren o necesitan a la vez que les proporciona empleo y dan sustento a comunidades enteras. Por ejemplo, Walmart —la tan criticada corporación multinacional— emplea de forma directa a más de dos millones de personas y sustenta de forma indirecta a otros millones más. Su eficiencia le permite vender a “precios bajos todos los días” al tercio de la población estadounidense que visita sus tiendas cada



semana, y a los muchos otros que compran en línea. Por sí sola, la empresa implementó mejoras a la sostenibilidad de muchos productos y a escala nacional. Lo más difícil de entender es *por qué* las empresas buscaron la sostenibilidad en la forma en que lo hicieron.

La brecha entre los prometedores comunicados de prensa que emiten las empresas que celebran la protección del medio ambiente, y los oscuros pronósticos de fatalidad planetaria de los ambientalistas, refleja una realidad más compleja. La sostenibilidad está íntimamente relacionada con las *cadena de abastecimiento*, esas complejas estructuras económicas creadas por las empresas que utilizan el abastecimiento global de recursos naturales para satisfacer la demanda de consumo alrededor del mundo.

Las causas de esta brecha inician en el lado del consumidor. Aunque una serie de encuestas demuestra que la mayoría de los consumidores dicen querer productos sostenibles, la data de ventas demuestra que sólo un pequeño porcentaje está realmente dispuesto a pagar más por productos sostenibles. Esta brecha entre "decir" y "pagar" pone a las compañías en una posición difícil. Y esa posición la dificultan aún más activistas, periodistas y entes reguladores que también exigen (u ordenan) la sostenibilidad de las empresas a la vez que intentan castigar a los transgresores.

El lado de la oferta agrava esta brecha. La mayoría de las empresas operan dentro del vasto abismo entre las sensibilidades ambientales de los consumidores

occidentales y las prioridades económicas de las naciones en vías de desarrollo que suministran gran parte de los recursos naturales, minerales y energéticos que se consumen en el mundo desarrollado. En el mundo en desarrollo (al igual que en gran parte del mundo occidental), el énfasis está en los medios de subsistencia y la economía, en lugar de la sostenibilidad. Las empresas violan rutinariamente las leyes de sus propios países, a veces con el "entendimiento" implícito de las autoridades en nombre de la generación de empleos. Así, las empresas enfrentan requisitos aparentemente incompatibles con la rendición de cuentas de sostenibilidad, costos y empleo. La mayoría de los estudios de casos presentados en este libro ilustran cómo las empresas intentan sortear estas limitaciones y demandas.

Este libro no aborda de manera específica el impacto social de las cadenas de abastecimiento, como el trabajo infantil, paga justa, el bienestar comunitario o cuestiones de justicia social. No obstante, muchas de las razones y herramientas para abordar los desafíos ambientales en las cadenas de abastecimiento también aplican a los problemas sociales. Muchas empresas agrupan sus iniciativas ambientales y sociales bajo el título general de "responsabilidad social corporativa" o bajo una definición más amplia de sostenibilidad.

## **Cadenas de abastecimiento en la mira**

El capítulo 1 presenta casos de estudio de la creciente influencia que ejercen las ONG, las regulaciones gubernamentales, demandas legales (incluidas las acciones legales retroactivas) y la creciente preocupación de clientes, empleados e inversionistas por el impacto ambiental. Estas fuerzas externas, centradas en la sostenibilidad, crean incentivos económicos para iniciativas medioambientales de las corporaciones. Por lo tanto, en lugar de debatir si la respuesta al cambio climático es un deber ético o no, este capítulo ofrece una sinopsis de la amplia gama de iniciativas de sostenibilidad que pueden justificarse utilizando tan solo fundamentos comerciales cuya motivación son las ganancias. En particular, el capítulo describe los méritos de las prácticas sostenibles en términos de reducción de costos, reducción de riesgo y crecimiento de la empresa. El capítulo también ubica la sostenibilidad en el contexto de los objetivos y desafíos competitivos que enfrenta cualquier compañía. Incluso si la sostenibilidad es *una* prioridad, nunca es la *única*.

El capítulo 2 identifica las cadenas de abastecimiento de productos. Estas cadenas juegan un papel crucial en la sostenibilidad ya que los impactos ambientales de muchos tipos de productos se encuentran ampliamente dispersos en la red de empresas que convierten las materias primas en productos acabados y los comercializan. A la par de la cadena de empresas que fabrican un producto encontramos las etapas del ciclo de vida de un producto. El capítulo describe el impacto que resulta del recorrido de un

producto desde la cuna hasta la tumba. Examinó la sostenibilidad desde una perspectiva de la cadena de abastecimiento porque la gran mayoría de los impactos y riesgos ambientales (y las posibles mejoras asociadas) se encuentran fuera de las cuatro paredes de la mayoría de las empresas: En sus redes globales de proveedores o en las acciones de los clientes aguas abajo de la cadena de abastecimiento.

El capítulo 3 examina la evaluación del ciclo de vida (ECV), una metodología para calcular el impacto ambiental total de un producto. Los ejemplos ilustran las complejidades de contabilizar los impactos ambientales de la cadena de abastecimiento, así como también la posibilidad de un análisis efectivo de los "puntos críticos". El capítulo también aborda la evaluación de materialidad, que desempeña un papel crucial al permitir que las empresas tomen decisiones comerciales sensatas sobre qué impactos abordar.

## **Iniciativas de sostenibilidad funcional**

Gran parte del libro explora cómo los subconjuntos específicos de gerentes de manufactura, adquisición, distribución, transporte, diseño, mercadeo y alta gerencia buscan iniciativas de sostenibilidad dentro de sus dominios particulares. Las amplias dimensiones de la sostenibilidad ambiental (incluidos los gases de efecto invernadero, energía, agua, toxinas, desechos y reciclaje), combinadas

con múltiples oportunidades para disminuir el impacto en las diversas partes del ciclo de vida, implican que las empresas tienen un gran número de posibles vías para mejorar la sostenibilidad en lugar de una única iniciativa que lo abarca todo. Esto lleva a las empresas a implementar muchas iniciativas diferentes y a distribuir sus esfuerzos en toda la organización y la cadena de abastecimiento.

El capítulo 4 comienza con las mejoras de sostenibilidad que ocurren *dentro* de las cuatro paredes de la organización, principalmente en la manufactura de productos. Estas mejoras se centran en la reducción de la huella de carbono, consumo de agua y las emisiones tóxicas de las fábricas. Muchas de las iniciativas reducen costos y el impacto ambiental. El capítulo sienta las bases para los tipos de iniciativas que las compañías de proveedores y clientes también podrían adoptar con el fin de reducir su propia contribución al impacto.

El capítulo 5 lleva la sostenibilidad a la cadena de abastecimiento corriente arriba; para la mayoría de los productos, la generalidad de los impactos ambientales y los riesgos para la reputación se extienden a través de la extensa red de proveedores de la compañía. El capítulo analiza de qué manera empresas como IKEA y Starbucks administran redes de proveedores profundas para reducir el riesgo de daños a la reputación. El capítulo explora qué hacen las empresas en condiciones desafiantes, como cuando los productos agrícolas y minerales se producen en

países donde los estándares ambientales son laxos e incluso las compañías más grandes tienen poca influencia.

El capítulo 6 pasa a los temas de transporte y la distribución, y a los impactos ambientales muy visibles de mover materiales y productos en todo el mundo. Los ejemplos en el capítulo muestran cómo las empresas pueden hacer reducciones significativas en las emisiones de gases de efecto invernadero a través de la gestión del transporte y la eficiencia de vehículos y combustibles. El capítulo también considera los problemas medioambientales locales inherentes a las operaciones concentradas de la cadena de abastecimiento, como lo son los grandes puertos marítimos.

El capítulo 7 sigue el ciclo de vida del producto (y la cadena de empresas) hasta el final de la vida útil del producto y más. Cubre una variedad de medidas, desde el reciclaje posterior al consumo hasta las mejoras de sostenibilidad al final de la vida útil. Estas medidas enfatizan la reducción de costos, la recuperación de valor, las huellas diferenciales (de materiales reciclados versus materiales primarios) y la compleja economía del reciclaje. El capítulo concluye con ejemplos de compañías o industrias que están comenzando a “cerrar el ciclo”.

El capítulo 8 profundiza en el diseño del producto y los cambios de ingeniería que pueden afectar marcadamente el impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida del producto. En particular, examina el impacto ambiental durante el uso de un producto, una fase que normalmente

domina el impacto total de los bienes que consumen energía, combustible o agua. El capítulo también cubre el diseño de envases y diseño para reciclaje.

El capítulo 9 analiza el etiquetado en relación con la sostenibilidad, los informes anuales de responsabilidad social corporativa y otras comunicaciones de mercadeo. Debido a que el comportamiento de los consumidores, las evaluaciones de los ambientalistas, la supervisión de los gobiernos y los análisis de riesgo de los inversionistas desempeñan un papel clave en las motivaciones de sostenibilidad de las empresas, la comunicación con estos grupos es esencial para cosechar los beneficios de estas iniciativas. El capítulo describe qué tipos de comunicación pueden ser productivos o contraproducentes, según la naturaleza de las afirmaciones que realiza la empresa.

Mientras que los capítulos 4 a 9 se centran en los subconjuntos de la sostenibilidad desde la perspectiva más limitada de las áreas de negocio funcionales, el capítulo 10 abarca los problemas más amplios de gestión de la introducción y coordinación de iniciativas de sostenibilidad en toda la organización. El capítulo aborda cuestiones de gestión, incluida la evaluación de iniciativas, cultura, parámetros, incentivos y la colaboración con las ONG.

## **Los comprometidos**

Los capítulos posteriores cambian el enfoque de las grandes compañías que se están *moviendo* hacia la

sostenibilidad, a aquellas empresas (a menudo más pequeñas) que siempre la han priorizado explícitamente y la venden específicamente a los consumidores que la valoran y están dispuestos a pagar un mayor precio por ella. El capítulo 11 presenta estudios de caso detallados de tres compañías “profundamente verdes”: Dr. Bronner’s Magic Soaps, Patagonia, y Seventh Generation. Estas compañías ejemplifican posibles prácticas corporativas futuras, de convertirse la sostenibilidad un atributo máspreciado, y demuestran cómo las empresas impulsadas por la misión pueden, y de hecho es así, ejercer presión regulatoria y competitiva sobre las principales empresas.

El capítulo 12 examina la brecha entre las grandes empresas impulsadas por los accionistas y sus contrapartes impulsadas por la misión ecológica. Aunque las empresas profundamente verdes que se describen en el capítulo 11 han tenido éxito financiero, su impacto ambiental es insignificante en comparación con las compañías mucho más grandes que dominan el comercio y las estanterías minoristas. Entonces, ¿por qué hay compañías verdes y grandes compañías, pero solo unas pocas grandes compañías verdes? El capítulo 12 explora los desafíos fundamentales de la réplica de prácticas profundamente verdes en una escala mayor.

El capítulo final investiga más a fondo el equilibrio entre el desempeño financiero y el ambiental. Aunque la mayor parte del libro ofrece ejemplos que son tanto sostenibles como rentables, las compañías inevitablemente agotan esta



fruta fácil y deben tomar decisiones aparentemente más difíciles que ponen a competir una dimensión de desempeño contra otra. Aun así, el capítulo demuestra que las empresas cuentan con opciones para romper barreras hacia el exterior y continuar ofreciendo mayor sostenibilidad sin disminuir el rendimiento financiero (o aumentar el rendimiento financiero sin disminuir la sostenibilidad).

El minucioso análisis de las cadenas de abastecimiento mundiales revela que la sostenibilidad no es simple asunto de “ganancias versus planeta”, sino un tema más sutil de personas versus personas, en el que las personas en busca de trabajos y bienes de bajo costo enfrentan a las personas que desean un medio ambiente prístino. A quienes preocupa cómo alimentar a sus familias a futuro, entrarán en conflicto con aquellos preocupados por futuros desastres ambientales. Estos individuos, tan distintos y de diversas naciones, provenientes de diversas clases socio-económicas y sistemas de valores variados, no tomarán las mismas decisiones en cuanto a qué compran, qué ofrecen y cómo se sienten con respecto a la confluencia de problemas ambientales y económicos. El desafío para las empresas radica en el hecho de que deben zanjar estas dos perspectivas tremendamente distintas sobre el mundo y el medio ambiente. Este libro tiene como objetivo ayudar a las empresas —atrapadas en medio de este debate en virtud de sus operaciones globales— a satisfacer las motivaciones en

conflicto para alcanzar tanto crecimiento económico como sostenibilidad ambiental.

## **Agradecimientos**

Al igual que mis otros libros, este trabajo se basa, en gran medida, en investigaciones primarias, incluyendo entrevistas a ejecutivos de empresas y ONG alrededor del mundo. Como resultado, debo un sentido agradecimiento a quienes compartieron su tiempo y experiencia con el equipo de investigación, poniéndonos en la dirección correcta. Sin ellos, este libro no hubiera sido posible. La lista completa de personas que ayudaron con este esfuerzo se brinda al final del libro.

Asistieron a esta tarea, de forma directa, los principales miembros del equipo de investigación: La Dra. Alexis Bateman (que ahora reside en California), quien realizó muchas de las entrevistas; y el Dr. Anthony Craig (ahora profesor en la Universidad Estatal de Iowa), cuya disertación incluye el estudio de caso del banano descrito en el capítulo 3.

La contribución de Andrea y Dana Meyer, de Working Knowledge, a la investigación y redacción de este libro ha sido invaluable. Las numerosas horas de arduas discusiones con Dana ayudaron a dar forma al libro a la par que exploraba las preocupaciones ambientales y económicas aquí presentadas, mientras Andrea se aseguró

de que la redacción funcionara. La edición también fue diseñada por Calais Harding en el MIT.

Finalmente, gracias a mi esposa a lo largo de 49 años (¡guau!): Anat. No imagino pasar las últimas cinco décadas de mi vida con una mejor compañera.

# 1

## Crecientes presiones

Warren Buffett dijo: “Se necesitan 20 años para construir una reputación y cinco minutos para arruinarla”.<sup>1</sup> Una sola e indeleble imagen, como la de un pequeño niño paquistaní cosiendo un balón de fútbol Nike por la paga de 6 centavos por hora,<sup>2</sup> puede cambiar la opinión pública de la noche a la mañana. La imagen, publicada en la portada de la revista *Life* en 1996, resultó en una campaña de “Boicoteemos a Nike”, y la empresa perdió más de la mitad de su capitalización bursátil el siguiente año.<sup>3</sup> A Nike le tomó seis años de evidentes esfuerzos de responsabilidad social corporativa para recuperar el valor perdido.

Estas campañas para denunciar y vilipendiar el impacto ambiental (y social) de las corporaciones son lideradas por las muchas organizaciones no gubernamentales (ONG) que engendró el movimiento ecologista. Ejemplos de ellas son la World Wildlife Fund (1961), Greenpeace (1971), Rainforest Action Network (1985) y Conservation International (1987). Estas ONG, e innumerables personas, creen en la fragilidad potencial del medio ambiente —y ven

la potencial fragilidad de las marcas corporativas como un medio de presionar a las empresas al cambio.

“Cuando Greenpeace echa mano a su caja de herramientas, tiende a encontrar una sola y es un mazo”, dijo Scott Poynton, fundador de The Forest Trust, “y tiende a golpear a la gente en la cabeza... Pero funciona, en el sentido de que da inicio al proceso de cambio”. Y añadió: “Siempre digo que la gente no cambia a menos que se sientan incómodas. Entonces, mi punto de vista en cuanto a Greenpeace es que son serios agentes de lo incómodo”.<sup>4</sup>

## **Agentes de lo incómodo**

En Haxby Road, en la ciudad británica de York, en 1932, la fábrica de Rowntree reverberó con el sonido de 500 voces de mujeres cantando *My Girl's a Yorkshire Girl*.<sup>5</sup> La fábrica pertenecía al chocolatero Seebohm Rowntree, y sus trabajadores —de las que un 65 por ciento eran mujeres— cantaban mientras trabajaban. Las voces de las mujeres sonaban al unísono mientras el rico chocolate con leche fluía de grandes toneles para caer en correas de transporte repletas de bombones. Rowntree permitió que cantaran — en realidad lo alentó— basándose en los hallazgos recientes de los psicólogos industriales, que afirmaban que la música en el lugar de trabajo mejoraba la productividad, atención y la interacción del equipo.<sup>6</sup> Con ese fin, Rowntree también instituyó buzones de sugerencias para los empleados. Una de las sugerencias que recibió fue que la empresa fabricara

"una barra de chocolate que un hombre pudiera llevar al trabajo en su portaviandas". Para fabricar una barra de chocolate que fuera más asequible a la clase trabajadora, Rowntree usó obleas largas y delgadas bañadas en chocolate, reduciendo costos al utilizar menos chocolate pero conservando el tamaño de la barra de chocolate tradicional.<sup>7</sup> Introducido como "Galleta de Chocolate de Rowntree" en 1935, la oblea de cuatro tabletas; en 1937 agregó a sus empaques y anuncios la frase "apodado KitKat".

Cuando la agencia publicitaria J. Walter Thomson creó el primer anuncio televisivo de KitKat en 1957, esta se centró en la idea del sonido que hace al partirse una barra de chocolate, combinándola con anuncios anteriores que promocionaban a KitKat como "el mejor acompañante de una taza de té".<sup>8</sup> De allí surgió el eslogan: "Toma un descanso, come un KitKat", que la marca utiliza desde entonces hasta nuestros días. El tema musical del anuncio, creado en 1986, "Gimme a Break", se implantó rápida y firmemente en la mente de los consumidores, hasta tal punto que un estudio realizado en 2003 reveló que aún se encuentra entre las tonadas más pegajosas del mundo, de la clase que es difícil sacarse de la mente.<sup>9</sup> En 1988, Nestlé S.A. adquirió Rowntree, justo cuando era el cuarto mayor fabricante de chocolate del mundo.<sup>10</sup> Para el año 2013, Nestlé había invertido más de £200 millones en el negocio de Rowntree, convirtiendo a la fábrica de York no sólo en una de las más grandes y exitosas confiterías del mundo,

sino también la sede global de investigación de confites de Nestlé.<sup>11</sup> En 2010, Guinness World Records certificó a KitKat como la marca más global del mundo, vendida en más países que ninguna otra ese año.<sup>12</sup>

## **Componente menor, enorme dolor**

El 17 de marzo de 2010, Greenpeace lanzó a internet un video parodia del comercial de KitKat.<sup>13, 14</sup> De una duración de 60 segundos, el video inicia con un oficinista aburrido, insertando documentos en una trituradora de papel. Enseguida la pantalla cambia a un fondo rojo con el texto, “¿Un descanso?” A continuación, el oficinista abre el envoltorio de la barra de KitKat pero, en lugar de chocolate, se encuentra con un dedo de orangután completo con mechones de pelo color naranja. Dos compañeros de trabajo observan aterrados mientras el hombre muerde el dedo y sangre le escurre por las comisuras de los labios para caer sobre el teclado de su ordenador.

El video urgía al público a “dar un descanso a los orangutanes” e “impedir que Nestlé compre aceite de palma a proveedores que destruyen selvas tropicales”.<sup>15</sup> El video termina con un orangután en un árbol, seguido de una imagen de un solo árbol en un campo talado, símbolo de la deforestación infligida para dar paso a las plantaciones de aceite de palma. Para la campaña en Facebook, Greenpeace modificó el nombre de la marca a “Killer” (asesino, en inglés) en lugar de “KitKat”.

Greenpeace utilizó el poder de las redes sociales en un ataque rápido y de amplio alcance. En cuestión de semanas, 1.5 millones de personas vieron el video en YouTube.<sup>16</sup> “Las campañas en línea de Greenpeace... son parte coordinación, otras oportunidad y, de mayor importancia, dependen del apoyo del público (por medio de redes sociales)”, dijo Laura Kenyon, especialista en mercadeo y promoción en línea para Greenpeace Internacional.

Nestlé primero intentó controlar el daño hecho a la marca KitKat exigiendo a YouTube remover el video por violación de derechos de propiedad intelectual y marcas registradas.<sup>17</sup> Sin embargo, el intento de censura simplemente atrajo más vistas y una avalancha de correos de consumidores exigiendo que la empresa cambiara sus prácticas de abastecimiento de aceite de palma.<sup>18</sup> La empresa fue expuesta en buycott.com, un sitio de red y aplicación móvil que ayuda a los consumidores a “organizar su consumo diario de forma que refleje sus principios”.<sup>19</sup> Más de 20.000 miembros se sumaron al boicot contra Nestlé.

El ataque sorprendió a Nestlé, según relata Poynton, no sólo por su dureza gráfica, sino también porque la empresa pensaba que ya estaba resolviendo el problema. La empresa había adoptado una política de “no deforestación” para su abastecimiento directo de aceite de palma, comprometiéndose a que el aceite de palma “no proviniera de áreas devastadas de su vegetación natural a partir de



noviembre de 2005”.<sup>20</sup> En 2009, la empresa incluso se unió a la Mesa Redonda para Aceite de Palma Sostenible (RSPO por sus siglas en inglés),<sup>21</sup> un grupo de colaboración de la industria formado en 2004<sup>22</sup> para convertir el aceite de palma en un mercado de materia prima sostenible.<sup>23</sup>

José López, a cargo de la manufactura de Nestlé en aquel entonces, expresó frustración ante la campaña, señalando que “habría que ‘mirar en un microscopio’ para encontrar el aceite de palma en una barra”.<sup>24</sup> Más allá, Nestlé no producía aceite de palma ni poseía plantaciones cercanas a hábitats de orangutanes, ni siquiera había ordenado la tala de selvas tropicales para incrementar la producción de aceite de palma. Pero uno de sus proveedores, sí. El capítulo 5 ahonda en los intentos de Nestlé por resolver el problema cancelando los contratos de ese proveedor y por qué esa acción inicial falló. “Estas cancelaciones no dieron un verdadero descanso a las selvas tropicales”, acotó Greenpeace.<sup>25</sup> Sosteniendo la presión, los activistas, vestidos de orangután, se apostaron afuera de la sede de Nestlé en Frankfurt, Alemania. Otros activistas irrumpieron en la reunión anual de Nestlé ese mismo año, llegando a desplegar una pancarta adentro del recinto donde se celebró la reunión.<sup>26</sup>

A pesar de que se desconoce públicamente el impacto de la campaña en las ventas de KitKat, la empresa sí accedió a las exigencias de Greenpeace de identificar y eliminar de su cadena de abastecimiento cualquier proveedor vinculado a la deforestación en tan solo ocho semanas.<sup>27</sup>

## **Eliminado desde la fuente**

Mientras Greenpeace intentaba afectar la demanda de productos Nestlé, las organizaciones no gubernamentales también dirigen sus ataques al abastecimiento. En India, varios grupos comunitarios acusaron a Coca-Cola Company y sus subsidiarias de agotar y contaminar las fuentes de agua locales.<sup>28</sup> Tuvieron lugar varias protestas, algunas de hasta 2.000 personas gritando consignas en la entrada de una planta embotelladora en Plachimada en 2002.<sup>29</sup> En 2003, la Corte Suprema del estado hindú de Kerala, ordenó a la empresa el cierre de sus pozos de agua, forzando a Coca-Cola a cerrar la planta. En agosto de 2005, dos meses después que Coca-Cola re-abrió la planta bajo una nueva licencia, los activistas protestaron una vez más en la entrada, dejando cuatro heridos y 43 arrestos.<sup>30</sup>

Hasta 2017, la planta continuaba cerrada. En febrero de 2011, la Asamblea de Kerala aprobó la creación de la Ley de Asistencia y Tribunal de Presentación de Quejas y Reclamos para las Víctimas de Coca-Cola en Plachimada. La ley empoderó a un tribunal a decidir una demanda de \$48 millones contra la empresa por presunta degradación ambiental y de tierras, y por la contaminación de aguas a causa de la sobreexplotación de aguas subterráneas. En 2014 se ordenó el cierre de una segunda planta en India— la planta Mehdiganj, en el estado de Uttar Pradesh— por orden de la Junta de Control de Contaminación de la localidad.<sup>31</sup>

## Se necesita un pueblo

En la primavera de 1969, residentes de Woburn, Massachusetts, un pequeño poblado 12 millas al norte de Boston, presentaron una petición ante el alcalde, atestiguando que el agua de los pozos municipales G y H eran “nada potables, de agua dura y con un fuerte sabor químico”.<sup>32</sup> Los residentes exigían el cierre de los pozos.<sup>33</sup> No se ejecutó ninguna acción hasta 1979, cuando el Departamento de Ingeniería de Calidad Ambiental encontró que los dos pozos contenían altos e inaceptables niveles de “posibles cancerígenos” según definición de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA por sus siglas en inglés).<sup>34</sup> Anne Anderson, cuyo hijo murió de leucemia, descubrió que otros seis niños murieron de leucemia a pocas cuadras de su casa. Ambos hechos, por su ocurrencia en tiempo y distancia, tenían una probabilidad de 1 en 100 de suceder, según el Centro para el Control de Enfermedades de los Estados Unidos (CDC por sus siglas en inglés).<sup>35</sup> Anderson con su pastor, el reverendo Bruce Young, y 20 otros formaron un grupo y contrataron al abogado Jan Schlichtmann para demandar a W. R. Grace y Compañía y a la empresa Beatrice Foods, las empresas presuntamente responsables por la contaminación de las aguas subterráneas.<sup>36</sup>

El caso se cubrió durante casi dos décadas en medios publicitarios. En 1986, el programa televisivo *60 minutes* lo expuso bajo el título “¿Qué mató a Jimmy Anderson?”<sup>37</sup>. El

libro basado en hechos reales *“A Civil Action”* (“Una acción civil”, en América Latina y “Acción Civil” en España), publicado en 1996, permaneció por más de dos años en la lista de los mejor vendidos<sup>38</sup> para convertirse en 1998 en un filme protagonizado por John Travolta como Schlichtmann junto al legendario actor Roberto Duvall. El proceso legal se extendió por nueve años luego de su inicio<sup>39</sup> y se finalizó con un acuerdo de pago de indemnización fuera de la corte por \$8 millones.<sup>40</sup> Además, la EPA de los Estados Unidos, basada en el trabajo de Schlichtmann, puso en efecto medidas coercitivas en contra de las empresas, forzándolas a pagar \$69.5 millones en costos de saneamiento.<sup>41</sup>

Como bien demuestra este ejemplo, el activismo de las ONG y el activismo comunitario se nutren mutuamente, con las ONG tratando de fomentar acción comunitaria y la acción comunitaria atrayendo la atención de las ONG. Para el año 2000 se contaban más de 6,000 organizaciones nacionales y regionales de movimientos ambientales en los Estados Unidos, además de 20,000 organizaciones locales.<sup>42</sup> Las ONG y la acción comunitaria, por su parte, pueden llevar a regulaciones más estrictas (ver la sección “Mayores restricciones regulatorias”). El caso Woburn motivó a Massachusetts a aprobar su propia legislación de *“Superfund”*, para forzar a los propietarios de tierras a sanear los vertederos de desechos tóxicos y establecer un registro estatal de incidencias de cáncer con el fin de

asistir en la detección de concentraciones agrupadas de cánceres causados por la contaminación.<sup>43</sup>

## **Si no puedes avergonzarlos, demándalos**

Minnesota Power provee de electricidad a 145.000 clientes en el noreste de Minnesota, incluyendo algunos de los clientes industriales más grandes del país, mayormente fábricas de papel.<sup>44</sup> En 2004, la empresa dependía casi de forma exclusiva del carbón para proveer energía eléctrica y, en 2005, empezó a invertir millones de dólares en la reducción de emisiones y mejorar la eficiencia de las plantas que utilizan carbón. Sin embargo, en 2008, la EPA de los Estados Unidos citó a Minnesota Power por violaciones a la Ley de Aire Limpio. La empresa respondió que las instancias en que excedió los límites establecidos eran parte de los proyectos de mantenimiento y, por lo tanto, no estaban sujetos a dichos requisitos. La EPA y la empresa continuaron su intercambio de argumentos legales por seis años.

La frustración del Sierra Club aumentaba como resultado de las lentas negociaciones entre el gobierno y Minnesota Power.<sup>45</sup> La ONG se lanzó de lleno a analizar data pública obtenida por el gobierno, consistente de 3.5 millones de puntos de emisión a lo largo de cinco años y encontró 12.774 anomalías en las lecturas<sup>46</sup> de opacidad.<sup>47</sup> En marzo de 2014, el Sierra Club amenazó a Minnesota Power con acciones legales,<sup>48</sup> alegando que la empresa había violado la Ley de Aire Limpio al exceder los límites de emisiones de

material particulado. Según Michelle Rosier, gerente de organización de la campaña del Sierra Club, “Estas serias violaciones invitan a cuestionar si Minnesota Power está dispuesta o capacitada para operar sus plantas dentro de las regulaciones nacionales de seguridad para la salud pública”.<sup>49</sup>

Minnesota Power no disputó la data, sino que, en vez de ello, señaló que sus plantas operaban dentro de los límites permitidos el 99.7 por ciento de las veces.<sup>50</sup> Más allá, la opacidad no siempre es indicativo de la emisión de ningún contaminante, ya que la opacidad “puede estar basada en el clima —si se libera vapor caliente en aire frío se va a obtener un mayor índice de opacidad—”, dijo Pat Mullen, vicepresidente de Mercadeo y Comunicaciones corporativas de la empresa.<sup>51</sup> Hasta el Gobierno concordó: “Este tipo de monitoreo es muy complejo y sólo porque las anomalías se reportan no necesariamente indican que hay violaciones”, expresó Katie Koelfgen, gerente de Agencia de Control de Contaminación de Minnesota (MPCA por sus siglas en inglés), sección de Cumplimiento para aire y tierra.<sup>52</sup>

A pesar de la fragilidad del caso Sierra Club, cuatro meses más tarde, Minnesota Power llegó a un acuerdo monetario afuera de Corte con la EPA, accediendo a pagar \$1.4 millones en multas civiles y a gastar más de \$500 millones en controles de emisión.<sup>53</sup> Al Rudeck, vicepresidente de Estrategia y Planeación de Minnesota Power, explicó el acuerdo alcanzado: “Desde una