



VERDE PROFUNDO

PARA EL FUNDADOR DE SEVENTH GENERATION, EL COMPROMISO CON EL PLANETA Y CON LA COMUNIDAD VA MUCHO MÁS ALLÁ DEL DESARROLLO DE UN PRODUCTO O UN PROCESO QUE DAÑEN MENOS EL MEDIO AMBIENTE.

Fue una compañía verdaderamente de vanguardia en el movimiento verde. Fundada hace más de veinte años con una misión centrada en la responsabilidad social bastante antes de que existiera el concepto de “productos verdes”, Seventh Generation hoy es líder en la elaboración de productos naturales para el hogar. (Ver recuadro “Con todo el peso de la Gran Ley”).

En la entrevista que sigue, su fundador, Jeffrey Hollender, explica cuáles son los principales desafíos que enfrentan las compañías interesadas en volverse “socialmente responsables”, y también se refiere a la manera en que deben trabajar para superarlos.

¿Seventh Generation está experimentando un aumento de la demanda? ¿Existe una mayor valoración de los productos verdes?

En la década pasada, el negocio creció a un promedio del 50 por ciento anual. Es incuestionable que hay una mayor demanda. Ahora le vendemos al mercado masivo a través de grandes tiendas como Target. Tal vez el mayor signo de los tiempos y del impacto y la influencia que hemos tenido, es el hecho de que grandes compañías de productos de consumo como Clorox y S.C. Johnson están entrando al mercado con sus propios productos verdes. Lo hacen porque ven que aumenta la demanda y también porque los grupos interesados les reclaman una actitud más responsable.

¿Su posicionamiento es el de una “compañía verde”, no el de una que vende productos verdes?

Lo nuestro es ser una compañía verde con todo lo que ello implica, porque un negocio sustentable tiene que ver con los productos que vende, con la cultura interna de la empresa, con el sentimiento de propiedad que tienen los empleados y con la transparencia corporativa. Hay muchas lentes a través de las cuales podemos examinar la sustentabilidad, pero es un concepto holístico y sistémico, no una actividad que se realiza de tanto en tanto. Seventh Generation es una compañía verde que embebe sus valores en todo lo que hace y no sólo en sus productos, que son apenas una de las expresiones de un negocio responsable y sustentable. Los consumidores tienen que tomar una decisión: ¿quieren una opción auténtica, en la cual los valores del producto se vean reflejados en los valores de la compañía, o prefieren el producto verde de una firma que lo elabora porque hay consumidores interesados en comprarlo?

¿Cómo se hace para reconocer en Seventh Generation a una compañía “verde”?

La mayor parte es difícil de ver. Lo visible es que estamos en un edificio cuya sustentabilidad ha sido certificada; nadie tiene una oficina, hay perros corriendo por el lugar, todos tienen acceso a luz natural y el garaje está lleno de coches híbridos. Pero éstos son símbolos de sustentabilidad, y no constituyen una prueba de que la compañía sea verdaderamente sustentable. Para entender el negocio hay que observar en profundidad desde la calidad de las relaciones interpersonales hasta la relación total que, como compañía, tenemos con el planeta.

Háblenos un poco más de esas características ocultas.

Algunas tienen que ver con la noción de transparencia. Usted puede obtener información sobre las cosas buenas que hacemos, pero también sobre las malas. Si usted nos pregunta en qué fallamos como empresa, qué productos no son tan buenos como deberían y dónde tenemos un impacto negativo no deseado, hablaremos sobre todas las dimensiones de esos efectos negativos. Le diremos de dónde proviene nuestra materia prima. Le contaremos que para elaborar todos nuestros productos usamos aceite de palma que en su mayor parte se cosecha de una manera terriblemente no sustentable, y que el hecho de

usar un producto vegetal y no un derivado del petróleo no necesariamente implica algo bueno. Estamos dispuestos a hablar sobre cualquier aspecto de lo que hacemos, en especial si es defectuoso, porque es en una conversación sobre lo que no estamos haciendo donde podemos encontrar las soluciones e innovaciones necesarias para superar estos desafíos.

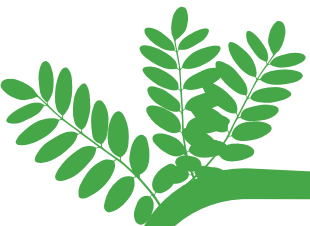
Además de la transparencia, los recursos renovables, los proveedores de materia prima y el impacto sobre la mano de obra en todo el mundo, ¿qué otras dimensiones hay que considerar?

Digamos que hay mano de obra en un sentido muy específico, porque creemos en el sentimiento de propiedad y no en el empleo. Cada una de las personas que trabajan en Seventh Generation es dueña de la compañía. Creemos que es inequitativo e injusto que el empleado no participe en el valor que la empresa está creando. Otra cosa que ustedes verán es que mi salario tiene un límite: equivale a 14 veces el salario más bajo de la compañía. Hoy, en los Estados Unidos, esa relación suele ser de 500 a uno.

¿Qué desafíos enfrentó y qué les aconseja a los interesados en imitarlo?

Crear una cultura que alimente estos valores es una de las cosas más difíciles, porque todos hemos adquirido hábitos terribles en otros lugares. La innovación misma es un desafío. Una cosa es crear productos cada vez más sustentables, mediante un poco más de reciclado o un poco menos de químicos tóxicos. Otra

es cambiar el paradigma, de “menos malo” a “bueno”. El 99 por ciento de los productos verdes responde al paradigma “menos malo”. Así no se resolverán el cambio climático, el hambre ni la injusticia. Las cosas realmente buenas las encontramos más a menudo en los servicios. Los productos son un problema, porque hemos construido esta sociedad de consumo sobre un modelo muy malo, que no valora apropiadamente los recursos, genera enorme cantidad de desperdicios, y usa químicos y procesos que tienen efectos tóxicos. Y las empresas no asumen su responsabilidad. Si usted cultiva zanahorias y usa pesticidas que contaminan la napa de agua, no se le exige que se haga cargo de la limpieza. Tenemos que crear un ambiente económico y un sistema de regulaciones que hagan responsable a la empresa por todas sus externalidades, de modo que los buenos productos sean más baratos y los malos más caros.



Con todo el peso de la Gran Ley

SEVENTH GENERATION vende desde pañuelos de papel hasta bolsas para la basura, detergentes para la ropa, pañales y productos para la higiene femenina, diseñados para minimizar los efectos peligrosos sobre el medio ambiente y la salud de las personas.

Fue una de las primeras empresas de Estados Unidos en declararse “socialmente responsable”, y pretende convertirse en “la marca más confiable de productos ambientalmente responsables para un hogar saludable”. Factura alrededor de US\$ 200 millones de dólares y da empleo a unas 130 personas.

Su nombre se inspira en la Gran Ley del pueblo indígena iroqués, que establece que en cada deliberación debemos considerar el impacto que tendrán nuestras decisiones sobre las próximas siete generaciones.



Usted ha dicho que la pregunta que enfrentamos es la siguiente: dadas la información y la evidencia que tenemos, ¿actuaremos

porque sabemos que es lo correcto, o postergaremos las decisiones difíciles hasta que sea demasiado tarde? ¿Qué cree usted?

Creo que caeremos cerca del medio. Ya se ha demostrado que no estamos actuando con la rapidez requerida. Basta observar el cambio climático global o la profusión de químicos tóxicos en el ambiente. Creo que lo que sucederá es que evitaremos el desastre total, porque tenemos un fuerte instinto de supervivencia, pero sufriremos algún dolor por consecuencias que ya estamos padeciendo. Hemos infligido el resultado de esta revolución industrial a nuestros propios cuerpos, y ya estamos pagando el precio.

Pero es la misma revolución industrial que, entre otras cosas, ha duplicado la expectativa de vida...

Sí, puede vivir una vida más larga, si no le importa atravesar con cáncer una parte de ella. Los indicadores que usamos para mostrar el éxito de nuestra economía están mal orientados. Hubo un gran libro, llamado *The Spirit Level* (de Richard Wilkinson y Kate Pickett), que comparaba a las economías más equitativas con las menos equitativas. En sociedades como Noruega, Finlandia,

Protagonista inspirado

A **JEFFREY HOLLENDER** no le gusta que lo llamen CEO. Prefiere definirse como "Chief Inspired Protagonist" (algo así como "protagonista jefe inspirado") de la empresa Seventh Generation.

Tras sus comienzos como emprendedor en el campo de la educación adulta, adquirió una firma de venta por catálogo de productos para la conservación de la energía que terminaría convirtiéndose en Seventh Generation, la marca de productos naturales para el hogar de más rápido crecimiento en Estados Unidos.

Autor de varios libros, es un hombre de consulta para las compañías que se interesan en la sustentabilidad, y su blog Inspired Protagonist constituye una guía de prácticas de negocios socialmente responsables.



familiares. A medida que crece, construye el soporte económico para más familias de granjeros y tiene un impacto positivo sobre sus comunidades. Sus métodos son más sostenibles, preservan la tierra y aplican un sistema de negocios que está logrando cosas muy positivas. Hay otra compañía llamada New Chapter que elabora vitaminas. Muchos de los ingredientes se cultivan en Costa Rica de manera biodinámica, y esta granja contribuye a recuperar parte de la selva tropical. Afortunadamente, hay muchos ejemplos inspiradores.

¿Cuál es su definición de responsabilidad social corporativa?

La responsabilidad corporativa es una perspectiva holística, basada en sistemas. No se trata de tener un gran producto, hacer beneficencia u ofrecer grandes beneficios a los empleados, sino de mirar su propio negocio desde una perspectiva sistémica para entender de qué maneras impacta sobre la sociedad y el planeta, y garantizar que la misión de la empresa se oriente a la creación de un mundo más sustentable y justo. Todo ello, mientras se alcanza el éxito en términos de los indicadores tradicionales.

En cierto sentido, es una rebelión contra la visión compartimentada de la responsabilidad que tienen muchos. El pensamiento tradicional se traduce en compañías que elaboran productos cancerígenos y al mismo tiempo realizan grandes donaciones a fundaciones para la investigación del cáncer. Las firmas se mueven permanentemente con propósitos contradictorios.

¿El denominado "greenwashing" es otra expresión de este doble estándar? ¿Podría explicarnos exactamente de qué se trata?

Greenwashing es comercializar, posicionar o comunicar un producto o servicio como si tuviera un beneficio para el medio ambiente, cuando esto es falso, engañoso o inexacto. Es ofrecer un producto cancerígeno en un embalaje de plástico reciclado, o exhibir una botella de agua publicitando que el agua es biodegradable, lo cual es irrelevante, o decir que el plástico elaborado a partir de fécula de maíz es biodegradable, cuando sólo lo es en un contenedor de compost, no en un basural. Exageran ciertos atributos y se enfocan en uno positivo, ignorando muchos otros negativos. Quieren hablar de sus tres grandes programas que tienen efectos positivos sobre el planeta, y no de las cincuenta cosas que están haciendo y tienen un efecto ambiental negativo. Por lo tanto, el "greenwashing" puede existir tanto a nivel de producto

Suecia o Dinamarca, uno encuentra menos depresión, menos obesidad, más contribuciones benéficas, más reciclado, que en sociedades menos equitativas como Estados Unidos o Gran Bretaña. Creemos que el éxito pasa por ganar dinero, pero el éxito no nos hace felices. Lo que nos hace felices son nuestras relaciones, involucrarnos en la comunidad, hacer cosas satisfactorias. Sin embargo, hemos creado una sociedad en la cual la medida del éxito es el PBI, el crecimiento de los ingresos, sin tomar en cuenta otros indicadores, como la depresión o la incidencia de cáncer en los niños. Para mí éste es un signo de una sociedad fallida, que está llenando a sus niños con tóxicos que aumentan las tasas de cáncer.

Usted es un experto en identificar y analizar las cosas invisibles que están detrás de un producto y de una compañía. ¿Qué ejemplos puede darnos, aunque no sean perfectos, de compañías, productos y marcas sustentables?

Muchas de las empresas que constituyen los mejores modelos son las que decidieron elaborar los denominados productos orgánicos naturales. Está Organic Valley, una compañía de lácteos de US\$ 500 millones de dólares, que vende productos orgánicos provenientes de granjas fa-

como en un informe de responsabilidad social que brinde una imagen incompleta o inexacta del negocio.

¿Diría que para la mayoría de las empresas la iniciativa de elaborar productos más verdes no es más que un juego de marketing?

Creo que algunas veces empieza así. Pero, cuando analizamos el caso de negocios subyacente, llegamos a la conclusión de que todas las empresas tendrán que avanzar en esa dirección para sobrevivir y tener éxito. La sustentabilidad debería ser una parte fundamental de todos los aspectos de la estrategia corporativa, y no sólo una estrategia que afecta a un producto o una actividad. No se debe subestimar una cantidad de movimientos positivos en la dirección correcta, provenientes de Wal-Mart, General Electric y varios centenares de empresas. Pero se trata de un proceso que requiere: transparencia, que la misión abarque la sustentabilidad, y buena disposición para escuchar a todos los interesados en un ambiente de colaboración.

¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las compañías para volverse más transparentes y desarrollar prácticas de negocios más sustentables?

Es un proceso guiado por ciertas prácticas y que utiliza los estándares GRI (Global Reporting Initiative). Primero hay que saber dónde está uno parado. Segundo, identificar mediante el benchmarking los aspectos que se quieren mejorar. Observe a Wal-Mart, que se ha focalizado mucho más agresivamente en sus desafíos ambientales que en sus desafíos sociales. En cierto modo está bien tener un foco selectivo, siempre y cuando uno sea transparente al respecto. Al mismo tiempo, se requiere un cambio de mentalidad. Hay que alentar el pensamiento holístico y sistémico, para enseñar a evitar las consecuencias negativas involuntarias. La misión de la compañía es muy importante. Si la nuestra es vender al precio más bajo posible, debemos aprovechar todas las externalidades por las cuales no hay que pagar. No tendremos una compañía sustentable si nuestro objetivo primario se limita a vender lo más barato posible.

Hay que crear una comunidad que libere el potencial de la gente, y no tratar a la gente como un activo descartable. La práctica de despedir gente no sirve para atraer a los mejores talentos, ni es efectiva en costos. Por último, hay que ver más allá del negocio y colaborar con otros interesados. Los grandes problemas culturales ambientales se resuelven acercando la empresa al gobierno, los trabajadores y toda la cadena de abastecimiento.

¿Considera que los costos ambientales deben tomarse en cuenta a la hora de fijar los precios?

Los costos ambientales y los sociales. Una de las quejas que siempre tuve hacia Wal-Mart es que casi la mitad de sus empleados no cuentan con atención médica. ¿Adónde va esa gente cuando se enferma? A las salas de urgencias de los hospitales. El estado de California estima que le cuestan cientos de millones de dólares. ¿Por qué el Estado y los contribuyentes de California deben pagar costos de salud por los cuales Wal-Mart no quiere hacerse responsable? Tenemos estos problemas estructurales que sólo podremos resolver si empresas y gobierno trabajan juntos para modificar los sistemas impositivo y regulatorio. ←