



Harvard Business Review  
América Latina

# *¿Quién es el dueño del Largo Plazo?*

---

*Perspectivas de líderes globales de negocios*

**MBC**  
develop

# ¿QUIÉN ES EL DUEÑO DEL LARGO PLAZO?

## Perspectivas de líderes globales de negocios

Cuatro altos ejecutivos hablan sobre lo que se necesita para conservar la mirada de largo plazo.

### PERSPECTIVES FROM:

<b>Maurice Lévy</b> , presidente del consejo y CEO, Publicis Groupe .....	2
<b>Mike Eskew</b> , vicepresidente del consejo y CEO, United Parcel Service.....	3
<b>Wulf H. Bernotat</b> , CEO, E.ON .....	5
<b>Marianne Barner</b> , directora de comunicaciones corporativas y ombudsman de asuntos infantiles, IKEA.....	6

**P**ARA LA MAYORÍA DE LOS CEO, no hay fin a las cosas por hacer hoy. O para mañana. O para fin del trimestre. Son cosas obvias, que siempre están presentes y a menudo entregan resultados rápidos. Lo que es substancialmente más difícil para muchos CEO es determinar lo que deben hacer en el largo plazo. Muchas de las cosas en esa lista son intangibles, difíciles de cuantificar en los dólares y euros del comercio global, y fáciles de postergar. Pero los temas de largo plazo que no se resuelven suelen reaparecer de maneras muy tangibles, ahora, hoy, y las decisiones que usted termine tomando apresuradamente lo dejarán con problemas cuyas consecuencias tardarán décadas en desaparecer. Además siempre están los trade-offs. Los CEO tienen que apagar incendios; ¿cómo puede asegurarse de que esto no consuma toda su energía? ¿Y cómo puede estar seguro de que sus medidas de corto plazo no tengan consecuencias indeseadas en el largo plazo?

Courtney Wotherspoon

Para ayudar a los lectores a pensar sobre lo que necesitan para gestionar el largo plazo, los editores senior de HBR, David Champion y Steven Prokesch, y el director ejecutivo Vincent Dessain y la asistente de investigación Ane Damgaard Jensen de Europe Research Center de Harvard Business School, en París, entrevistaron a cuatro altos ejecutivos de empresas globales. Los ensayos que conforman este artículo están basados en las transcripciones de esas entrevistas.

En el primer ensayo, el veterano CEO Maurice Lévy, que en los últimos 20 años convirtió a la agencia francesa de publicidad Publicis Groupe en la cuarta agencia más grande del mundo, sostiene que el futuro de una empresa en el largo plazo sólo puede asegurarse tomando hoy las decisiones correctas. A él le sigue Mike Eskew, presidente del consejo y CEO de United Parcel Service (UPS), el proveedor global de servicios logísticos y de entrega de paquetes, quien enfatiza la importancia de mantenerse fiel a su visión y valores en el largo plazo, por difícil que sea. En la tercera perspectiva, Wulf H. Bernotat, CEO de E.ON, uno de los mayores proveedores de energía en Europa, ofrece una aleccionadora evaluación de los desafíos que enfrentan los líderes de negocios y los políticos mientras buscan formas de equilibrar la alta demanda de energía con el daño ambiental. Nuestra perspectiva final viene de Marianne Barner, directora de comunicaciones corporativas y ombudsman de asuntos infantiles en IKEA, la empresa sueca dedicada a la venta minorista de muebles. Ella ofrece orientaciones más específicas sobre cómo las corporaciones pueden contribuir a mejorar el medio ambiente y la sociedad en general.

Ninguna de estas perspectivas ofrece una mirada completa de lo que significa gestionar para el largo plazo, pues se trata de un tema demasiado amplio. Por lo mismo, cada una se concentra en sólo una parte del tema. Las perspectivas tampoco ofrecen respuestas definitivas pero sí brindan una percepción general del terreno y sus desafíos, y los tipos de decisiones y trade-offs que usted enfrentará cuando luche por asegurar el futuro de su empresa en el largo plazo.



## El futuro está en su primera línea

**Maurice Lévy** es presidente del consejo y CEO de **Publicis Groupe**, el cuarto grupo publicitario más grande del mundo, con sede en París.

**U**NO CONSTRUYE EL FUTURO cuando construye el presente. Por cierto, usted debe ser capaz de ver hacia dónde quiere ir, pero si pasa mucho tiempo sólo mirando hacia allá, nunca llegará. Más bien, las decisiones que toma y las personas con las que trabaja hoy son lo que lo llevarán donde necesita estar, nunca pierda el contacto con ellas. Y para construir el presente, un líder de negocios debe ser cuidadoso y mantenerse cerca de la primera línea, de las personas que lidian con sus clientes y mercados.

Esto es particularmente cierto en empresas de servicios como la nuestra, donde, en cierto sentido, son otros los

que trazan el mapa del futuro en el largo plazo. Actualmente, cuatro grupos globales –somos uno de ellos– dominan la industria de la publicidad. Ésa es una consecuencia directa de la decisión de nuestros clientes de desarrollar empresas globales. Si Publicis no se hubiera globalizado también, no habríamos sido capaces de brindar el servicio global que hoy demandan nuestros clientes; y ahora no estaríamos aquí.

El truco, como en todo, estuvo en saber cuándo jugar nuestras cartas. Puesto que no controlamos el ritmo de globalización de nuestros clientes –y ni hablar de los planes de nuestros competidores– no podíamos volvernos globales según un programa fijo. Teníamos que aprovechar las buenas oportunidades de adquisiciones –como la compra de Saatchi & Saatchi que efectuamos en 2000– a medida que éstas surgieron. En esas situaciones la tentación es actuar lo más rápido posible. Pero eso habría sido tan malo como actuar demasiado tarde. Tener una red amplia de clientes comunes es el resultado de actuar en el momento adecuado. Gestionar dicho grupo global de agencias de publicidad nos habría paralizado financieramente de no ser por el “pegamento” de los clientes comunes.

Las empresas creativas como la nuestra tienen la tendencia natural a entusiasmarse con las nuevas ideas, y avanzar en forma prematura es un peligro permanente. Entre mediados y finales de los 90, se hablaba mucho de Internet; la mayoría de la gente pensaba que rápidamente se convertiría en el medio dominante de comunicación. En el largo plazo probablemente eso es lo que pasará, pero en aquel entonces pensábamos que sería difícil cambiar los hábitos de consumo y de recolección de información de las personas, así que nos abstuvimos de invertir demasiado en las herramientas para publicidad en Internet. Por un momento pareció como si hubiésemos perdido algunas buenas oportunidades, pero después de que explotó la burbuja, terminamos pareciendo astutos.

¿Cómo decidimos exactamente qué jugadas hacer? Sostenemos opiniones

fuertes y gozamos de debates animados. Siempre discutía con mi predecesor y mentor, Marcel Bleustein-Blanchet, el fundador de Publicis. Esos intercambios podían ser muy acalorados; a menudo volvía indignado a mi oficina, me encerraba con un portazo y me negaba a hablarle por dos o tres días. La mayoría de las ideas que se discuten en Publicis Groupe en París se originan en las agencias en terreno. El comité ejecutivo no siempre es el mejor lugar para olfatear

### El comité ejecutivo no siempre es el mejor lugar para olfatear el futuro, y debemos aceptarlo.

el futuro, y debemos aceptarlo. Nuestro trabajo es escuchar e interpretar lo que escuchamos de la gente que trabaja y conversa en terreno. Todas nuestras empresas subsidiarias tienen comités regionales y comparten información y tratan de visualizar cómo transferir ideas de una cultura a otra: ¿Funcionará en Sudáfrica esta campaña de cerveza en Brasil, o esta campaña para una sopa en Francia resultará en Rusia? A medida que se desarrolla este trabajo, podemos empezar a escoger patrones globales y más amplios, manteniéndonos delante de la curva, pero no demasiado.

Creo que el hecho de que no seamos tan dirigidos por un sistema y oficina centrales como nuestras contrapartes estadounidenses también ha contribuido a nuestro éxito. Lo aprendimos a golpes después de que compramos Farner, una red suiza con sedes principalmente en los países germano-parlantes. Cuando compramos la empresa en 1973, éramos la cuarta agencia de publicidad más grande de Alemania. Para 1979, habíamos perdido todos los negocios que había manejado Farner. ¿Por qué? Los que estábamos en París pensábamos que nuestro estatus como una de las agencias creativas más importantes de Europa, y como nuevos propietarios, nos daba el derecho de decirle a la gente de Farner cómo gestionar los detalles de su empresa. Como era de esperar, la gente de Farner se marchó llevándose a

sus clientes, los que estaban completamente satisfechos con su trabajo.

Dos consejos más. Primero, para que las empresas de servicios sobrevivan en el largo plazo, sus ejecutivos deben estar dispuestos a rechazar los negocios que no entiendan. Al comienzo de mi gestión como CEO, uno de mis ejecutivos me pidió que estudiara un negocio potencialmente lucrativo en el sector financiero: él no entendía completamente lo que el cliente trataba de vender. Cuando el

cliente conversó conmigo al respecto, su descripción no era clarificadora. Le informé que no podíamos aceptar el negocio, y acudió a otra agencia. Dos años después, la empresa colapsó y el cliente fue a prisión, y la agencia que había tomado la cuenta también quebró.

Segundo, las empresas que sobreviven tienen líderes que saben cuándo dar un paso al costado. He sido CEO unos 20 años, y en ese periodo hemos cambiado completamente a la empresa. Ha sido una gran experiencia y, creo, un gran logro. Pero también estoy consciente de que ser el hombre adecuado durante los últimos 20 años no me convierte necesariamente en el hombre adecuado para los próximos 20 años, y ni siquiera en la mejor persona para decidir quién es la persona más adecuada para el futuro. Esto ayuda a explicar por qué pretendo no participar en la decisión respecto de mi sucesor, que asumirá el cargo en 2010. Presentaré dos o tres candidatos al consejo, y, con la aprobación de éste, les daré la oportunidad para que demuestren sus capacidades. Los candidatos serán muy diferentes entre sí, como lo serán sus visiones del futuro. Así el consejo tendrá alternativas realmente distintas.

## Apéguense a su visión

**MIKE ESKEW** es presidente del consejo y CEO de **United Parcel Service**, un proveedor global de servicios de logística y entrega con sede en Atlanta.

LAS EMPRESAS QUE SE VUELVEN esclavas del corto plazo son las que con mayor probabilidad fracasarán en la era de la globalización, la tercerización oportuna, el rápido cambio tecnológico y los consumidores empoderados. Usted no puede simplemente crear soluciones para sus clientes semana tras semana. También debe prepararse para lo que sus clientes necesiten de aquí a cinco o diez años más, y eso requiere mucha investigación, esfuerzo y planificación de escenarios.

También debe tener la entereza de apegarse a su visión. La expansión de United Parcel Service fuera de EE.UU. es un ejemplo de esto. A mediados de los 70, vimos que el mundo lentamente se estaba volviendo más interconectado e interde-

pendiente, y concluimos que debíamos tener un pie en el mercado internacional. Hoy, nuestro negocio más rentable y de crecimiento más rápido son los envíos internacionales de paquetes pequeños. Pero tuvieron que pasar más de 20 años para que esas operaciones internacionales generaran utilidades sostenidamente, debido, en parte, a las fuertes inversiones que destinamos a la expansión durante ese periodo. Otra razón, francamente, era la necesidad de experimentar y aprender de nuestros errores. Esto lo sé porque formé parte del equipo que en 1976 inició nuestras operaciones en Alemania, la primera fuera de EE.UU. Entramos aceleradamente con una estrategia agresiva que dependía de una plataforma centrada en EE.UU., y aprendimos dolorosamente que no podíamos imponer ejecutivos expatriados ni procedimientos estadounidenses a una operación extranjera, que necesitábamos adaptar nuestra

manera de hacer las cosas a la cultura y a las prácticas locales. Pero aprendimos. En vez de abandonar nuestra visión ante las pérdidas, persistimos. Aplicamos esas mismas lecciones cuando empezamos a expandirnos por todo el mundo en plena década de los 80.

Es verdad que en aquel entonces no cotizábamos en bolsa, UPS se abrió a la bolsa en 1999. Pero desde entonces la empresa fundamentalmente no ha cambiado su disposición o capacidad para invertir en el largo plazo. Hemos descubierto que al comunicar y ejecutar eficazmente nuestra estrategia para el largo plazo, podemos atraer inversionistas que se quedarán con nosotros en el largo plazo.

En los últimos cinco años hemos invertido US\$ 26.000 millones en gastos de capital, adquisiciones, beneficios anuales y recompras de acciones, todo para mejorar el valor en el largo plazo para los accionistas. Hoy, estamos bien encaminados para transformar a UPS de una empresa que satisface las necesidades de envíos pequeños de los clientes a una que aporta al comercio global brindando soluciones de logística y distribución a clientes que van desde individuos hasta corporaciones multinacionales. La infraestructura global inigualable que nos brindaron esas inversiones le otorgan a UPS una ventaja competitiva distinta. Nuestra red integrada y de alta tecnología nos permite ofrecer productos líderes del sector –como nuestro servicio Delivery Intercept para detener y redirigir paquetes que ya están en el sistema– y nuevos sistemas de rastreo y alarma para lidiar más fácilmente con los envíos internacionales y las aduanas. Nuestra infraestructura y modelo de negocios han producido resultados constantes y superiores.

Dicho esto, una visión y una estrategia de largo plazo no pueden ser una excusa para restarle atención a la manera en que usted atiende a sus clientes aquí y ahora. También debe ejecutar bien cada día. Para esto se requiere liderazgo ambidextro. Significa asegurarse de que nuestros 427.200 empleados entiendan hacia dónde vamos y qué debe hacer cada cual hoy y mañana



para llegar allá. Por cierto, ésa es una de esas cosas que parecen sencillas, pero en realidad representa un enorme desafío. Requiere de una comunicación incesante, lo que constituye una parte importante de mi trabajo. Tal vez más importante, requiere una cultura basada en un respeto auténtico por los empleados y clientes. Nosotros tenemos esa cultura. Es una de nuestras mayores ventajas competitivas, y creo que fomentarla es una de mis responsabilidades clave.

Los tres pilares de nuestra cultura son la capacitación, la propiedad de las acciones por parte de los empleados y los ascensos dentro de la empresa. Somos famosos por el extremo cuidado con que diseñamos los procesos de trabajo y medimos el desempeño (si se mueve, lo evaluamos). Pero este enfoque sólo funciona si las personas saben cómo hacer su trabajo, razón por la cual gastamos más de US\$ 400 millones cada año en capacitación. Nuestra fuerza de trabajo altamente entrenada es un elemento crucial de nuestro modelo de negocios,

**Nuestro negocio más rentable y de crecimiento más rápido –los envíos internacionales de paquetes pequeños– tardó más de 20 años en generar utilidades sostenidamente.**

lo que ayuda a explicar por qué queremos que las personas hagan su carrera en UPS. Los incentivamos a quedarse ascendiendo a nuestra gente cada vez que sea posible (diez de los 12 miembros de nuestro Comité Ejecutivo comenzaron sus carreras en UPS en puestos para principiantes). Alentar a los empleados a comprar acciones de la empresa es una filosofía que se remonta a 1927, cuando nuestro fundador, Jim Casey, instituyó una política que señala que UPS debería ser “propiedad de quienes la gestionan y gestionada por sus propietarios”. Hoy, todos nuestros empleados en EE.UU. –incluidos nuestros trabajadores por hora– y muchos de nuestros empleados internacionales pueden comprar acciones a un precio rebajado, y al menos la mitad de los bonos para ejecutivos se paga en acciones.

Esas políticas han empoderado a nuestros empleados, reducido la tasa de rotación ejecutiva a sólo un dígito y nos han brindado un cuadro de excelentes ejecutivos en la primera línea. La lealtad y experticia de nuestros empleados en general, y de nuestros ejecutivos en la primera línea en particular, nos permiten adaptarnos diariamente a casi cualquier situación y destacarnos consistentemente en la atención que les brindamos a nuestros clientes.

Muchos ejecutivos profesan la creencia de atender a los clientes, innovar, empoderar a los empleados y hacer que todos éstos se sientan como propietarios. Pero para nosotros ésas son más que meras palabras: representan nuestro estilo de vida. Sinceramente creemos que esas actitudes y enfoques son buenos para los negocios. Ello explica que UPS todavía crezca en su centésimo aniversario.

# Asuma responsabilidades por el cambio climático

**WULF H. BERNOTAT** es CEO de **E.ON**, una de las empresas de energía más grandes de Europa, con sede en Dusseldorf, Alemania.

TODOS SABEMOS quiénes son los principales emisores de dióxido de carbono: Europa, EE.UU., China, India y Rusia. El mero tamaño de esas economías –y las tasas esperadas de crecimiento en los países en desarrollo– hacen que sea improbable evitar el aumento de las emisiones globales de CO<sub>2</sub> en el corto plazo. Por eso necesitamos gestionar cuidadosamente ese aumento.

Los que estamos en el sector energético podemos hacer mucho al respecto, y ya estamos logrando progresos. E.ON está trabajando en el diseño de una central eléctrica que funciona con gas que convertirá 60% del gas consumido en energía. Esperamos que un par de proyectos con carbón logren tasas de eficiencia de 46%, y otros proyectos que apuntan a tasas de eficiencia cercanas a 50% ya están en desarrollo. Si logramos cifras con esas magnitudes en países como Rusia o China, donde las centrales eléctricas tienen tasas de eficiencia de 35% o menos, podríamos reducir las tasas de crecimiento de CO<sub>2</sub> de forma significativa e inmediata. Además, E.ON está invirtiendo €8.000 millones en tecnología energética nueva y sustentable entre hoy y 2012. Estamos investigando y desarrollando tecnología limpia para el carbón que podría crear una nueva generación de centrales eléctricas en todo el mundo. Y nos estamos proyectando para construir más parques eólicos costeros de gran escala en Reino Unido y Alemania.

Respecto del consumo, debemos empezar a enseñar a las personas que la energía es un recurso escaso que debería usarse de la manera más eficaz posible. Cuando entro a una habitación de hotel en EE.UU., por ejemplo, siempre

encuentro las luces encendidas. Peor, no hay un interruptor principal, lo que requiere que usted apague las luces una por una cuando sale. Como proveedores de energía, debemos estar en la vanguardia de esa educación. E.ON ya ha invertido mucho tiempo mostrando a nuestros clientes –tanto a los dueños de casa como a las grandes empresas– cómo reducir el consumo innecesario de energía. También enseñamos a las comunidades y a los niños en las escuelas sobre el uso responsable y la conservación de la energía.

Sin embargo, debemos ser realistas respecto de lo que las empresas pueden hacer. Se habla mucho en la prensa de que hay que cambiar a una fuente de energía renovable y limpia como la solar o la geotérmica. Pero falta mucho tiempo y miles de millones de euros para que esas alternativas se conviertan en el pilar principal de la red energética. Con el carbón, usted siempre puede confiar en sus centrales eléctricas, y usted puede

inyectar más o menos gas según las fluctuaciones de la demanda. Pero debido al deficiente régimen de diseño y planificación para la energía en general, actualmente Alemania debe hacer funcionar las centrales eléctricas en paralelo con los parques eólicos para resolver los cambios drásticos en nuestra generación de energía eólica. Existe la energía nuclear, por supuesto, que es confiable y está libre de emisiones. Pero ésta no es una solución total porque no todos los países que son capaces de gestionar un programa nuclear, incluida Alemania, quieren invertir en él. La verdad es que si los alemanes no empezamos a apagar las luces y vivir de una manera ambientalmente

**Debemos empezar a enseñar a las personas que la energía es un recurso escaso que debería usarse de la manera más eficaz posible.**



responsable, nos veremos obligados a depender de esa fuente. Lo que está claro es que una gama diversa y confiable de generación energética –desde la energía solar hasta la nuclear– es la única manera de garantizar un suministro seguro que proteja el medioambiente.

Dicho esto, encontrar una solución para el largo plazo también es un desafío político –no sólo de negocios– y el mundo desarrollado debe asumir el liderazgo. Países como China, India y Rusia, arguyen que sus niveles de emisiones per cápita son más bajos que los de Europa o de EE.UU. Ellos también están haciendo bastante; por ejemplo, China fija estándares para emisiones de autos más altos que los de EE.UU. Es más, esos países creen –justificadamente, en mi opinión– que tienen derecho a alcanzar el mismo nivel de prosperidad logrado por Europa y EE.UU.

Cuando se trata de reducir emisiones, EE.UU. puede lograr lo máximo pero hace lo mínimo. En el corto plazo, los estadounidenses deben pensar seriamente sobre sus infraestructuras y marcos regulatorios basados en el sistema de estados, pues generan ineficiencias. Sin embargo, considerando que la regulación de los precios en California –liderada por los consumidores– obligó a los servicios públicos a escatimar en invertir en nuevas plantas e infraestructura, no estoy optimista respecto de la capacidad de ese país para asegurar un suministro confiable de energía, y mucho menos uno ambientalmente amigable.

Europa no lo está haciendo mucho mejor. Siendo realista, me parece que sólo cinco o seis de los 27 miembros de la Unión Europea apenas toman el tema en serio, y esos cinco o seis no parecen estar muy comprometidos. Es más, el gobierno alemán, que entrega €400 millones para el desarrollo de tecnología de energía renovable, debería preguntarse si eso es suficiente para un país tan rico.

Uno de los mayores problemas de Europa es la falta de consenso sobre el tipo de sector energético que queremos y cómo lograrlo equilibrando los objetivos para el cambio climático de toda

Europa y de cada país. Por ejemplo, en los últimos 20 años, los gobiernos han intentado fragmentar a las grandes empresas de servicios públicos para reducir los precios mediante la competencia. Luego, cuando Rusia cerró el gasoducto hacia Ucrania en 2006 por un par de días, la seguridad del suministro pasó a ser lo más importante en la agenda política. La gente empezó a preocuparse de que el suministro dependa de Rusia. Súbitamente, alentar el desarrollo de grandes proveedores de energía, como E.ON, capaces de negociar en términos más equitativos con empresas como Gazprom, el gigantesco proveedor ruso de gas, pareció una medida sensata. Además, todo lo que se ha hablado del cambio climático también conspira contra la fragmentación: ¿Cómo podrían los proveedores pequeños realizar las inversiones de gran escala necesarias para lidiar con el cambio climático?

La creación en 2005 del Sistema de Transacción de Emisiones es uno de los mayores logros de Europa en este ámbito. Por cierto, el sistema tuvo un comienzo difícil porque costó lograr la

liquidez para las transacciones. Pero si el experimento estadounidense con la transacción de emisiones de dióxido de azufre puede indicarnos algo, entonces el mercado crecerá a medida que las instituciones financieras asuman un rol mayor. El beneficio real de este mercado es que pone un precio a las emisiones de carbono. Al estrechar el vínculo entre la preocupación ambiental y el desempeño de negocios, el mercado hará más fácil que empresas como E.ON obtengan préstamos contra los ahorros futuros en sus emisiones de carbono para invertir ahora en centrales eléctricas que usan menos carbono. Más fundamentalmente, poner un precio al carbono dará a los ejecutivos cifras en dólares o euros para sus objetivos ambientales que son tan sólidas como cualquier otra variable que manejan. Sobre todo, necesitamos un marco regulatorio (y una meta) estable y de largo plazo para que empresas como E.ON inviertan en la tecnología e infraestructura que ayuden a proteger nuestro medioambiente y aseguren un suministro confiable de energía hoy y mañana.

---

---

## Sea una corporación socialmente responsable

**MARIANNE BARNER** es directora de comunicaciones corporativas y ombudsman de asuntos infantiles en **IKEA**, la empresa global dedicada a la venta minorista de muebles fundada en Suecia.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL corporativa (RSC) es una parte de nuestros negocios diarios. IKEA ha establecido un objetivo de sustentabilidad que requiere que todas nuestras actividades tengan un impacto positivo general en las personas y el medioambiente. Contamos con una lista de indicadores clave de desempeño para medir nuestro progreso en temas

de RSC, como el medioambiente. Por cierto, no es fácil vincular nuestro desempeño en RSC directamente al desempeño financiero, pero creemos que nuestros esfuerzos impactan de forma positiva en las cifras. Debido a que no cotizamos en bolsa, siento que el vínculo entre las finanzas y el progreso de RSC es un tema menos importante para nosotros.

Nuestra misión es crear una mejor vida cotidiana para muchos, es decir, para las personas que atendemos, lo que ha facilitado la incorporación de objetivos de RSC en nuestra planifica-



**Nuestra misión es crear una mejor vida cotidiana para las personas que atendemos, lo que ha facilitado la incorporación de objetivos de RSC en nuestra planificación estratégica**

ción estratégica. Significa que debemos reflejar aquello que es importante para nuestros clientes y otros stakeholders.

En los años 80, a partir de una ola de pánico en Dinamarca por los efectos dañinos de los formaldehídos usados en la fabricación de muebles, comenzamos a poner mucha atención a los materiales y procesos que usaban nuestros proveedores en la fabricación de los bienes que vendíamos. Nuestra preocupación por el trabajo infantil, que actualmente es un tema importante para nosotros, empezó a comienzos de

los 90, tras la Convención sobre los Derechos del Niño en 1989. También nos preocupa intensamente la forestación sustentable, como es de esperar de un proveedor de muebles que usa mucha madera.

En términos geográficos, IKEA se centra en lugares donde puede hacer una diferencia. Evidentemente, no podemos salvar a 250 millones de niños de la explotación, pero cambiar las vidas de 80 mil niños en Uttar Pradesh, por ejemplo, no deja de ser un gran logro. Para ayudarnos en estas tareas, nos hemos asociado con ONG como Save the Children, UNICEF y WWF. También tenemos contacto con Greenpeace.

Save the Children nos ayudó a formular nuestras estrategias en torno a la prevención del trabajo infantil. Nos hizo ver que todas las acciones que realicemos deben ser para el bien de los niños. Ese principio nos ayuda a decidir qué hacer cuando encontramos a un niño contratado por un proveedor y, en términos más generales, qué podemos hacer en la comunidad. Un niño de siete años trabajando en una fábrica puede servir los intereses de su familia, pero no los suyos. Además, si pudieran elegir, la mayoría de padres no mandaría a sus hijos a trabajar.

Nuestras asociaciones con las ONG constituyen una parte relativamente pequeña de cómo nos estamos convirtiendo en una empresa socialmente responsable. Más importante es lo que hacemos en desarrollo y diseño, donde mantener precios bajos y cumplir con nuestros objetivos de RSC requiere pensar inteligentemente. También debemos ejercer controles a nuestros proveedores, para asegurar de que están acatando las especificaciones de producto y los códigos de conducta que exigimos. Esto suena un tanto policial e, inevitablemente, algo hay de eso, pero ellos están cada vez más dispuestos a asumir las mismas exigencias que nosotros. Obviamente, el hecho de que seamos un cliente grande y de larga data ayuda bastante, y ésa es una razón

por la que hemos estado consolidando nuestro negocio, reduciendo el número de nuestros proveedores de 2.500 a cerca de 1.300 en los últimos años.

Pensando en el futuro, queremos reflejar la mayor preocupación en el mundo desarrollado acerca del cambio climático, el cual se ha convertido en un tema de conversación en todas partes. Hay mucho por hacer. Estamos construyendo alrededor de 20 tiendas nuevas cada año, y nuestras decisiones de diseño –tales como las ampolletas que usamos– pueden hacer una diferencia en nuestras emisiones de CO<sub>2</sub>. En otro ámbito del negocio, estamos buscando un transporte alternativo para nuestros servicios de entrega; por ejemplo, nuestra subsidiaria suiza está pensando usar autos eléctricos. Respecto de la ubicación de las tiendas nuevas, estamos buscando lugares que ofrezcan alternativas de transporte que reduzcan el uso que nuestros clientes dan a sus automóviles.

Nuestro objetivo es hacernos 100% dependientes de energías renovables y reducir nuestro consumo total de energía en 25%.

Hasta la fecha, el mayor problema con el que nos hemos enfrentado al intentar incrustar la RSC es cómo informar a las personas acerca de lo que estamos haciendo. Como muchos minoristas grandes, tenemos una alta rotación de personal. El sufrimiento de los niños puede parecer algo muy lejano. Pero cuando se trata del cambio climático, creo que todos se van a sentir identificados. Nos afecta a todos de manera tan directa. Exhibimos la película de Al Gore *Una verdad inconveniente* en nuestras oficinas y la reacción ha sido increíble.

Las empresas no podrán esquivar la responsabilidad social. Mi consejo a los ejecutivos es que llegar a ser una empresa socialmente responsable tarda mucho más de lo que uno piensa y no requiere de un salto gigantesco, sino de miles de pequeños pasos. ☺

Reimpresión R0707C-E