

ÍNDICE

PRÓLOGO	11
INTRODUCCIÓN	17
HISTORIA	21
FILOSOFÍAS	99
FILOSOFÍA DEL DISEÑO DE PRODUCTOS	103
FILOSOFÍA DE PRODUCCIÓN	135
FILOSOFÍA DE DISTRIBUCIÓN	145
FILOSOFÍA DE IMAGEN	167
FILOSOFÍA FINANCIERA	179
FILOSOFÍA DE RECURSOS HUMANOS	185
FILOSOFÍA DE DIRECCIÓN	197
FILOSOFÍA ECOLOGISTA	207
1 por ciento para PLANET ALLIANCE	267
RESUMEN	273
AGRADECIMIENTOS	281

INTRODUCCIÓN
INTRODUCCIÓN

Hace casi cincuenta años que soy empresario. Para mí es tan difícil decir estas palabras como para algunos admitir que son alcohólicos o abogados. Yo nunca he respetado esta profesión. Las empresas y los negocios son los principales responsables de los atentados contra la naturaleza, la destrucción de los cultivos de los pueblos nativos, el expolio a los pobres para enriquecimiento de los ricos y el envenenamiento del planeta como consecuencia de los vertidos residuales de las fábricas.

Sin embargo, los negocios y las empresas también pueden producir alimentos, curar enfermedades, controlar la demografía, crear empleo y en general enriquecer nuestras vidas. Y todas estas cosas buenas, además de recoger beneficios, pueden hacerse sin necesidad de vender el alma al diablo. De eso trata este libro.

Igual que muchas otras personas formadas durante los años sesenta en Estados Unidos, crecí en el desprecio hacia las grandes compañías y hacia sus serviles gobiernos. Nunca me atrajo el típico sueño del joven republicano: ganar más dinero que sus padres, o crear un negocio, desarrollarlo lo más rápido posible, cotizar en bolsa y retirarse a los campos de golf del Mundo del Ocio. Mis valores son resultado de toda una vida en contacto con la naturaleza y de la práctica apasionada de eso que algunos llaman deportes de riesgo.

Tanto yo como mi esposa Malinda y todos los inconformistas empleados de Patagonia hemos aprendido muchas lecciones de estos deportes y de nuestro enfoque alternativo de la vida, y las hemos aplicado a la gestión de nuestra empresa.

Mi compañía, Patagonia Inc., es un experimento. Existe para poner en acción las recomendaciones que todos esos libros apocalípticos sobre la salud de nuestro planeta nos apremian a aplicar, si es que deseamos evitar la inminente destrucción de la naturaleza y el colapso de nuestra civilización. A pesar de que la inmensa mayoría de los científicos claman al unísono que nos encontramos al borde del desastre ecológico, nuestra sociedad carece de voluntad para pasar a la acción. Estamos paralizados colectivamente por la apatía, la inercia o la falta de imaginación. Patagonia existe para desafiar la sabiduría convencional y para proponer un estilo diferente de negocio responsable. Creemos que es preciso desbancar el modelo capitalista comúnmente aceptado, que exige crecimiento ilimitado y es el gran culpable de la destrucción de la naturaleza. Patagonia y su millar de empleados tienen la voluntad y los medios para demostrar al mundo empresarial que hacer bien las cosas es un negocio bueno y provechoso.

La elaboración de este libro ha llevado quince años, porque ése es el tiempo que hemos necesitado para comprobar por nosotros mismos que es posible romper las normas del negocio tradicional y conseguir no sólo que funcione, sino que funcione aún mejor, especialmente porque nuestra compañía quiere seguir estando ahí durante los próximos cien años.

1 por ciento para PLANET ALLIANCE
1 por ciento para PLANET ALLIANCE

Si quieres morir siendo el hombre más
rico del mundo, tienes que espabilar.
Sigue invirtiendo. No gastes nada.
No desperdicies nada de tu capital.
No te diviertas. No trates de conocerte
a ti mismo. No des nada a otros.
Guárdalo todo. Muérete lo más rico posible.
Pero ¿sabes una cosa?
Oí una frase que lo expresa muy bien.
Ese último traje no tiene bolsillos.

SUSIE TOMPKINS BUELL

Una tarde de otoño de 1999 me encontraba pescando con mosca en Henry Forks, junto al río Snake, con Craig Mathews, propietario de la tienda Blue Ribbon Flies, en West Yellowstone, Montana. Habíamos estado charlando acerca de nuestro descubrimiento de que, además del hecho de que nuestras respectivas compañías dependían de la existencia de lugares salvajes, compartíamos un sentimiento personal de que una naturaleza sana es esencial para la supervivencia humana. Por esas dos razones, ambos prestábamos apoyo económico, con la mediación de nuestras empresas, a organizaciones conservacionistas locales, pese a saber que nos arriesgábamos a perder clientes al tomar posturas en determinados asuntos controvertidos. El punto crítico de nuestra conversación llegó cuando ambos coincidimos en que nuestros negocios, paradójicamente, habían crecido como consecuencia de nuestras posturas *radicales*. No parecía probable que se tratase de una coincidencia o de que de debajo de las piedras hubieran salido radicales para venir a comprar a nuestras tiendas. Había otra cuestión en juego: los clientes quieren dar su apoyo a

aquellas empresas que no sólo toman una postura a favor del medio ambiente, sino que materializan esta toma de postura mediante donaciones a los activistas.

A continuación, nuestra conversación giró hacia la cuestión siguiente: ¿cómo sabe el cliente cuáles son las compañías que donan dinero para las organizaciones ambientalistas? Tanto él como yo habíamos hecho públicas las posturas ecologistas de nuestras respectivas compañías, pero sin duda no es el tipo de información que las empresas suelen incluir en sus catálogos, si es que los tienen. Costaría más dinero publicitar este apoyo que el que podrían donar a las diferentes causas. ¿Y qué tal si hubiera algún sistema sencillo para identificar a estas compañías... tal vez un logotipo, como el «Good Housekeeping Seal of Approval»²⁴.



Businesses donating
1% of their sales to the
natural environment

Cualquier empresa o individuo podría utilizarlo del modo más conveniente, con el fin de que la gente supiera de qué parte están en la crisis ecológica.

En 2001, Craig Mathews y yo creamos una organización llamada 1% for the Planet, una alianza de empresas que se comprometen a donar al menos el 1 por ciento de sus ventas en beneficio de los esfuerzos activos en favor de la preservación y la recuperación de nuestro entorno natural. 1% for the Planet está dedicada exclusivamente a potenciar la eficiencia de las organizaciones conservacionistas locales, ayudando en su financiación. El propósito es dotar de medios económicos a las diversas organizaciones ecologistas con el fin de que, colectivamente, adquieran una mayor fuerza a la hora de solucionar los problemas del planeta.

²⁴ En Estados Unidos, el Good Housekeeping Seal es un emblema de calidad otorgado a las empresas por la revista *Consumer Policy*, por el cual se garantiza al cliente la devolución del importe de los productos o la reposición de los productos defectuosos en un plazo de dos años a partir de la fecha de compra. (*N. de la T.*)

He aquí cómo funciona esta alianza: cada compañía miembro cede un 1 por ciento de sus ventas anuales como donaciones desgravables en beneficio de grupos ecologistas sin ánimo de lucro. Las empresas eligen de una lista de miles de grupos a los que 1% for the Planet ha investigado y aprobado. Cada empresa miembro distribuye directamente sus contribuciones, lo cual simplifica el proceso de decisión, minimiza la burocracia y estimula a las compañías miembro a desarrollar relaciones independientes con los grupos a los que apoyan.

Como contrapartida, las empresas miembro pueden utilizar el logotipo de 1% for the Planet para comunicar a sus clientes su compromiso con el medio ambiente. El logotipo permite así a los clientes distinguir con facilidad entre *márketing verde* y el auténtico compromiso. La adhesión a 1% for the Planet identifica a aquellas compañías que comprenden que el entorno natural es la base de todos los seres vivos de la tierra, incluyendo las civilizaciones humanas, y que un entorno saludable es necesario para que todas las formas de vida tengamos futuro.

FUNDACIONES

La necesidad apremiante de contribuir a la solución de la crisis ecológica a través del apoyo económico a los activistas concita la cuestión de las fundaciones y el papel que pueden jugar en todo esto. En Estados Unidos, las fundaciones tienen la obligación legal de realizar donaciones por al menos el 5 por ciento de sus fondos cada año. En 2001, donaron casi treinta mil millones de dólares. Es una cifra considerable, pero si se tiene en cuenta la urgencia de la mayor parte de los problemas y el hecho de que casi todos ellos tienen causas ecológicas, puede tener más sentido donar más dinero ahora, cuando el mundo natural está sufriendo pérdidas a un ritmo tan alarmante.

La mayor parte de las fundaciones se crearon como testimonio de la riqueza y el carácter de las personas que las establecieron, y como tales, están sujetas a un modo de funcionamiento que les confiere perpetuidad. Pero existen fuertes razones que justifican la necesidad de dar más ahora, e incluso de donar todos los fondos y cerrar las fundaciones. Como cualquier inversión que se incrementa con el tiempo, los beneficios de la donación inmediata pueden ser mucho mayores que los beneficios derivados de dar una cantidad mayor en un momento posterior. Sin duda, esto es especialmente cierto para todos los problemas ecológicos, en rápida expansión.

Las fundaciones, y especialmente las más grandes, tienden a volverse más conservadoras con el tiempo. Si tienen dinero y voluntad de compromiso, la cuestión se reduce a decidir cuál es la mejor manera de hacer todo el bien posible. Si el propósito de las fundaciones es convertir la riqueza en soluciones a los problemas sociales, tiene sentido aumentar las donaciones todo lo necesario para conseguir solucionar dichos problemas.

Así, además, los fundadores pueden ver los resultados positivos de sus donaciones mientras todavía están vivos.

Y. C.

Nos decidimos por la cifra del 1 por ciento de las ventas porque es un número *sólido*, no vinculado a los beneficios variables, y nos distingue de las empresas que utilizan el *márketing verde* para promocionar sus productos. La vaga declaración de que una empresa «dona un porcentaje de sus ventas o de sus beneficios» carece de significado; podría tratarse de un dólar o de un millón. 1 por ciento para el Planeta significa que se dona al menos un 1 por ciento. Se puede donar más; así, por ejemplo, Blue Ribbon Trout Flies, nuestro cofundador, dona el 2 por ciento a pesar de tratarse de una empresa pequeña.

Imagínate si el presidente propusiera que la próxima vez que tengamos que rellenar nuestra declaración de Hacienda, el impreso tuviera en su parte posterior una casilla en la que pudiéramos escribir: «Quiero destinar un 15 por ciento de mis impuestos a este asunto y un 10 por ciento a tal otro». A la gente le encantaría tener la oportunidad de decidir adónde quiere que vaya el dinero de sus impuestos. Ahora mismo no existe esa posibilidad, especialmente si tu partido no está en el poder. En cambio, si tú te anticipas creándote tu propio impuesto, en forma de una donación para los grupos activistas, estás decidiendo adónde va tu dinero.

Pocos de nosotros creen que nuestros políticos o los magnates corporativos vayan a sacarnos de esta apocalíptica avalancha ecológica. Hará falta una revolución, y las revoluciones nunca empiezan desde arriba. 1% for the Planet es una tasa que nos autoimponemos por utilizar recursos ambientales, pero también es un programa de seguros destinado a poder seguir en los negocios el día de mañana. Me gustaría poder motivar a las compañías para que donen sólo un 1 por ciento para el medio ambiente, y lograr que experimenten la misma satisfacción y sentimiento de compromiso que experimentan los mormones cuando entregan el 10 por ciento de sus ingresos a la iglesia cada año. Su contribución asegura que la iglesia se hará cargo de ellos si pierden su granja.

Para mí, la solución a los problemas es fácil: tenemos que actuar, y si no podemos hacerlo nosotros mismos, tendremos que rascarnos los bolsillos. El momento más tenso es el de rellenar ese primer cheque, pero ¿sabes una cosa? Al día siguiente la vida continúa: el teléfono sigue sonando, sigue habiendo comida en la mesa... y el mundo es un poquito mejor.

Como dijo Mahatma Gandhi: «Debes ser el cambio que quieres ver en el mundo».