



DESPROPÓSITO

**POR QUÉ LA CORRECCIÓN POLÍTICA EN EL MUNDO
DE LA EMPRESA AMENAZA EL PROGRESO**



**JUAN IGNACIO
EYZAGUIRRE**

PRÓLOGO DE
FRANCISCO PÉREZ MACKENNA

DESpropósito

Por qué la corrección política en el mundo
de la empresa amenaza el progreso

JUAN IGNACIO EYZAGUIRRE

G2000

La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor.
La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En **Grupo Planeta** agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan continuar desempeñando su labor. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

© Juan Ignacio Eyzaguirre, 2024

© Centro de Libros PAPP, SLU., 2024

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

Primera edición: marzo de 2024

Depósito legal: B. 1.652-2024

ISBN: 978-84-9875-568-8

Composición: Realización Planeta

Impresión y encuadernación: Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Printed in Spain - Impreso en España



Sumario

Prólogo	13
Introducción	19
1. ¿Qué está pasando?	27
1.1. El caso de Shell	27
1.2. Interrogantes en un nuevo contexto:	
ESG y propósito empresarial.	33
1.2.1. Se quiebra un consenso	36
1.2.2. Desafíos del ESG.	39
1.2.3. Taxonomía de lo sostenible.	46
1.3. Cambios sociales y pérdida de sentido	
e identidad	54
1.3.1. Confundidos y enojados.	57
1.3.2. Intolerancia ante la intolerancia	60
1.3.3. ¿Quiénes son los superhéroes?	63
1.3.4. Un coro de tensiones	65
1.3.5. ¿Quién decide?	67
2. ¿Cómo hemos llegado a esto?	71
2.1. Milton Friedman: su tiempo y su doctrina	71
2.1.1. Lecciones aprendidas.	73
2.1.2. Titanes industriales sin competencia	
global	76

2.1.3. Una única responsabilidad social de la empresa.	81
2.1.4. La doctrina de Milton Friedman	84
2.1.5. El frágil camino hacia la libertad	87
2.2. Cambio de vientos y de consensos	91
2.2.1. Crisis y competencia.	97
2.2.2. Cambio de consensos	99
2.2.3. La nueva competencia global	105
2.2.4. La crisis de 2008 y el auge del autoritarismo	111
2.2.5. La trinidad imposible.	119
2.3. El auge de los gerentes profesionales.	125
2.3.1. La gran innovación: sociedad anónima de responsabilidad limitada	136
2.3.2. El problema entre el principal (dueño) y el agente (gerente).	141
2.3.3. ¿Por qué lo hacen?	144
2.4. La clave del progreso: asignación de capital.	148
2.4.1. Rompiendo empresas	150
2.4.2. Evolución en la administración de capitales: capitalismo del capital	156
2.4.3. Larry Fink y su propósito	161
2.4.4. Inversores sostenibles: caminando sobre huevos.	165
2.4.5. Propiedad de los capitales y gobierno corporativo.	169
3. ¿Hacia dónde vamos?	175
3.1. En busca de un propósito.	179
Bibliografía.	183

¿Qué está pasando?

1.1. El caso de Shell

Roger Cox es un holandés poco conocido más allá de su tierra natal. Radicado en la pequeña ciudad de Maastricht, ubicada sobre el río Mosa entre Bélgica y Alemania, participa como abogado en una práctica privada especializada en temas inmobiliarios y de transporte. En mayo de 2021, este litigante apasionado por el medioambiente logró doblegar a Royal Dutch Shell, poniendo en jaque su modelo de negocio y estremeciendo a los gigantes del mundo empresarial.

En la actualidad, Shell no sólo es la empresa más grande de Europa, sino también una de las más respetadas. Sus operaciones se extienden a más de setenta países y sus ventas superan el producto interno bruto (PIB) de ciento cincuenta Estados. En el siglo xx, sus operaciones alimentaron gran parte del crecimiento sin precedentes que experimentó el mundo. Sus ingenieros le han ganado terreno a la naturaleza conquistando lugares inexplorados para explotar yacimientos de petróleo y gas, refinando y transportando sus productos hacia los rincones de un planeta hambriento de energía.

Entre las petroleras más grandes, ha sido pionera anunciando esfuerzos para reducir el impacto medioambiental de su pro-

ducción. En 2020, se comprometió a reducir en un 20 por ciento sus emisiones correspondientes a sus operaciones en 2030, en un 45 por ciento en 2035 y en un cien por cien en 2050, mientras avanzaba con sus inversiones para la transición energética.

Sin embargo, para Roger Cox estos compromisos no fueron suficientes. En 2011 había publicado su tesis arguyendo que, dada la incompetencia de los gobiernos para regular la emisión de gases invernadero, los tribunales de justicia se transformarán en la mejor esperanza para salvar al mundo de una catástrofe medioambiental. Su victoria sobre un gigante como Shell sería emblemática en su cruzada.

Su argumento es que Shell constituye un peligro para la humanidad al no sumarse completamente a los objetivos del Acuerdo de París —tratado internacional sobre el cambio climático jurídicamente vinculante—. Desde su perspectiva, las empresas tendrían el deber de diligencia y la responsabilidad de proteger los derechos humanos, incluso si los Estados hacen poco o nada al respecto. Y no actuar contra el cambio climático sería, en palabras de Cox, la mayor violación de derechos humanos de la historia. Parte de su tesis se basó en el compromiso suscrito en el Acuerdo Marco de las Naciones Unidas en 1992 por 165 naciones para mantener los gases invernadero controlados por debajo de niveles peligrosos. Y luego, en el Acuerdo de París firmado en 2015 en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, COP21, en el que 195 naciones comprometieron su esfuerzo para limitar un aumento de temperatura de 1,5 grados Celsius a nivel global, para lo cual habría que reducir las emisiones un 45 por ciento en 2030.

En una sentencia que sacudió el *statu quo* empresarial, una corte del distrito de La Haya falló a favor de la postura de Cox, obligando a Shell a reducir sus emisiones directas e indirectas —es decir, las de sus operaciones y también las de sus productos— en un 45 por ciento en 2030. Esto implicaría que esta megaempresa debiese disminuir aceleradamente sus negocios de explotación y venta de petróleo y gas.

Shell apeló a un tribunal superior ofreciendo una mayor reducción de emisiones directas a la impuesta por el tribunal —la

mitad en 2030 y neutralidad en carbono en 2050— pero cuestionando la reducción indirecta, es decir, la de sus productos, sosteniendo que no se le puede responsabilizar por satisfacer la demanda de gas y petróleo existente.

Mientras Shell aún preparaba su respuesta al golpe en La Haya, ABP, uno de los principales fondos de pensiones holandeses, anunció que se desharía de sus posiciones en la industria del petróleo, incluida una muy significativa en Royal Dutch Shell. El comunicado estremeció a la compañía, pues no sólo uno de sus más importantes inversores a largo plazo la abandonaba públicamente en un momento de debilidad, sino que se daba una voltereta en el aire, porque pocos meses antes había defendido sus inversiones en energías fósiles alegando que «desinvertir no era la solución al calentamiento global».

Cuando la situación parecía no poder complicarse más, a Royal Dutch Shell se le abrió otro frente de batalla. Esta vez fue Third Point, el agresivo fondo activista de Daniel Loeb, quien exigía dividir la histórica compañía angloholandesa en dos o más partes. Su justificación: no se puede satisfacer a todo el mundo. Para Loeb, Shell estaría tratando de quedar bien con todos en el contexto de la transición energética, lo que a sus ojos sería imposible.

Si bien las fuerzas ecologistas han ganado terreno al exigir compromisos ambientales presionando la reducción de los negocios de energías fósiles, otras instituciones europeas piden a Shell que fortalezca sus operaciones para mitigar las alzas en el coste de la energía y la creciente dependencia del gas y el petróleo de Rusia y Arabia Saudita. Esta postura pone en riesgo la agenda medioambiental de Bruselas y la posición geopolítica europea, pues la invasión rusa sobre Ucrania ha dejado en evidencia la fragilidad energética de Europa, por su alta dependencia de gas y petróleo.

Según Third Point, empresas como Shell están siendo tironeadas en múltiples direcciones, deprimiendo de paso el precio de su acción, pues su estrategia busca satisfacer al mismo tiempo, y sin éxito, a variopintos grupos de inversores y grupos de interés.

La proposición de Daniel Loeb fue separar por un lado las operaciones petroleras que maximicen los beneficios y dividendos, ateniéndose de forma transparente a los compromisos medioambientales que sus inversores le pidan. Y, por otro, escindir las operaciones para la transición energética que contengan las reservas de gas natural capaces de financiar grandes planes de inversión en energías renovables, la conversión de las estaciones de carga para vehículos eléctricos y cuanto proyecto verde tengan en su cartera. Así, los inversores con una orientación medioambiental podrán poner su capital a trabajar en la transición energética, mientras aquellos más escépticos frente al cambio climático podrán invertir en los negocios históricos de Shell.

En medio de este entuerto, vale preguntarse: ¿cuál es el propósito de Shell, producir energía para un mundo hambriento de ella o poner sus recursos y capitales a trabajar en contra del cambio climático? ¿A quién le corresponde decidir el dilema: a sus accionistas, a su consejo y gerentes, a los gobiernos que firman acuerdos internacionales o a los tribunales de justicia?

El consejo de administración y los directivos de esta multinacional rechazaron las propuestas de Third Point aduciendo que difícilmente agregarían valor a largo plazo y que romper la empresa en partes es complejísimo debido a la integración que Shell ha conseguido tras décadas de buscar la eficiencia en sus costes. Sin embargo, los embates de estos agresivos inversores activistas no se neutralizan fácilmente.

En el fragor del conflicto, el gerente general de Royal Dutch Shell, Ben van Beurden, anunció que su compañía dejaría La Haya, Holanda, como residencia de sus oficinas centrales para radicarse en Londres, Inglaterra, eliminando de su nombre el «Royal Dutch» y pasando a llamarse simplemente «Shell». Una decisión brutal para la historia centenaria de esta empresa angloholandesa, cuyo origen fue la fusión en 1907 de la Royal Dutch Petroleum Company y la británica Shell Transport and Trading Company, lo que dio paso a un gigante que desafió a la American Standard Oil de Estados Unidos y se convirtió, en su momento, en el mayor productor de petróleo del mundo.

Cambiar la residencia de una multinacional es una medida muy agresiva. Una afrenta directa a un país y, en este caso, a la Unión Europea, al privilegiar al Reino Unido tras el Brexit. Pero múltiples razones justificarían tal medida. Entre ellas, la gerencia arguyó ineficiencias tributarias en la recompra de acciones de una empresa residente en La Haya pero listada en Londres y Ámsterdam, haciendo caso omiso a los esfuerzos del gobierno holandés por cambiar la ley para retener en su territorio a la compañía más grande de la Eurozona.

Para colmo de males, la invasión de Vladímir Putin a Ucrania en febrero de 2022 golpeó a Shell por otros frentes. Europa encaró la disyuntiva de optar entre su gran necesidad de gas y petróleo ante la amenaza rusa de cortar el suministro o decidir incluir las compras de hidrocarburos entre las sanciones comerciales aplicadas a Rusia. Al mismo tiempo, Shell, como muchas de sus competidoras energéticas, tenía inversiones en Rusia. A pocos días del inicio de la guerra, múltiples compañías anunciaron el cierre de sus operaciones o la venta de sus posiciones. Shell, entre ellas, contaba con una exposición relevante en proyectos con Gazprom, una de las gigantes empresas de hidrocarburos estatales rusas, obligándola a crear una reserva contable de pérdidas de hasta 5.000 millones de dólares. No es tanto si se la compara con las de British Petroleum, BP, que para deshacerse del 20 por ciento en Rosneft, otra petrolera rusa, podría alcanzar pérdidas de hasta 25.000 millones de dólares. Sin embargo, estas salidas también tienen costes para Putin, pues no contará con las tecnologías desarrolladas por estas empresas para explorar y explotar las riquezas de Rusia.

La guerra de Ucrania hizo más compleja la disyuntiva medioambiental para Shell y las petroleras occidentales. ¿Acaso deberían reducir su producción para mitigar el cambio climático o aumentarla para mitigar la dependencia occidental del petróleo y el gas rusos, debilitando así a Putin y a sus ambiciones por conquistar Ucrania y fortaleciendo la posición de las democracias liberales occidentales?

Las tensiones y conflictos del caso de Shell ilustran muchos de los fenómenos que están cambiando paradigmas del mundo empresarial. La prevalencia de ejemplos similares es relevante: Total Energies ha sido demandada en Francia por causas equivalentes a las de Shell. El grupo ambientalista tras Roger Cox amenazó a treinta multinacionales —entre ellas BP, ExxonMobil, ABN Amro, ING, Unilever, Vitol y KLM— con demandas similares a la de Shell si no mejoraban sus compromisos medioambientales. El pequeño pero elocuente inversor Engine No. 1 logró sentarse en el consejo de administración de ExxonMobil mediante ataques a sus tímidos esfuerzos medioambientales. Volkswagen ha sido demandada por Greenpeace para que termine con la producción de vehículos de combustión interna y reduzca sus emisiones en 2030, mientras BMW y Mercedes-Benz enfrentan casos similares. SSE, una multinacional escocesa, ha sido atacada por Elliot Investment Management, otro temido inversor, para separar sus operaciones con energías renovables del resto de sus negocios. El activista de Bluebell llamó a Glencore, el gran *trader de commodities*, a deshacerse de sus negocios relacionados con el carbón. Unilever, el gigante de bienes de consumo, también dejó Holanda para establecer su residencia en el Reino Unido, pese a haber privilegiado Holanda hace apenas unos años.

Por primera vez, en las juntas de accionistas de 2022, un gran fondo de pensiones —el New York State Common Retirement Fund— llamó a apoyar resoluciones que imponen mayores restricciones a los seis bancos norteamericanos más importantes —JP Morgan, Goldman Sachs y Bank of America incluidos— a la hora de financiar actividades relacionadas con combustibles fósiles. A principios de 2022, casi dos tercios de las empresas del índice Standard & Poor's 500 (S&P 500) han definido objetivos de reducción de emisiones y más del 90 por ciento publica reportes de sostenibilidad.

Para aumentar las preocupaciones del escenario que se extiende por delante para las empresas, uno de los casos más extremos es la demanda contra RWE, una de las principales generadoras de electricidad alemana, por parte de Saúl Luciano Lliuya, un pequeño granjero de Huaraz, un poblado perdido en el alti-

plano peruano. RWE nunca ha operado en Perú, pero Lliuya la ha llevado a un tribunal alemán alegando una compensación de 20.000 euros para su pueblo. Si bien la cifra es nimia para una empresa que factura más de 25.000 millones de euros, la causa ha hecho que RWE se defienda con uñas y dientes, ya que se le acusa de que en sus 125 años de historia habría generado el 0,47 por ciento de las emisiones de carbono y metano acumulado en la atmósfera. Ese porcentaje habría contribuido al cambio climático que ha derretido el glaciar que amenaza desbordar un pequeño lago de las cercanías de Huaraz. Los 20.000 euros corresponden al 0,47 por ciento del coste de la barrera de protección necesaria para mitigar el riesgo de inundación del poblado. Si los tribunales alemanes fallan en favor de Lliuya, una avalancha de juicios empujaría a la bancarrota tanto a RWE como a toda su industria.

1.2. Interrogantes en un nuevo contexto: ESG y propósito empresarial

Muerte en la horca fue la sentencia judicial para John Brown en 1859. El controvertido abolicionista, tras incitar una insurrección de esclavos en Virginia, fue el primer condenado a muerte en la historia de Estados Unidos por traicionar a la patria. Lo paradójico es que, menos de un año después, Abraham Lincoln ganaría las elecciones presidenciales que desencadenarían la guerra civil de 1861, que permitió a millones de afroamericanos alcanzar la libertad al abolirse la esclavitud. John Brown tuvo la mala suerte de cruzarse con su destino justo antes de un súbito cambio de paradigma sobre la esclavitud.

Un caso más reciente es el de las tabacaleras. Su suerte cambió vertiginosamente, pasando de ser consideradas como atractivas compañías en las que muchos querían trabajar a convertirse en una suerte de parias. Hace apenas unas décadas, un empleo en Philip Morris, por ejemplo, como gerente de Marlboro era un cargo soñado. Hoy, en cambio, a estas empresas les cuesta atraer talento por su reputación.