

case 1-429-093
June 23, 2010

The Monsanto Company: Búsqueda de Sostenibilidad (A)

La biotecnología representa una solución potencialmente sostenible al problema, no solo de alimentar a la gente sino de proporcionar el crecimiento económico que las personas van a necesitar para salir de la pobreza... [La biotecnología] plantea la posibilidad de adelantarse a la revolución industrial y pasar a una sociedad postindustrial que no solo sea económicamente atractiva sino también sostenible desde la perspectiva ambiental.¹

Al ser ascendido al puesto de Jefe Ejecutivo de la gigante química Monsanto Company en 1995, Robert Shapiro se convirtió en un promotor muy franco del desarrollo sostenible y trató de redefinir la estrategia de negocios de la empresa siguiendo principios de sostenibilidad. Su retórica era atractiva. Capturó la atención de los analistas con el espectro de extensa hambre y degradación ambiental precipitadas por el rápido crecimiento de la población y la expansión de las prácticas agrícolas intensivas en el uso de recursos. Prometiéndole a la empresa de un legado de agroquímicos basados en petroquímicos que dañaban el ambiente, Shapiro embelesó a Wall Street con la visión de una nueva industria: la de las “ciencias de la vida”. Al vincular los sectores previamente disímiles de productos farmacéuticos, nutrición y agricultura en torno a una plataforma común de biotecnología, Monsanto generaría enormes utilidades mientras restauraba el ambiente natural y proporcionaba la forma de cubrir las necesidades alimentarias, de fibra y de nutrición de los pobres y desposeídos del mundo. Alimento * Salud * Esperanza se convirtieron en el lema de la empresa.

Después de tres breves años, de la creación de una empresa derivada y de adquisiciones por unos \$8.000 millones, Monsanto Company era simplemente un cascarón de lo que fue. Sus negocios de productos químicos a granel y en pequeñas cantidades, que constituían el núcleo de la empresa original, se apartaron como empresa derivada en 1996 y el proceso ayudó a financiar unos \$8.000 millones de adquisiciones de semillas y biotecnología. Para junio de 1998, Monsanto había surgido como una empresa pura de ciencias de la vida y la clara líder en el floreciente sector de biotecnología agrícola. En vez de plaguicidas, Monsanto ahora vendía semillas genéticamente modificadas para producir una toxina contra los insectos que se generaba naturalmente.

La apuesta de Shapiro a las ciencias de la vida parecía haber dado fruto. La cantidad mundial de acres de cultivos genéticamente modificados ascendió a unos 70 millones en 1998, y las variedades de Monsanto representaban más del 70% del total. Los analistas predecían que los cultivos transgénicos (genéticamente modificados) representarían un mercado de \$3.000 millones para 2000, aumentando a



Publicado por GloboLens, una división de the William Davidson Institute at the University of Michigan.

El caso original titulado THE MONSANTO COMPANY: QUEST FOR SUSTAINABILITY (A), fue preparado por Erik Simanis bajo la supervisión del Profesor Stuart Hart para servir como base de discusión en clase y no como ilustración del manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa. ©2010 The William Davidson Institute.