

El capitalismo descarnado

BEN STOCKTON, HAJAR MEDDAH :: 02/12/2024

La consultora McKinsey y su enganche a los combustibles fósiles. Está contribuyendo de tapadillo a disparar la crisis climática

Dos gigantescos muros recubiertos de espejos se alzarán sobre las arenas del desierto de Arabia. Se extenderán en paralelo desde la costa del Mar Rojo y a lo largo de más de 160 kilómetros, atravesando áridos valles y montañas escarpadas. Entre ellos se levantará La Línea, una ciudad del futuro sin coches ni carreteras que funcionará exclusivamente con energías renovables.

Esta maravilla de la ingeniería, el comienzo de "una revolución en la civilización" según sus creadores, es la joya de la corona de Neom, el proyecto de 500.000 millones de dólares del gobierno saudí (unos 475.000 millones de euros) para transformar una extensa meseta en una utopía tecnológica y un destino turístico y deportivo mundial. El proyecto, que tal vez sea una señal del fin del petróleo y supuestamente colocará al poderoso país petrolero a la vanguardia de la transición energética, ha servido para que el gigante estadounidense de la consultoría McKinsey parezca estar cumpliendo con sus compromisos ecológicos gracias a sus servicios de asesoramiento.

Pero a puerta cerrada, el proyecto también ayuda al reino saudí a encontrar formas lucrativas de mantener a flote su industria petrolera. Las identidades de los clientes de McKinsey y la cantidad que pagan por su asesoramiento son secretos bien guardados, pero la ONG de periodismo de investigación Centre for Climate Reporting y el periódico británico The Guardian han tenido acceso a documentos que muestran cómo el proyecto Neom representó en 2023 el 5% de los ingresos de McKinsey en Emiratos Árabes Unidos (EAU), su centro de operaciones para Oriente Medio. Ese mismo año las ventas de McKinsey a Saudi Aramco, la mayor petrolera del mundo por producción, representaron entre el 1% y el 5% de su negocio en EAU (la estatal Aramco es también la empresa cuyo consejero delegado dijo a principios de año que la eliminación progresiva del petróleo era una "fantasía" que debía ser abandonada).

Según varias fuentes, McKinsey incluso ha trabajado discretamente en un programa del gobierno saudí que tiene como objetivo mantener a las naciones más pobres enganchadas al petróleo de su país. Un ejemplo más de la forma en que la consultora sostiene ante el mundo que está ayudando en la transición hacia un modelo de energías limpias mientras sigue asesorando discretamente a sus clientes para que aumenten la venta de combustibles fósiles.

"Las empresas no pueden pasar del marrón al verde sin ensuciarse un poco. Si eso significa que McKinsey se ve salpicada de barro, es algo con lo que podemos vivir", escribió en 2021 Bob Sternfels, socio director de McKinsey, justificando los negocios de la consultora con grandes emisores de CO2 como la forma de ayudarles a descarbonizarse.

Aunque hay poca información pública sobre las enormes operaciones del gigante

estadounidense de la consultoría, algo de este mundo secreto se ha podido reconstruir gracias a registros del sistema judicial estadounidense de casos en los que McKinsey solicitaba representar a sus clientes en procedimientos de quiebra. Revisados con el apoyo de Aria, una ONG de investigación, y de la consultora de investigación de datos Data Desk, estos registros revelan la identidad de miles de organizaciones vinculadas con McKinsey y proporcionan detalles, hasta ahora desconocidos, sobre lo lucrativas que son algunas de ellas.

Entre las organizaciones que la empresa identifica como "clientes vinculados" a McKinsey figuran la empresa responsable de explotar una de las mayores minas de carbón a cielo abierto del planeta, las que extraen las sucias arenas bituminosas de Canadá, y las de Koch Industries, que según sus críticos lleva décadas invirtiendo su patrimonio en obstaculizar las medidas contra la crisis climática, financiando centros de estudios y grupos que niegan el calentamiento global.

"En un año que va a ser el más caluroso del que hay registros, es inconcebible tener una lista de clientes que parece la lista de sospechosos por la crisis climática", dijo Rachel Rose Jackson, del grupo activista Corporate Accountability. "Cuanto más sigan vinculándose estrechamente con los responsables de condenar a las personas y al planeta, y obteniendo beneficios por ello, más cómplices se vuelven".

En 2016 se firmó el Acuerdo de París por el que los países se comprometían a limitar el calentamiento global a 1,5º C, con relación a las temperaturas de la era preindustrial. El 80% de todas las emisiones de CO2 que ha habido desde entonces en el planeta son responsabilidad de solo 57 productores de combustibles fósiles. De ellos, casi dos tercios están conectados a McKinsey según el análisis de los registros judiciales.

Con 45.000 empleados y presencia en 65 países, McKinsey ha aspirado en varias ocasiones a convertirse en "el mayor impulsor de la descarbonización en el sector privado". Pero algunos científicos del clima creen ya que el objetivo de 1,5º C de París va a ser imposible de alcanzar.

El Despacho

Muchos solo dicen "el Despacho" para referirse a McKinsey, un apodo convenientemente misterioso para la mayor consultora de gestión del mundo. Los acuerdos de confidencialidad obligaban a guardar secreto a muchas de las personas con las que habló el Centre for Climate Reporting (CCR). "No hablo ni hago comentarios sobre mi trabajo en la empresa", respondió en un mensaje una de las personas consultadas.

Pero en los últimos años McKinsey se ha enfrentado a varias noticias negativas, como la de su presunto papel en un escándalo de corrupción en Sudáfrica, o como la de su supuesta responsabilidad en la epidemia de adicción a los opioides de Estados Unidos (McKinsey ha dicho que se defenderá de las acusaciones en Sudáfrica y, aparentemente, está a punto de llegar a un acuerdo con los fiscales de EEUU sobre su trabajo en el ámbito de los opioides). Aunque la consultora generó 16.000 millones de dólares de ingresos en el ejercicio del año pasado, un récord histórico, está saliendo del que quizá haya sido su período más complicado hasta la fecha.

McKinsey va donde está el dinero, dijeron al CCR varios ex empleados de la consultora. "Es el capitalismo descarnado", dijo uno de ellos. Otro explicó que había hablado con altos cargos de la empresa para pedirles que abandonaran algunas de sus colaboraciones más perjudiciales con la industria de los combustibles fósiles. "Si no lo hacemos nosotros, lo hará la competencia", le respondieron.

McKinsey ha hecho cada vez más pública sus trabajos por la crisis climática, asesorando a empresas y gobiernos de todo el mundo sobre la transición energética. En 2021, tras el lanzamiento de su rama de sostenibilidad, dijeron que aspiraban a convertirse en "el destino número uno para los mejores talentos en clima y sostenibilidad del mundo".

Pero dentro de McKinsey ya ha habido tensiones en torno a algunos de los clientes más contaminantes. En un memo de 2021, un consultor envió un memo a los altos directivos por los negocios de la consultora con la industria del carbón. La empresa era "cómplice de los daños que genera [el carbón]", decía el memo, según una copia a la que tuvo acceso CCR. Si seguía sin hacer nada al respecto, corría el riesgo de generar un nuevo "ciclo de respuestas reactivas ante acusaciones por deslices éticos", como ya había ocurrido con el trabajo de la consultora para la industria de los opioides.

La empresa debería "suspender de manera inmediata los servicios en todo el mundo a clientes relacionados con la expansión o el mantenimiento de la minería de carbón y de energías basadas en carbón", decía el memo, que no llegaba a recomendar la ruptura total de lazos. "Se alienta encarecidamente cualquier servicio al cliente que tenga que ver con la transición del carbón hacia las energías renovables, y la asistencia a los trabajadores y las comunidades del carbón".

opinión pública. En 2021, el periódico The New York Times publicó una carta de empleados de McKinsey pidiendo a los responsables de la consultora que se hiciera más por abordar el tema de las emisiones de los clientes. La firmaron más de 1.100 empleados.

"El impacto positivo que podamos tener en otros ámbitos no tendrá ningún significado si no hacemos nada mientras nuestros clientes alteran el planeta de forma irrevocable", decía una copia de la carta vista por el CCR. Los firmantes no pedían a la empresa que abandonase a sus clientes de combustibles fósiles, pero querían que McKinsey rindiera cuentas públicamente de sus promesas en descarbonización.

En opinión de exconsultores de McKinsey que hablaron con el CCR, la carta no sirvió de mucho. A algunos les frustraba saber que mientras un equipo de asesores se esforzaba por reducir emisiones, otro equipo podía estar trabajando con una empresa de combustibles fósiles para aumentar su producción.

"Tras el envío de esta carta, nuestros líderes se han comprometido con nuestros colegas a atender sus preguntas y explicar los compromisos actuales de nuestro despacho en materia de sostenibilidad", publicó McKinsey en su página web después de que en 2021 The New York Times difundiera la carta.

"Hemos sido abiertos en lo que se refiere a nuestro trabajo con clientes de combustibles fósiles y de sectores difíciles de abandonar, y no vemos ninguna contradicción con nuestro

compromiso por la transición energética", dijo al CCR y a The Guardian un portavoz de McKinsey. "En los escenarios de descarbonización coherentes con los niveles del Acuerdo de París, se prevé que el uso de combustibles fósiles disminuya, pero siga formando parte del mix energético para satisfacer las necesidades energéticas mundiales".

'Nos guste o no'

Desde 2019, McKinsey ha presentado cientos de páginas de declaraciones por conflicto de intereses en cinco casos de bancarrota, una ventana al extenso fichero de clientes pasados y presentes del despacho.

Durante el procedimiento de quiebra, a McKinsey le pasan una lista de empresas identificadas como "partes interesadas" para asegurarse de que puede trabajar con el "deudor" sin conflictos de intereses. McKinsey tiene entonces que examinar todas las "filiales corporativas" de esas partes interesadas, entre las que hay filiales, sociedades de cartera y empresas conjuntas. La lista final puede llegar a incluir miles de nombres, como se detalla en los documentos judiciales. Acto seguido, McKinsey coteja ese listado con su "lista de clientes" y hace saber al tribunal si hay alguna coincidencia, refiriéndose a los que así lo merezcan como "clientes en asuntos no relacionados con el deudor".

Entre los clientes revelados figuran algunos de las mayores contaminantes del mundo, en contraste con las declaraciones públicas de McKinsey de ser el "mayor impulsor de la descarbonización del sector privado".

El CCR y The Guardian preguntaron a McKinsey por casos en los que el trabajo de la consultora hubiera alimentado la crisis climática, al ayudar a los clientes en la búsqueda de nuevos mercados para los combustibles fósiles y el aumento de su producción y uso. "Gran parte de su información sobre estos asuntos es engañosa o inexacta", respondió un portavoz de McKinsey a una consulta periodística. "Usar expedientes judiciales y divulgaciones obligatorias, en muchos casos obsoletas y pensadas con otro propósito, es una base equivocada para sacar conclusiones sobre nuestro trabajo con los clientes".

El portavoz también dijo que la consultora abordaba el proceso con un "enfoque prudente". "Las divulgaciones obligatorias [a las instancias judiciales] van más allá de nuestra lista de clientes", añadió, explicando que aunque en los registros todos aparezcan como "clientes", entre esas organizaciones hay empresas a las que la consultora puede haber hecho un discurso de ventas y "organizaciones paraguas vinculadas con nuestros clientes".

CCR y Aria analizaron únicamente las entidades que la propia McKinsey identificaba en los documentos como "clientes", abarcando esa definición más amplia que hace la empresa. Pero en los expedientes también hay decenas de clientes que han sido fuentes de ingresos importantes para McKinsey. Entre ellos, unos 30 clientes del sector de los combustibles fósiles y del sector de la minería, como Aramco y como las grandes petroleras Shell, BP, TotalEnergies y Eni.

La mayoría de los casos de quiebra no están relacionados con los combustibles fósiles, pero el conjunto de expedientes representa una inédita ventana al trabajo de McKinsey con las grandes petroleras, dejando al descubierto la influencia hasta ahora desconocida que la

consultora ejerce sobre empresas estatales de combustibles fósiles. La empresa ha trabajado con empresas vinculadas a sus estados en 19 países. Descritas como "clientes" en los documentos judiciales, estas organizaciones están en 5 de los 10 principales países productores de petróleo.

Dos petroleras estatales chinas salen en los documentos: Sinopec y China National Offshore Oil Corporation. "No trabajamos , para el partido comunista chino ni para el gobierno central de China y, que yo sepa, nunca lo hemos hecho", dijo Sternfels ante el Congreso de EEUU a principios de 2024. Pero en una carta difundida el mes pasado, un grupo de legisladores republicanos argumentó que McKinsey había "tergiversado" la información sobre sus operaciones en China. Lo fundamentaban con informes de prensa y expedientes del tribunal de quiebras en los que se confirmaba que la oficina en Shanghai de McKinsey había recibido sumas importantes de entidades estatales chinas.

En una declaración a CCR y a The Guardian, la consultora mantuvo que creía no haber trabajado nunca para el gobierno central de China ni para el partido comunista chino.

En los registros judiciales también aparece , como otro lucrativo cliente Koch Industries, gigante del refinado petrolero y de la petroquímica. En 2020, Koch Industries representó entre el 1% y el 3% de los ingresos brutos de una rama de McKinsey especializada en reestructuración de empresas.

Los críticos sostienen que el dinero de Koch Industries (rebautizada recientemente como Koch Inc) ha enriquecido a sus propietarios, los multimillonarios hermanos Koch, que destinan parte de su fortuna a financiar una red de organizaciones de resistencia contra los intentos de enfrentar la crisis climática. "Es el cerebro financiero del negacionismo de la ciencia climática y de la oposición a las energías limpias", dijo sobre Koch Industries la organización ecologista Greenpeace en 2010. El portavoz de McKinsey no quiso hacer comentarios sobre la naturaleza de sus servicios para Koch Industries.

"Nos guste o no, no hay forma de reducir las emisiones sin trabajar con estas industrias para una transición rápida", escribió en 2021 Sternfels tras las críticas contra McKinsey por sus servicios para el sector de combustibles fósiles. Sternfels decía entonces que la consultora ya estaba ayudando a algunos de los principales emisores a alcanzar la neutralidad de carbono. A modo de ejemplo, escribió que estaban "trabajando con una importante petrolera mundial para reorientar su cartera".

Pero Sternfels también omitió detalles sobre otras áreas de actividad de McKinsey, como la gran cantidad de ingenieros de petróleo contratados en los últimos años por la consultora para mejorar la productividad y rentabilidad de yacimientos petrolíferos que por lo general están viejos y tienen un alto nivel de emisiones.

Desde 2021, algunos de los clientes de combustibles fósiles más importantes de McKinsey también han ralentizado su apuesta por las energías limpias. La inversión de Shell en su división de renovables y soluciones energéticas habría caído desde 3.500 millones de dólares en 2022 hasta 2.700 millones en 2023. Y según el análisis que CCR hizo de los documentos judiciales, en el período 2019-2023 hubo varios momentos en que la petrolera Shell contribuyó de manera significativa a los ingresos de McKinsey en varios países.

La petrolera BP, otro cliente importante de McKinsey, abandonó hace poco su objetivo de reducir la producción de petróleo y gas para 2030. El plan ahora es reducir la ambición de su estrategia de transición energética.

McKinsey está "obteniendo beneficios gigantescos a costa del clima y de la transición energética, gracias a sus lucrativos contratos con muchos de los mayores delincuentes climáticos del mundo, como BP, Shell y Koch Industries", dijo Pascoe Sabido, activista de la ONG Corporate Europe Observatory. "Es hora de que McKinsey comience a rendir cuentas".

"No es posible sacar una imagen completa de nuestro trabajo en sostenibilidad en todos los sectores si solo nos fijamos en un subgrupo limitado de clientes dentro del sector de los combustibles fósiles", dijo un portavoz de la consultora. "McKinsey lleva más de una década ayudando a los clientes a descarbonizarse, a aumentar su resistencia al cambio climático, y a afrontar el desafío de la sostenibilidad", añadió.

"Shell se ha comprometido a convertirse en una empresa energética de neutralidad de carbono para 2050, un objetivo que en nuestra opinión cumple con el objetivo más ambicioso del Acuerdo de París", dijo un portavoz de Shell.

'El cambio climático no era un problema en absoluto'

Mientras el mundo avanza hacia un modelo de energías más limpias, el gobierno saudí ha diseñado un programa secreto con un objetivo sencillo: encontrar mercados nuevos para el petróleo del reino. Conocido como el programa de sostenibilidad de petróleo, lo venden como una solución de desarrollo sostenible para las deficiencias en las infraestructuras de Asia y África.

Lo cierto es que desde el primer momento el programa ha sido una forma de salvaguardar los ingresos petroleros de Arabia Saudí, tal y como revelaron el año pasado los periodistas encubiertos del CCR. La participación de McKinsey no era conocida públicamente, pero dos personas con conocimiento del polémico programa de sostenibilidad de petróleo confirmaron al CCR que el gobierno saudí había acudido a la consultora en busca de asesoramiento.

"McKinsey hizo un montón de trabajo en la preparación del diseño del programa", dijo una persona que formó parte del proyecto y pidió el *off the record* para hablar de asuntos confidenciales. Según esta persona, cuando en 2018 comenzó el programa, había "docenas" de consultores de McKinsey asesorando sobre "lo que se debía hacer, dónde se debía mirar y la información que hacía falta tener para tomar decisiones en el futuro". Expertos de McKinsey en diversos campos convocaron talleres en los que se intercambiaban puntos de vista sobre lo que estaba sucediendo en diferentes mercados. El trabajo de la consultora fue "muy extenso y muy impresionante", dijo.

Durante aquellas primeras conversaciones, una de las primeras ideas fue la construcción de aeropuertos en África, que a su vez impulsarían la necesidad de petróleo en el continente. "Te cuesta X millones de dólares, te garantizan el número de vuelos que quieras, y eres el que suministra el fueloil", explicó la fuente.

Los periodistas encubiertos del CCR tuvieron acceso a presentaciones del programa de sostenibilidad de petróleo. Entre las ideas que se generaron entonces (no está claro en cuáles de ellas participaron los consultores de McKinsey), figuraba asociarse con un fabricante de vehículos que produjera un coche barato para mercados emergentes y le diera "un impulso al petróleo del reino". O fomentar los viajes comerciales supersónicos en avión, que consumen tres veces más combustible que los normales, se decía explícitamente.

Durante el discurso pronunciado el año pasado en un acto de la industria petrolera, el director del programa dijo en Ciudad del Cabo que Arabia Saudí podía contribuir a mejorar el acceso a la energía y facilitar inversiones en carreteras y aeropuertos, así como en los coches y aviones que los utilizan. Su equipo había llenado cientos de páginas con estrategias de desarrollo empresarial y tenían identificadas 46 "oportunidades", elegidas entre un lote inicial de 80 proyectos por su capacidad de impulsar la demanda de petróleo, tal y como dijo después a los periodistas encubiertos un alto cargo del programa.

Cuando a ese alto cargo le preguntaron si el objetivo era estimular la demanda de manera artificial para compensar las caídas derivadas de los intentos de atajar la crisis climática, su respuesta fue: "Sí, ese es uno de los principales objetivos que tratamos de conseguir".

Un portavoz de McKinsey no quiso responder a las preguntas sobre los servicios prestados por la consultora en el programa de sostenibilidad de petróleo. Tampoco quiso decir nada sobre la fecha en que terminaron. En el último año, uno de los socios de McKinsey supuestamente implicados en esa labor de asesoramiento ha participado en publicaciones de redes sociales que tocan el tema.

Las "huellas dactilares" de la empresa estaban "por todas partes", dijo la persona que participó en el programa y pidió permanecer en el anonimato. "El cambio climático no era un problema en absoluto, no estaba ni en el radar... No les importaba".

El siglo de la India

En 2022, McKinsey publicó un importante informe describiendo la ambiciosa ruta de la India para alcanzar el objetivo de la neutralidad de carbono. El camino incluía limitar el refinado de petróleo a un nivel ligeramente superior al actual y reducir poco a poco la cantidad de gas, y de otros combustibles fósiles, que abastecen de energía al país.

Pero sin hacerlo público, McKinsey ha estado trabajando con empresas estatales del país en iniciativas que atentan contra los consejos que la propia consultora daba en el informe para llegar a la neutralidad de carbono. En 2019 consiguió un contrato de cuatro años y 289 millones de rupias (unos 3,26 millones de euros) para la expansión de la refinería de petróleo estatal en Numaligarh, de acuerdo con registros que la propia compañía puso a disposición del público en la página web de la refinería.

El proyecto está ahora mismo en fase de construcción y pronto la refinería podrá multiplicar por tres la cantidad de crudo que produce hoy. De acuerdo con la información del gobierno indio, McKinsey fue una de las tres consultoras que en 2021 trabajaron en "planes de mejora del rendimiento" en 15 refinerías estatales de todo el país.

La India es uno de los mayores promotores de oleoductos nuevos y la refinería de Numaligarh contará con el más largo de todos: 1.600 kilómetros de longitud para ayudar a hacer realidad las extraordinarias ambiciones del gobierno de Narendra Modi, que aspira a aumentar la capacidad nacional de refinado de petróleo desde 250 millones de toneladas métricas por año hasta 450 millones.

El primer ministro indio también quiere que su país se convierta en "una economía basada en el gas", llevando al combustible del actual 6% del mix energético al 15% en 2030. McKinsey trabajó con la mayor distribuidora de gas del país en una estrategia a largo plazo, según su informe de 2020. De acuerdo con esa memoria anual, la empresa estatal invertirá en proyectos de infraestructuras de gas, como "el tendido de importantes tramos de la red nacional de gas, en consonancia con las prioridades del Gobierno".

En opinión de Nandini Das, economista especializado en energía de Climate Analytics, en un país "de recursos limitados como la India" destinar la inversión a proyectos de energía renovable es mejor opción que invertir en unas infraestructuras de petróleo y gas que podrían condenar a la India a un futuro dependiente de los combustibles fósiles.

Mientras tanto, Sternfels se ha propuesto aumentar la influencia de McKinsey en el país. Recientemente declaró al periódico Economic Times que este era "el siglo de la India" y que la consultora tenía planes de duplicar su plantilla allí. Queda por ver cómo se traduce eso en el trabajo que finalmente desarrolle McKinsey para la transición energética del país.

Según fuentes con conocimiento de los procedimientos de la consultora, McKinsey tiene ahora comités internos encargados de juzgar qué proyectos pueden considerarse arriesgados desde el punto de vista de la reputación.

"Estamos marcando la pauta en lo que se refiere a responsabilidad y cumplimiento en nuestra profesión", dijo un portavoz de la consultora. "Seguimos la política de selección de clientes más rigurosa de nuestro sector".

Pero como todas las otras cosas que hace la consultora, este proceso también permanece oculto al público. McKinsey no quiso responder a preguntas sobre los encargos relacionados con combustibles fósiles que dejaría de aceptar.

Según los registros de la consultora, el año pasado seguía dispuesta a presentarse a un concurso de 1,5 millones de dólares (unos 1,43 millones de euros) para desarrollar la "estrategia 2040" de la petrolera estatal Oil India. El objetivo del proyecto era "mejorar y agilizar el uso de los combustibles fósiles" y "mejorar y acelerar la exploración y producción nacional". Entre los "objetivos previstos" también figuraba la elaboración de un plan de "combustibles alternativos" que debía estar "en consonancia con la visión india de una economía basada en el gas". La empresa estatal pedía a la consultora "una estrategia de acercamiento" a las petroleras internacionales.

Hardeep Singh Puri, ministro de Petróleo y Gas de la India, invitó recientemente a las petroleras internacionales a colaborar con Oil India para ayudar al gobierno a extraer todo el petróleo posible antes de que el mundo pase a combustibles menos contaminantes. Un proceso que describió como "una carrera", según el periódico The Financial Times. "Ayer

estuve con Exxon, estuve con BP unos días antes, he mantenido reuniones con Chevron... Fui a Brasil y hablé con Petrobras", dijo el ministro. "Les dije que vinieran, que se unieran a Oil India en la prospección de las aguas de Andamán... Les daremos incentivos".

Al final, McKinsey perdió el proyecto de Oil India en favor de un rival, Boston Consulting Group. Según una ex empleada de McKinsey, las personas que deciden los proyectos que siguen adelante tienen un interés personal en el éxito financiero de la consultora. Las decisiones que toman sobre los proyectos se basan "en múltiples factores", dijo. "El riesgo es solo uno de ellos".

El diario

<https://www.lahaine.org/mundo.php/el-capitalismo-descarnado>