

De la teoría a la realidad: tres pasos para implementar un programa de sostenibilidad

Resumen ejecutivo

Las herramientas de software pueden ser vitales para que un programa de sostenibilidad sea tangible y mensurable. Establecer objetivos, estimular la participación de las partes interesadas, y evaluar las necesidades a corto y largo plazo son acciones esenciales para garantizar el rendimiento positivo de la inversión.

Introducción

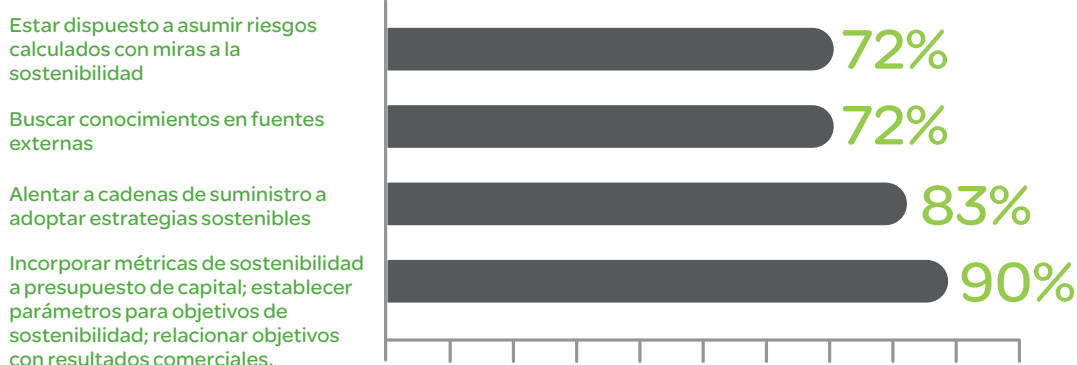
Las corporaciones están aprendiendo a poner en práctica los planes de sostenibilidad. Lo que alguna vez fue poco más que un informe anual que documentaba las actividades comerciales seguras para el medio ambiente ha evolucionado hasta incluir mediciones del impacto en los resultados, lo que requiere datos precisos susceptibles de ser auditados. En la actualidad, la sostenibilidad corporativa implica una estrategia integrada para gestionar recursos, maximizar la eficiencia y cumplir con los objetivos financieros. Sin embargo, aunque cada vez más empresas reconocen el valor de una estrategia de sostenibilidad bien estructurada, muchas carecen aún de un enfoque cohesivo e integrado para su implementación.

Adopción de un nuevo enfoque

Tras realizar más de 200 entrevistas con 60 empresas y estudiar modelos organizacionales, la autora de un trabajo publicado en *MIT Sloan Management Review*¹ identificó diversos puntos comunes a todos los negocios sostenibles (Figura 1).

Figura 1

La evolución de un modelo tradicional a uno sostenible requiere que en las empresas cambie el modo de pensar y de actuar.



"El establecimiento de herramientas de software de nivel internacional para la gestión de la sostenibilidad no forma parte de las competencias clave de la mayoría de las empresas."

Sin embargo, alcanzar un mayor grado de sostenibilidad requiere más que la voluntad de romper con los paradigmas comerciales tradicionales. No se puede pasar nada por alto, desde la conducción corporativa, la gestión de riesgos y las prácticas laborales, hasta la optimización de las cadenas de suministro, la eficiencia energética y la gestión de recursos. La tecnología, o el software, puede ser clave para que un programa de sostenibilidad sea tangible y mensurable. Una solución de software integrada puede unificar sistemas dispares y ofrecer el nivel de visibilidad empresarial en cuanto a energía y recursos indispensable para el éxito de todo plan de sostenibilidad. Por lo tanto, el desafío para muchas empresas es decidir si crear o adquirir la tecnología necesaria. Claro que no existe una única respuesta correcta; sin embargo, se puede afirmar que el establecimiento de herramientas de software de nivel internacional para la gestión de la sostenibilidad no forma parte de las competencias clave de la mayoría de las empresas.

La implementación de software empresarial para eficiencia energética que respalde y promueva la sostenibilidad corporativa es un proceso en tres pasos. Entre las principales acciones de ese proceso pueden mencionarse:

- ✓ **Trabajar a partir de un conjunto claro de objetivos**
- ✓ **Promover la participación de las partes interesadas al inicio del proceso**
- ✓ **Seleccionar una solución contemplando el corto y el largo plazo**

¹ Leslie Brokaw, "Five Characteristics of Sustainable Companies" (Cinco características de las empresas sostenibles), *MIT Sloan Management Review*, 17 de junio de 2012

Replanteo de la sostenibilidad

Ya no se trata solamente del cambio climático. En la actualidad, la sostenibilidad es un imperativo comercial, impulsado por los cambios en la dinámicas de cuatro áreas clave:

Financiera

Los costos y la demanda de energía se incrementan; la disponibilidad de recursos se reduce. Las presiones reglamentarias y las presentaciones informativas obligatorias van en aumento. Los accionistas comienzan a plantear preguntas de difícil respuesta sobre las estrategias corporativas de sostenibilidad, o la falta de ellas. Como dato positivo, hoy está ampliamente demostrado que la gestión inteligente de la sostenibilidad genera un importante rendimiento económico.

+11%

Las empresas sostenibles han presentado mejores rendimientos que sus pares en términos de margen neto (+6%); rendimiento de los activos (+3%); y rendimiento del patrimonio (+11%) durante los últimos ocho años, según informa la publicación Harvard Business Review.²

67,4%

Desde 2006, las empresas incluidas en el Índice de liderazgo en divulgación de emisiones de carbono (CDLI) han presentado rendimientos de 67,4%, más del doble del rendimiento de 31,1% de las empresas incluidas en el ranking Global 500.

US\$6000 millones

Aproximadamente US\$6000 millones en activos se invierten en diversos productos financieros, entre otros, fondos mutuos y fondos negociables en bolsa (ETF), asociados al Índice de sostenibilidad Dow Jones.

Organizacional

En la actualidad, muchas empresas incluyen Directores de sostenibilidad entre su personal jerárquico; el índice de incorporación de estos ejecutivos ha aumentado de manera récord en los últimos diez años. Las empresas están integrando funciones (Compras, Operaciones, Finanzas, etc.), lo que vuelve más necesario contar con mayores posibilidades de compartir datos y generar informes comunes a varias áreas. La demanda de una mayor visibilidad global para las partes interesadas está aumentando, y las estructuras empresariales desconectadas se están desmoronando.

283

Es la cantidad de Directores de sostenibilidad en empresas que integran la iniciativa 2012 GreenBiz Intelligence Panel (más del doble que cuatro años atrás), según la encuesta más reciente de GreenBiz.³

Informativa

Las empresas desconfían de las soluciones que se limitan a ofrecer un mayor volumen de datos; en cambio, buscan inteligencia operativa: datos verificables y prácticos que se obtengan donde y cuando sean necesarios, en un formato sencillo. Los sistemas internos cerrados están desapareciendo para dar lugar a plataformas más abiertas, y las corporaciones ya no adoptan ciegamente un único tipo de tecnología. La interoperabilidad del software es un requisito clave.

47%

de las empresas mencionaron "más herramientas de análisis de datos relativos a la energía" como prioridad en la gestión de energía, de acuerdo con un estudio reciente conducido por Verdantix.⁴

² Gerritt Heyns, "Companies that Invest in Sustainability Do Better Financially" (Las empresas que invierten en sostenibilidad obtienen mejores resultados económicos), HBR Blog Network, 19 de septiembre de 2012

³ Jon Davies y los editores de GreenBiz.com, "State of the Profession" (Estado de la profesión), 2013

⁴ Verdantix, "Green Quadrant® Energy Management Software (Global)" (Análisis Green Quadrant® de software para gestión de energía (global)), enero de 2013

Reglamentaria

Muchos organismos gubernamentales regionales y nacionales están sancionando normas corporativas más estrictas con respecto a la sostenibilidad y los requisitos de presentación de informes sobre emisiones de carbono, consumo de agua y desechos, entre otros ítems. Las empresas deben mejorar sus procesos de seguimiento y generación de informes sobre sostenibilidad para que resulten auditables. Como consecuencia, el personal ejecutivo se debate entre dificultades relativas a inversiones, recuperaciones e implementaciones asociadas con diversos sistemas de hardware y software.

Hasta **42%**

El Plan de eficiencia energética del compromiso de reducción de las emisiones de carbono (CRC) del Reino Unido incluye contratos vinculantes legalmente con respecto al carbono que requieren una reducción de los gases de efecto invernadero de entre 34 y 42% (en comparación con los valores de referencia de 1990) para 2020.

20%

Una directiva de la Unión Europea requiere que las naciones reduzcan sus emisiones de gases de efecto invernadero en un mínimo de 20% (en comparación con los valores de referencia de 1990) para 2020.

Paso Uno: Sea sincero

Evalúe la madurez de su esquema energético; establezca objetivos de sostenibilidad

Antes de decidir en qué dirección avanzar, debe saber dónde se encuentra actualmente. Determine la madurez del esquema energético de su organización (Figura 2): el nivel de sofisticación y preparación estratégica de sus soluciones tecnológicas para gestión de energía y sostenibilidad. Tome notas al responder a las siguientes preguntas; esas notas le servirán para establecer objetivos de sostenibilidad adecuados.

• ¿Su organización reconoce el valor de la sostenibilidad?

- ¿La sostenibilidad es parte de su declaración de misión?
- ¿Qué factores externos lo presionan para que desarrolle una estrategia de sostenibilidad? Por ejemplo, ¿necesita obtener una certificación ISO 50001, cumplir con nuevos requisitos reglamentarios o satisfacer las crecientes expectativas de sus clientes o accionistas?
- ¿Cómo influye su realidad geográfica en su visión de la sostenibilidad? En los Estados Unidos, por ejemplo, algunos negocios enfrentan esquemas de tarifas por aporte de energía renovable (FIT) y cargos por tiempo de uso; y en Europa, el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (EU ETS) impone cuantiosas multas a las empresas que no cumplen con los requisitos del sistema de tope y canje; ambas situaciones resultan muy persuasivas en cuanto a la necesidad de adoptar estrategias de sostenibilidad.

• ¿Los gastos de energía son una preocupación importante para su negocio?

- ¿Cuánto influyen en su ganancia neta los costos de energía, como el costo total de energía por unidad de producción, empleado, paciente, etc., y las fluctuaciones en los precios?
- ¿La energía representa una fracción significativa de sus gastos operativos?

• ¿Quién está a cargo?

- ¿Quién es el responsable dentro de su organización de las iniciativas relativas a sostenibilidad o gestión de energía? ¿Qué posición ocupa esa persona en el organigrama de la empresa?
- ¿Cuenta con auspicios o un presupuesto de donde obtener fondos para impulsar un plan de sostenibilidad?

- ¿Existen recursos dedicados para la gestión de programas de energía? De ser así, ¿son recursos a tiempo completo o a tiempo parcial?
- ¿Cuenta con indicadores clave de rendimiento (KPI) relativos a la gestión de la energía? ¿Están vinculados con la compensación que percibe?
- ¿Su empresa genera informes periódicos internos o externos sobre uso de energía o gestión de emisiones de carbono?

• ¿Cuál es la situación de su empresa en materia de recolección y evaluación de datos?

- ¿La información se recolecta en tiempo real, diaria, quincenal, mensual o anualmente? ¿O no se recolecta información en absoluto?
- ¿Qué tipo de datos necesitan sus administradores? Por ejemplo:
 - tiempos de autonomía y datos de medidores y sensores para funciones de nivel de control;
 - datos sobre energía, con montos consolidados de diversos establecimientos o con estadísticas sobre ocupación, agua y otras, para administradores del nivel de las operaciones;
 - resúmenes e informes mensuales sobre suministro de red para seguimiento del rendimiento del esquema de sostenibilidad en comparación con métricas establecidas para ejecutivos del nivel empresarial.
- ¿Cuánto trabajo consume el proceso de recolección de datos? ¿A usted le llevaría "unos cinco meses elaborar un informe corporativo sobre emisiones de carbono", como admitió un ejecutivo cuando se le hizo la misma pregunta?
- ¿Qué puede hacer con los datos recolectados? ¿Le brindan la posibilidad de estimar a futuro, hacer pronósticos y evaluar escenarios hipotéticos? ¿Consulta constantemente información desactualizada?
- ¿Puede generar informes y personalizarlos? ¿Las principales partes interesadas esperan recibir ese tipo de informes?

• ¿Con qué herramientas cuenta en la actualidad?

- ¿Sus sistemas actuales (producción, despacho, finanzas, informática, etc.) están integrados entre sí o aislados?
- ¿Los administradores pueden trabajar fácilmente contemplando todos los establecimientos y áreas funcionales?
- ¿Sus sistemas actuales son escalables de modo de admitir requisitos futuros?
- ¿Existe una planificación a cinco o diez años para prever esos requisitos?
- ¿Cuenta con las herramientas necesarias para capitalizar nuevas oportunidades o adaptarse a cambios del mercado?

"Establecemos objetivos de sostenibilidad del mismo modo en que procedemos con otros tipos de objetivos... deben ser parte de la forma en que operamos las empresas."

Tom Falk, Presidente y Director Ejecutivo de Kimberly-Clark, cuando se le preguntó por su filosofía de establecimiento de objetivos⁵

Aunque las preguntas anteriores no abarcan todos los aspectos posibles, sirven como disparador. Una vez que haya pasado algún tiempo evaluando el estado actual de los aspectos relativos a la sostenibilidad, estudie el gráfico sobre madurez de modelos de eficiencia energética y determine dónde se ubica su empresa. Conociendo la situación de su empresa, considere los pasos necesarios para mantener el impulso. Adopte un enfoque progresista y práctico en la determinación de los pasos a seguir. Después de todo, si en la actualidad reúne datos anuales de sostenibilidad en planillas de cálculo, probablemente sea poco realista suponer que en el próximo año vaya a implementar herramientas de análisis y simulación predictivos basados en datos capturados por los dispositivos en tiempo real.

⁵David Kiron, "Interview with Tom Falk, chairman and CEO of Kimberly-Clark" (Entrevista a Tom Falk, Presidente y Director Ejecutivo de Kimberly-Clark), *MIT Sloan Management Review*, 15 de enero de 2013

¿En qué tramo del camino hacia la sostenibilidad se encuentra usted?

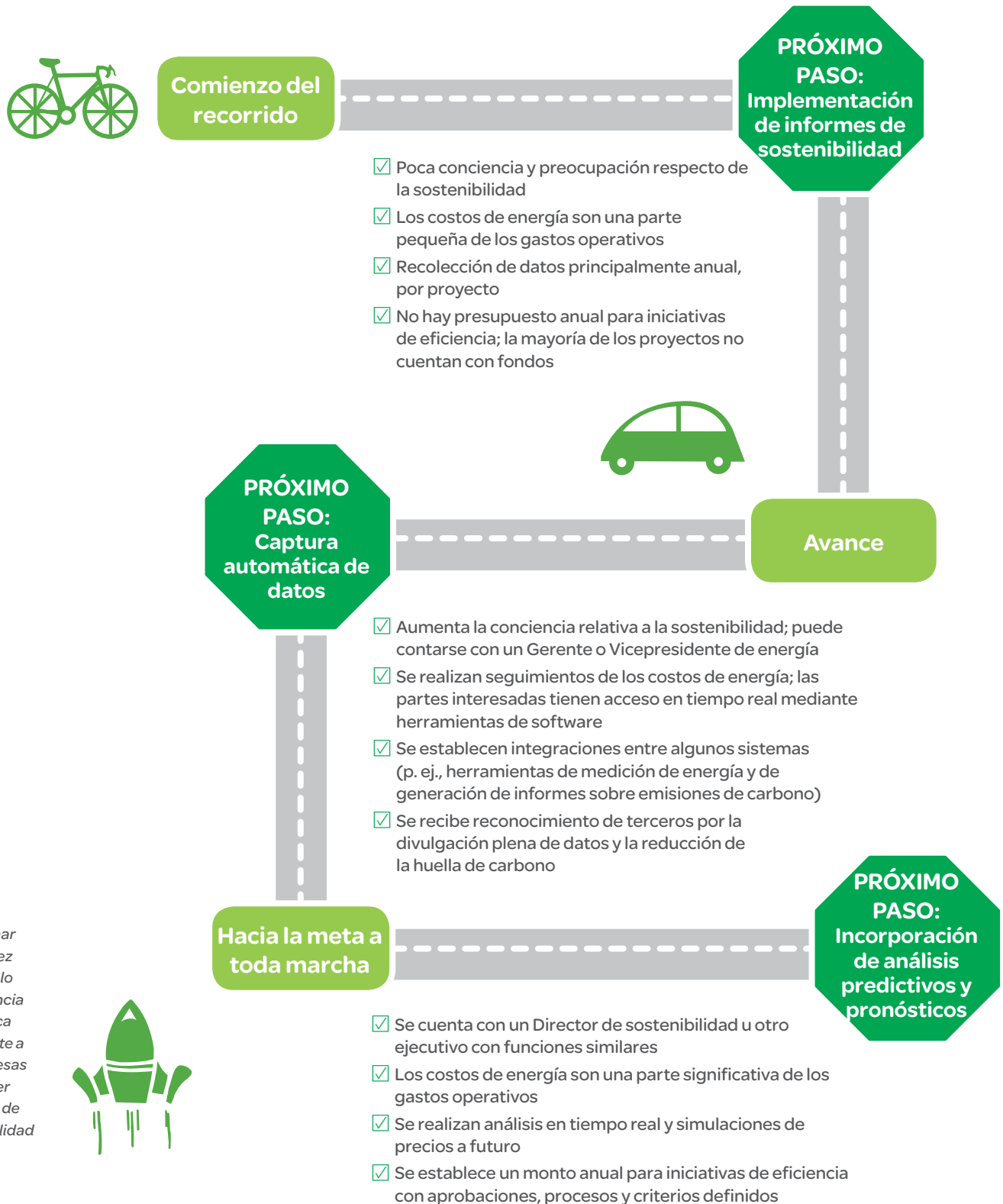
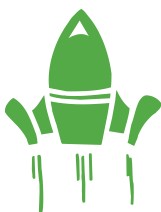


Figura 2
Determinar la madurez del modelo de eficiencia energética les permite a las empresas establecer objetivos de sostenibilidad realistas.



Paso Dos: Cree consenso

Promueva la participación de las partes interesadas; pídale su opinión

Tras haber evaluado la madurez de su esquema energético en el paso Uno, probablemente ya tenga una idea de cómo seguir. Es tiempo de promover la participación de las partes interesadas y obtener su opinión para asegurar que la solución definitiva de sostenibilidad contemple también sus necesidades y objetivos. En esta etapa es igualmente importante identificar cualquier obstáculo que pueda interferir en el camino hacia la eficiencia energética de la empresa.

Cualquiera puede convertirse en el maestro o líder en gestión de energía de su organización: tiene que ser una persona que advierta el valor y el rendimiento de la inversión que puede proporcionar la sostenibilidad, y que esté dispuesto a liderar el cambio. Como líder de gestión de energía, usted deberá iniciar procesos de relevamiento: organice reuniones con las principales partes interesadas de las distintas áreas de la empresa (informática, infraestructura, producción, finanzas, etc.) para comprender sus necesidades y obtener su apoyo. Se necesitará un frente unido para presentar y "vender" una propuesta de sostenibilidad a los altos ejecutivos de la empresa, especialmente si esta recién empieza a desarrollar su conciencia en materia de sostenibilidad. Una vez que las iniciativas se encuentren en marcha, el líder de gestión de energía deberá reunirse periódicamente con las partes interesadas para garantizar que se satisfagan sus necesidades continuas, como las relativas a la generación de informes y la gestión de datos. De no ser así, podría ponerse en riesgo la eficacia y el rendimiento de la inversión a largo plazo del programa.

¿Dónde encontrar al líder de gestión de energía?



Figura 3
Cualquiera puede ser el líder de gestión de energía de la organización.

Anticipe los obstáculos; establezca sus necesidades de software

Como sucede con casi toda iniciativa, en el camino hacia la sostenibilidad pueden surgir inconvenientes. Un obstáculo significativo podría provenir del sector informático, especialmente si el software de sostenibilidad que se considera implementar incluye componentes basados en la nube. Aunque la informática basada en la nube reduce los gastos de capital y elimina los desafíos relativos al almacenamiento de datos (una ventaja inmensa a medida que crece la empresa y aumentan exponencialmente las cargas de datos), a menudo pone en alerta a los administradores informáticos, a quienes les preocupa la falta de control en el acceso a la información y la

posibilidad de pérdida o inaccesibilidad de los datos.⁶ Claro que los proveedores serios de servicios web pueden ofrecer funciones de seguridad sofisticadas que no están al alcance de los departamentos de Informática de las empresas; sin embargo, eso no exime a las organizaciones de cumplir con sus responsabilidades. Verificar las medidas de seguridad y restringir la implementación de la informática en la nube a las áreas que no sean de misión crítica (como la gestión de energía) puede apaciguar en gran medida los temores del personal informático.

¿Qué clase de software se requerirá para poner en completo funcionamiento su estrategia de sostenibilidad? Las opciones disponibles incluyen un amplísimo espectro, desde aplicaciones de software individuales hasta paquetes sofisticados, y diversos niveles de soporte. Seleccione soluciones de software que satisfagan sus necesidades y objetivos, en la actualidad y a futuro.

La solución de software correcta acelerará el éxito del plan de sostenibilidad

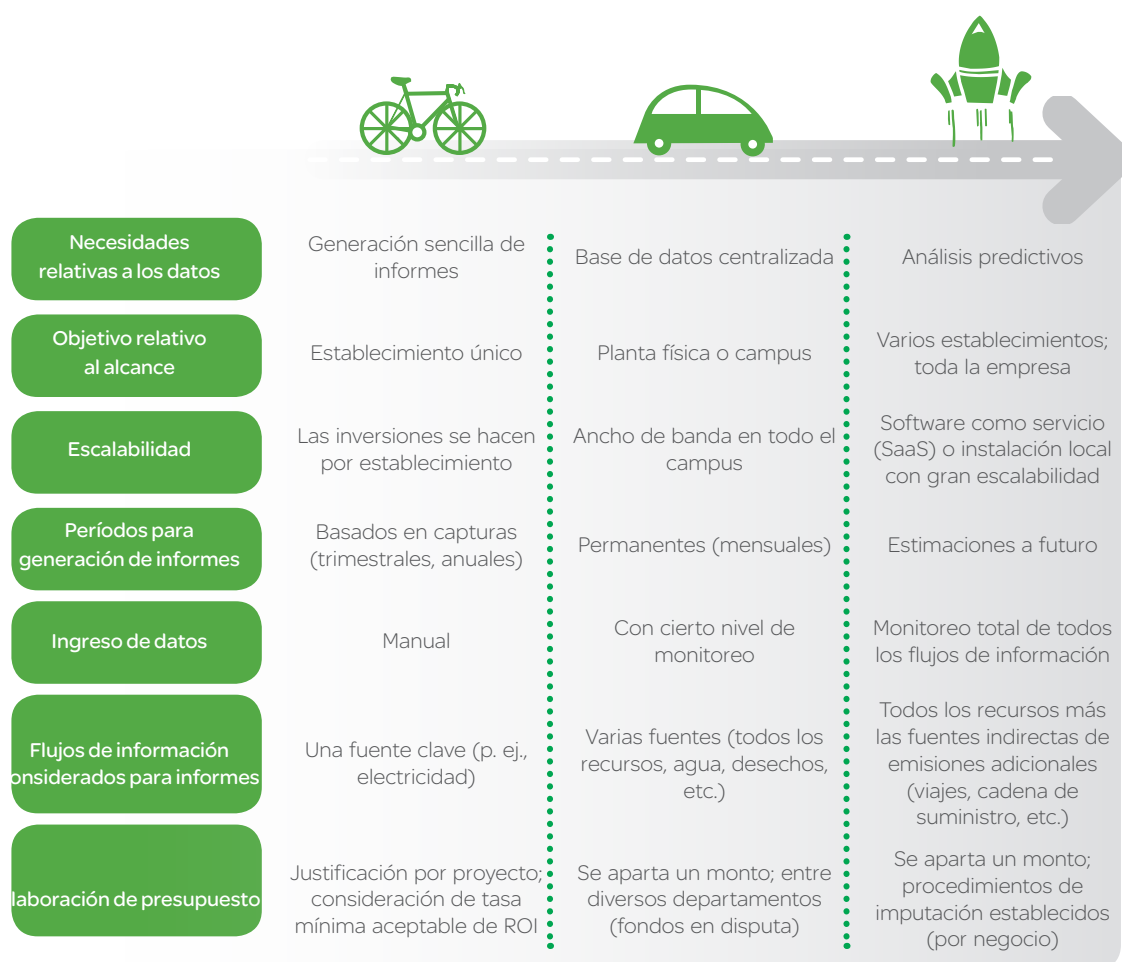


Figura 4
Una evaluación sincera de las necesidades de software permite tomar decisiones más inteligentes.

⁶"Cloud Computing Hides Big Issues in Corporate Data Sharing" (La informática en la nube oculta importantes desafíos relativos a los datos compartidos en las empresas), Forbes CIO Network blog, 17 de febrero de 2012

Paso Tres: Avance a toda marcha

Cree un plan de implementación progresiva; maximice su inversión

Aunque suene trillado, esta es la hora de la verdad. Una vez que haya puesto en marcha el software, puede comenzar a recolectar y analizar datos. En esta etapa, muchas empresas deciden seguir vinculados con sus proveedores tras la compra inicial para recurrir a ellos en carácter de socios consultores, expertos que pueden orientarlos en la interpretación y aplicación eficaz de la nueva información sobre la energía con que cuentan ahora, de modo de aumentar el rendimiento de la inversión en software. Después de todo, el mayor volumen de datos carece de valor si esos datos son confusos o difíciles de interpretar, o si no es sencillo relacionarlos con otras fuentes internas.

Proveedores como socios

El socio adecuado lo ayudará a interpretar y aplicar la nueva información.



El socio con las competencias adecuadas

- **será abierto:** podrá combinar la nueva tecnología con su campo de especialidad (edificios, informática, procesos, etc.) para aumentar el rendimiento de la inversión a corto y a largo plazo.
- **aportará sus conocimientos y experiencia:** podrá ofrecer acompañamiento con herramientas de análisis del mercado, tales como tendencias de precios y opciones de respuesta a la demanda, para mejorar la eficiencia y los resultados económicos.
- **será flexible:** podrá colaborar en el proceso de gestión de cambios; por ejemplo, fluctuaciones en el panorama de la competencia, comportamiento de los empleados, fuentes de energía, etcétera.
- **proveerá claridad:** podrá monitorear sus datos y recomendar formas de expandir su solución mediante funciones avanzadas.

Figura 5

Un socio confiable con las competencias adecuadas le permitirá maximizar el rendimiento de su inversión en software.



Conclusión

Aunque no sería prudente desentenderse de los peligros del cambio climático, la realidad es que la mayoría de las empresas se ven más amenazadas por las reducciones en la rentabilidad que por los aumentos en la temperatura global. Afortunadamente para ellas y para el medio ambiente, las estrategias de sostenibilidad producen resultados económicos positivos y demostrables, además de preservar los recursos y aumentar la eficiencia de las empresas. Un componente fundamental para una estrategia de sostenibilidad eficaz es el software.

Software StruxureWare

El software StruxureWare™ de Schneider Electric™ es una plataforma única de aplicaciones y paquetes integrados que ofrece visibilidad del uso de la energía y otros recursos en toda la organización. El software StruxureWare abarca potentes aplicaciones de software reunidas en tres niveles a fin de maximizar la eficiencia:

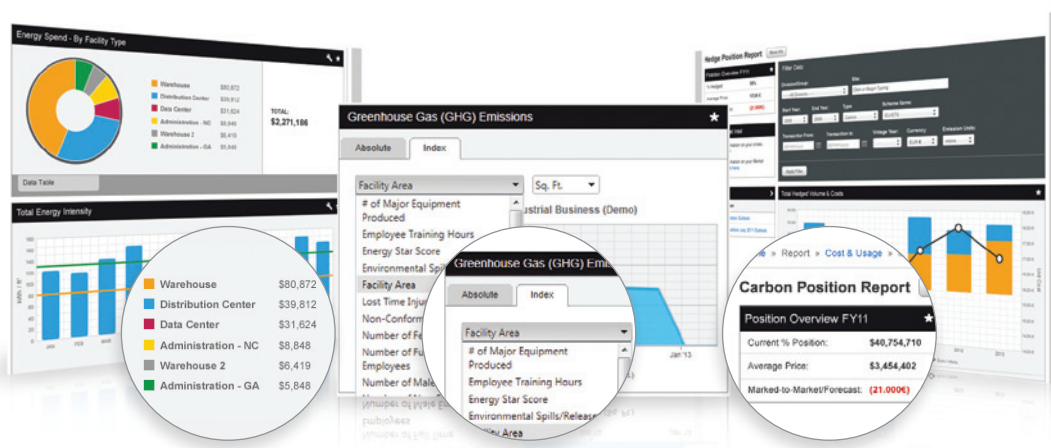
- **Nivel empresarial:** los ejecutivos jerárquicos pueden impulsar sus estrategias de sostenibilidad en forma eficaz mediante la evaluación y selección de escenarios que cumplan con objetivos financieros, reglamentarios y de negocios.
- **Nivel de operaciones:** los gerentes funcionales pueden analizar y optimizar las operaciones, la energía y los activos contemplando toda la empresa o cada establecimiento por separado.
- **Nivel de control:** Los usuarios pueden controlar el rendimiento de los procesos, asegurar la continuidad de los negocios y realizar seguimientos del consumo de energía en tiempo real, ya sea desde el establecimiento o en forma remota.

El software StruxureWare, abierto, escalable y fácilmente integrable con sistemas legados y de terceros, puede incorporarse como aplicación individual (lo que permite la expansión de las empresas en función de las necesidades o del presupuesto) o como paquete integral orientado a un mercado final específico, como los de los centros de datos, hospitales o universidades. El software StruxureWare les permite a los usuarios medir y gestionar datos desde la fábrica hasta la oficina ejecutiva, presentando una versión única, precisa y útil de la realidad. Las empresas pueden conservar los recursos corporativos, optimizar el rendimiento de los negocios, y gestionar una estrategia general de sostenibilidad en forma proactiva y eficaz.

Las empresas confían en Resource Advisor para la elaboración de informes sobre energía y emisiones de carbono así como para la gestión de proyectos asociados

Figura 6

Gestione la energía, las emisiones de carbono, el agua y los desechos con el software SaaS Resource Advisor.



más de
22.000
usuarios

US\$30.000
millones
en gastos de
energía gestionados

39,6 millones
de toneladas métricas
de emisiones de CO₂
identificadas

300.000
establecimientos con
mediciones

Más de 170 años de innovaciones en energía

Como especialista global en gestión de energía, Schneider Electric tiene más de 170 años de experiencia e innovación en energía y negocios, y ofrece a sus clientes cinco ventajas que la distinguen de las otras empresas:

Schneider Electric es global. Con presencia en más de 100 países, ya sea directamente o por medio de socios, Schneider Electric puede ofrecer valor agregado y respuestas coherentes a sus clientes, tanto local como internacionalmente.

Schneider Electric es innovadora. Para hacer frente a los desafíos futuros, Schneider Electric se centra en la concepción de nuevas tecnologías y servicios que desarrollen la inteligencia, la eficiencia y la conectividad, desde los dispositivos hasta la gestión de grandes volúmenes de datos (*big data*).

Schneider Electric es proveedora de soluciones. Partiendo de tecnología del más alto nivel, Schneider Electric ha posibilitado la compatibilidad y comunicación entre todos sus sistemas, lo que le permite ofrecer soluciones integradas de hardware y software mediante la arquitectura de sistemas de software y hardware integrados EcoStruxure™, y las aplicaciones y paquetes de software StruxureWare.

Schneider Electric es ecológica. Con el desarrollo sostenible como eje de acción, Schneider Electric se ha comprometido a causar un impacto mínimo en el medio ambiente, tanto con su huella de carbono como con los productos y soluciones que elabora.

Schneider Electric es confiable. La calidad de los productos, servicios y soluciones que ofrece Schneider Electric, juntamente con las interacciones que surgen de las ventas, marketing, cadenas de suministro y atención al cliente, brinda a los clientes plena confianza al elegir a Schneider Electric.

Establecemos estándares de eficiencia y sostenibilidad en el sector

Premio Gigaton

En la cumbre de las Naciones Unidas sobre cambio climático COP17, Schneider Electric fue distinguida con el premio Gigaton por su destacado liderazgo empresarial en la implementación de acciones para reducir las emisiones de carbono.

Las 100 empresas más sostenibles del mundo

Schneider Electric fue incluida en el decimotercer lugar del noveno listado anual compilado por Corporate Knights Inc., el análisis más exhaustivo del mundo sobre sostenibilidad corporativa.

Premio Zayed Future Energy

Schneider Electric fue reconocida con el premio Zayed Future Energy en la categoría de grandes corporaciones por su liderazgo en la labor relacionada con energías renovables y sostenibilidad.

Índices mundiales de sostenibilidad

En la actualidad Schneider Electric integra los tres principales índices bursátiles centrados en la responsabilidad social y sostenibilidad, entre ellos, el Índice mundial de sostenibilidad Dow Jones (DJSI World).

