



Libro Intenciones ecológicas

La creación de una cadena de valor verde para competir y ganar

Brett Wills
Productivity Press, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Las compañías que se vuelven ecológicas, se benefician de una amplia gama de ventajas competitivas, entre ellas la reducción de costos a largo plazo y nuevas oportunidades comerciales. En la actualidad, los clientes y empleados esperan, de hecho exigen, que las organizaciones mejoren sus prácticas ambientales. La mejor manera de avanzar, según dice Brett Wills en este libro práctico es volverse “eficiente y ecológico”. Wills lo guía a través de los pasos específicos que necesita realizar su empresa para alcanzar la sustentabilidad ambiental. Para limpiar la Tierra será necesario un verdadero esfuerzo por parte de la comunidad empresarial. *BooksInShort* piensa que este manual le brinda útiles ideas para comenzar y se lo recomienda a los ejecutivos y gerentes de operación.

Ideas fundamentales

- La administración ambiental se tiene que convertir en un aspecto central del plan estratégico de su compañía.
- Su organización puede generar cambios ambientales positivos y significativos.
- El ambientalismo tiene sentido financiero, competitivo y ético.
- Los líderes gubernamentales y activistas no pueden restaurar el medio ambiente por sí solos. Los negocios también tienen que participar.
- Sus clientes y empleados apoyarán sus esfuerzos de sustentabilidad.
- La administración ambiental exige una excelente ejecución.
- Las iniciativas ecológicas requieren de un fuerte respaldo del director ejecutivo.
- La mayoría de las compañías desaprovechan “la energía, el agua, materiales, el desperdicio, transportación, emisiones y biodiversidad”.
- Aborde estas áreas con sus programas de sustentabilidad.
- Planifique sus operaciones en términos de la “cadena de valor verde” de su compañía.

Resumen

Ser verde es maravilloso

Desafortunadamente, muchos ejecutivos creen que volverse verde es extremadamente caro, muy poco factible y que de todos modos no tendrá ningún efecto significativo. Están equivocados. La administración ambiental tiene mucho sentido comercial. Las compañías verdes superarán por mucho, a sus competidores no ecológicos. A pesar de su estado actual de negación, las empresas atascadas en el lodo, finalmente tendrán que volverse ecológicas, ya sea por mandato legislativo o por cambio en las condiciones ambientales. El caso de negocios para la sustentabilidad incluye estos factores:

- **“Ahorro en costos”** – Al usar menos material y energía, se reducen los costos.
- **“Lealtad de los clientes”** – Hay investigaciones que muestran que una gran mayoría de consumidores están modificando sus hábitos de compra para tener un impacto positivo en el medio ambiente.
- **“Satisfacción de los empleados”** – Estas mismas investigaciones también indican que cerca de ocho de cada 10 empleados quieren trabajar para empresas que son ambientalmente responsables.
- **“Capacidad de crecimiento”** – En un mundo en donde los recursos son cada vez más caros, como el petróleo, las compañías que usan alternativas

“ambientalmente respetuosas”, son las que van a prosperar.

- **“Innovación y desarrollo de nuevas tecnologías”** – Volverse verde, como toda exitosa estrategia de negocios, requiere de un compromiso con la innovación.
- **“Mayor ganancia y valor para el accionista”** – Hay investigaciones que muestran que las grandes compañías que se vuelven ecológicas, aumentan sus ganancias en un promedio del 38% durante un periodo de cinco años.

“Eficiente y Ecológico”

El famoso sistema de producción eficiente de Toyota, se enfoca en ver las operaciones y actividades desde el punto de vista del cliente y eliminar cualquier cosa que no agregue valor para este. Para desarrollar prácticas comerciales ambientalmente sustentables se necesita un enfoque similar. Analice las operaciones de su compañía desde una perspectiva estrictamente ambiental. Minimice, mitigue o elimine cualquier cosa que no aporte valor.

“La manufactura ecológica no es una moda pasajera”.

Para usar esta iniciativa de “cadena de valor verde” (*green value stream* o GVS, por sus siglas en inglés), establezca un criterio específico que se pueda verificar. Por ejemplo, en la administración eficiente, las siete áreas más comunes de “desperdicio” son “inventarios, movimientos, defectos, transportación, sobre producción, procesamiento excesivo [y] la espera”. En la administración verde, son “la energía, el agua, los materiales, el desperdicio, la transportación, las emisiones y la biodiversidad”. Para combinar este enfoque verde con su sistema de administración eficiente, agregue “impacto ambiental” a su lista de fuentes de desperdicio.

Cadena de valor verde (GVS)

Una cadena de valor es el flujo de actividades que apoyan la producción: “operaciones, contabilidad, recursos humanos, servicio al cliente y otras”. El enfoque eficiente intenta eliminar el desperdicio de todas las actividades de producción y apoyo.

“Los clientes buscan cada vez más, productos con el menor impacto ambiental”. (– Jayson Myers, presidente de Canadian Manufacturers & Exporters)

El proceso GVS involucra estos siete elementos:

1. **“Apoyo del cuerpo gerencial”** – Sin este, ninguna iniciativa verde podrá despegar.
2. **“Cambio en la percepción”** – Todo deberá verse en relación a sus consecuencias con respecto a medio ambiente.
3. **“Siete desperdicios ecológicos”** – Detalle los desperdicios individuales y de qué manera su compañía planea reducirlos o eliminarlos.
4. **“Estado actual en la planificación de la cadena verde”** – Elabore un mapa, identificando y midiendo cada tipo de desperdicio.
5. **“Planificación futura de la cadena verde”** – Represente el GVS con los desperdicios minimizados.
6. **“Eliminación total de desperdicios”** – Luche por alcanzar esta meta.
7. **“Cadena de suministro”** – Promueva la iniciativa GVS a todos los nodulos en la cadena de suministro.

“Análisis del ciclo de vida”

Para establecer una “visión verde” robusta en su organización, es necesario contar con todo el apoyo del cuerpo gerencial. Sin él, no llegará a ningún lado. Considere realizar un análisis completo del ciclo de vida (*life cycle analysis* o LCA, por sus siglas en inglés) para medir el “impacto ambiental total a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto, servicio o proyecto”. Cuando se trate de asuntos ecológicos, no intente hacer un “lavado de cerebro”, haciendo afirmaciones exageradas o falsas sobre la sustentabilidad ambiental.

“Podemos desarrollar soluciones para los asuntos ambientales a los que nos enfrentamos en la actualidad”.

Nombre a un “defensor ecológico” para que se haga cargo y considere la creación de un “equipo ecológico” que incluya a dichos defensores de diferentes departamentos. En ocasiones, funciona mejor un “enfoque de abajo hacia arriba” basado en un proyecto de prueba: empiece sus actividades de mejoramiento ambiental en un área. Sin embargo, recuerde que su meta final es un “estado verde” perfecto.

“El primer desperdicio verde: La energía”

Busque fuentes alternativas de energía que no hagan tanto daño al medio ambiente. Si puede generar su propia energía, por ejemplo con paneles solares, no tendrá que pagar por ella. Para evitar el desperdicio de energía, “identifique el uso y origen de energía en cada una de las actividades de su cadena de valor”. Incluya todo, “equipo, maquinaria, motores” y demás. Calcule el consumo de energía de cada uno de los dispositivos usando los datos de uso de energía en las etiquetas de los equipos o mediante medidores de energía. Minimice el uso de energía mediante la conservación y con tecnologías de eficiencia energética. Compense el resto de la energía que utiliza, invirtiendo en parques eólicos, por ejemplo. En la medida de lo posible, cambie a fuentes de energía renovables.

“El segundo desperdicio verde: El agua”

Cada gota de agua desperdiciada le cuesta dinero. Debe limpiar el agua tóxica, lo que representa otra consideración financiera. Utilice instalaciones que ahorren agua. Si su municipio lo permite, recolecte agua pluvial. Detenga todas las fugas. Para reducir el consumo de agua, siga estos tres pasos:

1. Identifique todas sus fuentes y usos de agua.
2. Mida el consumo de agua en cada uno de los nodulos en su cadena de valor.
3. Minimice el uso de agua a lo largo de las instalaciones de su sede corporativa y de sus plantas de producción. Calcule y minimice la toxicidad de sus descargas de agua.

“Los materiales utilizados en la construcción en general que apoyan la cadena de valor, a menudo ya se pueden conseguir como productos 100% reciclables o biodegradables”.

El gerente de las instalaciones de los empleados y su proveedor local le pueden ayudar a medir su consumo de agua. Por una cuota razonable, un experto en control de agua puede ayudar a su compañía a reducir su consumo. Es probable que necesite retener a un especialista para que pruebe la toxicidad de su agua de deshecho y para que le ayude a minimizar o incluso eliminar las toxinas, por ejemplo, usando sustitutos para el “material contaminante”. La mejor manera de reducir el consumo de agua es reutilizar el agua.

“El tercer desperdicio verde: Los materiales”

Los productos que no son reciclables o los que no son biodegradables, terminan en los tiraderos. Establezca una ciclo “de la cuna a la cuna” para los materiales – “devuelva todas sus salidas a su cadena de valor ... o a la tierra a manera de nutrientes”. Para determinar cuáles son los materiales que utiliza, solicite a su gerente de compras o ingeniero de diseño, una lista de materiales (*bill of materials* o BOM, por sus siglas en inglés) de sus productos. Si no existe la BOM, supervise cada una de las actividades de la cadena de valor. Clasifique todos los “materiales que entran y salen”. Los materiales reciclables pueden ser “nutrientes biológicos” (“materiales usados por organismos vivos o células para llevar a cabo procesos de vida”) o “nutrientes técnicos” (“material de fabricación humana diseñado para circular dentro del metabolismo técnico [ciclos industriales] para siempre”).

“El cuarto desperdicio verde: La basura”

Reduzca su basura usando “material de empaque reciclable, reutilizable o biodegradable”. Recicle materiales que sobran de la producción y de “artículos usados como juguetes, plantillas, aceites y solventes”. Muchas empresas alcanzan “un 100% en basura reutilizable o biodegradable”, mediante el uso de la basura para alimentar sus operaciones.

“Si no cambiamos la manera en la que hacemos las cosas, llegará un momento en el que no habrá más del material que necesitamos para hacer nuestros productos”.

Involucre a su proveedor de retiro de desperdicios en sus actividades de reducción de basura. Por ejemplo, el proveedor puede determinar cuáles son residuos reciclables. Seleccione un proveedor eficiente: algunos se desempeñan mejor que otros porque han desarrollado relaciones de reciclaje con “compañías de usuario final”.

“El quinto desperdicio verde: El transporte”

Reduzca sus costos de transportación generando y produciendo materiales de manera local, disminuyendo los viajes de negocios y transmitiendo documentos de manera electrónica. Equipe su flotilla con vehículos híbridos y otros modos de transporte ecológicamente respetuosos. Si está usted en un área urbana, utilice mensajeros en bicicleta. Utilice un enfoque de “administración de la demanda de transportación”, coordinando y consolidando los embarques que entran y salen.

“Aunque algunas compañías que no son ecológicas van a sobrevivir, la mayoría finalmente morirán”.

Reducir el número de pedidos urgentes, puede ahorrarle mucho en costos de transportación, al igual que disminuir el embalaje. Explote las nuevas tecnologías como video conferencias, para reducir los viajes de negocio. Permita que los trabajadores trabajen a distancia y organice el transporte en autos compartidos. Consulte la guía, “*Consumer’s Guide to Carbon Offsets for Carbon Neutrality*” en la página Web del grupo Clean Air-Cool Planet, donde encontrará al proveedor ideal de compensaciones.

“El sexto desperdicio verde: Las emisiones”

Ahorre dinero y elimine multas y cuotas reemplazando elementos contaminantes en la cadena de producción con alternativas no contaminantes. Antes de empezar el análisis de su cadena de valor, asegúrese que todo su equipo y procesos de manufactura funcionan de manera eficiente. Con frecuencia las compañías descubren que las emisiones son el resultado de un mal funcionamiento del equipo o de un equipo en falta de mantenimiento. Después de identificar las fuentes de todas las emisiones utilizando el método GVS, consulte a sus proveedores para determinar si pueden ofrecerle alternativas. También puede optar por reemplazar la actividad.

“El séptimo desperdicio verde: La biodiversidad”

Al construir, no destruya de manera indiscriminada la “flora, fauna y los microorganismos” que protegen el medio ambiente y sus instalaciones – por ejemplo, la cuenca local y el arbolado. En la medida de lo posible minimice los daños al medio ambiente ocasionados por la construcción. Regenere lo que destruye. Propóngase reemplazar el 100% de la biodiversidad que elimina. El resultado será un paisaje más placentero y natural, un mejor control en el manejo de aguas pluviales, una disminución de los “costos de calefacción y enfriamiento” y un ahorro en las “cuotas, permisos y multas”. El desarrollo de una acertada evaluación de la “destrucción de la biodiversidad” puede ser todo un reto. Contrate a un “biólogo especializado” u otro científico experto para que le ayude en su intento.

Sobre el autor

Brett Wills es un experto en la iniciativa “eficiente y ecológica” con más de una década de experiencia.
