


Creando una empresa sustentable

Haciendo frente a los grandes retos del siglo XXI

Abril, 2009 / White Paper

por Brandi McManus, Vice Presidente de Soluciones de Energía

Make the most of your energy^{MR}

Schneider
 ElectricTM

Resumen

I. Resumen ejecutivo	3
II. Escopetas, Ballestas, y CEOs	4
¿Cuáles son las nuevas fuerzas disruptivas que amenazan al mundo?	4
¿Cómo saber si hemos llegado al límite?	5
III. ¿Por qué es tan difícil reconocer un cambio disruptivo?	7
IV. Evaluando el impacto del medio ambiente en su negocio.....	8
Cuando los bancos toman nota, nosotros deberíamos hacerlo también	9
Generando negocio en torno a un problema emocional.....	9
V. Invirtiendo en sustentabilidad: tonalidades de verde.....	10
Nivel 1: Principios básicos, para volverse verde	11
Nivel 2: Vistamos a la compañía de verde	12
Nivel 3: Vistiendo a la planta de verde	13
Nivel 4: Sigamos la ola verde	15
VI. Seamos honestos: el peligro de fingir ser “verde”	16
VII. Primer paso: construir un equipo verde	17
VIII. Consejos para el éxito	20
IX. Conclusión.....	21

I. Resumen Ejecutivo

Desde la revolución industrial, nuestra sociedad ha crecido a pasos agigantados, gracias a la evolución de los negocios y las tecnologías. Cada 10 o 20 años hemos enfrentado un nuevo y brusco cambio que implica un gran reto para algunas empresas, y genera oportunidades para otras – la máquina de vapor, la electricidad, el automóvil, los aviones, la televisión, y la computadora por mencionar algunos.

Pero el evento disruptivo más significativo de los próximos 20 años está por venir, y este no provendrá de un nuevo invento, sino del mundo que nos rodea – éste es, el cambio climático.

Las acciones adoptadas por su empresa frente al cambio climático, pueden significar la diferencia entre su organización y la competencia, entre el lanzamiento de una oferta de nuevos productos exitosa, y el convertirse en foco de las críticas de los consumidores y finalmente, en la pérdida de participación de mercado y la disminución de la rentabilidad.

Este documento busca explorar al medio ambiente como una amenaza para las empresas, examinar las consecuencias de la pasividad, y proponer los beneficios de una política proactiva en materia de sustentabilidad. Describe cómo una pequeña empresa, una corporación, o una industria deben invertir de manera sostenida para hacer frente a los retos que representan los cambios disruptivos. Al final de este documento, usted tendrá una visión completa de los retos que implica el cambio climático, y podrá guiar a su organización a convertirse en una corporación sustentable.

Después de leer este documento, los líderes de cualquier industria, tendrán una visión más clara de cómo el medio ambiente impactará en sus negocios, cómo adoptar cambios para mitigar riesgos, y de qué manera podrán sacar mayor provecho de la sustentabilidad.

Haciendo frente a los grandes retos del siglo XXI

II. Escopetas, Ballestas y CEOs

En el siglo XVIII, la guerra cambió para siempre. Los caballeros románticos, con armaduras y lanzas quedaron fuera y en su lugar llegaron las escopetas, la artillería y la infantería. Ahora, las armas usarían la pólvora como una herramienta efectiva para acabar con enemigos a grandes distancias. Aunque las primeras escopetas tenían un menor rango de alcance y precisión, las armas permitieron a cualquier individuo, con un poco de entrenamiento, convertirse en un soldado efectivo. Antes, las unidades militares de arqueros y caballeros necesitaban practicar por años para algún día dominar sus habilidades. Estos bruscos cambios redefinieron el arte de la guerra.¹

El príncipe o el rey — el CEO de aquel entonces — eran quienes identificaban las fuerzas disruptivas, y quienes las atacaban inmediatamente, gozaban de una posición privilegiada.

Los cambios disruptivos están presentes desde el principio de los tiempos. Desplazándose por las fuerzas subyacentes de la sociedad, la industria y los negocios. En la actualidad, hemos visto caer industrias consecuencia de cambios disruptivos: computación, telecomunicaciones, farmacéutica, medios de comunicación y entretenimiento por mencionar algunas.²

Los cuestionamientos a los que se enfrentan los CEOs hoy en día, puede que no sean de vida o muerte, pero si son vitales para la sobrevivencia de la empresa: ¿Cuál es la siguiente generación de cambios disruptivos, y cuándo debemos actuar?

La historia está plagada de fracasos, compañías que no supieron actuar ante cambios disruptivos y tecnológicos: Kodak y las cámaras digitales, BMG y la música digital, la industria de las minicomputadoras, y las computadoras personales, la incursión de Dell al mercado de las impresoras, impactando en las operaciones de HP. Afortunadamente, la historia también nos recuerda

los éxitos de aquellos que supieron subirse en la ola de cambios disruptivos: Apple, General Electric, SAP y Oracle.

Hay grandes recompensas aguardando a aquellos que sepan reconocer los cambios disruptivos. ¿El resultado de no actuar? Lucha continua, fracaso, y obsolescencia.

¿Cuáles son las nuevas fuerzas disruptivas que amenazan al mundo?

Los líderes de las empresas, sin importar la industria, tienen gran interés en saber cuál será el próximo cambio disruptivo. ¿La sociedad migrará a los libros digitales? ¿El futuro de las telecomunicaciones será dominado por los protocolos IP? ¿Debemos desechar nuestra colección de CDs y empezar a descargar música?

Estas son consideraciones importantes, pero lo palidecen, al lado del cambio disruptivo que se aproxima. Los indicadores de este cambio se encuentran presentes en nuestro alrededor: en el viento, debajo de nuestros pies, en el agua. La problemática más grande que enfrenta nuestra generación, no solo amenaza el cómo hacemos



negocios hoy en día, amenaza a nuestra sociedad, nuestra economía y nuestra salud. Este gran reto a enfrentar es el cambio climático.

¹"18th Century Warfare." Military Factory Enero 17, 2008 <http://www.militaryfactory.com/battles/18th_century_warfare.asp>.

²Berger, Doug. "Leading in Times of Disruptive Change." Conversations on the Cutting Edge Agosto 2005 <<http://www.innovate1st.com/newsletter/august2005/DisruptiveChange.html>>.

En algún momento, el medio ambiente fue preocupación de hippies y extremistas, ahora es preocupación de las generaciones actuales. En el texto “Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage”, los autores escriben: “En el mundo de hoy, no hay compañía, grande o pequeña, con operaciones locales o globales, en manufactura o servicios, que pueda darse el lujo de ignorar el impacto al medio ambiente”.³

Algunos podrán cuestionar las causas del cambio climático y el papel que la humanidad ha jugado en éste. Pero desde una perspectiva de negocios, no hay duda que el medio ambiente se está convirtiendo en un factor determinante en el actuar de los gobiernos, las autoridades, y la economía alrededor del mundo.

En breve, el medio ambiente se convertirá en la nueva escopeta.

¿Cómo saber si hemos llegado al límite?

Como líderes de nuestras respectivas industrias, entendemos que hay limitantes a nuestro crecimiento. Éstas pueden ser limitados por nuestros ingresos o por nuestra fuerza laboral. Solo podemos vender tantos productos como podamos comprar materiales para construirlos en un determinado lapso de tiempo. Hay tan solo un número de horas al día, gente en la fábrica, y dólares en el banco.

Los sistemas naturales tienen limitaciones también. Algunos expertos estiman que \$33 mil millones de servicios “gratis” son proporcionados por el planeta cada año, incluyendo el suelo, el agua, el aire, control de pestes y un clima idóneo. Estos servicios no aparecen en las hojas de balances, pero están empezando impactar los negocios de

Algunos expertos estiman que \$33 billones de servicios “gratis” son proporcionados por el planeta cada año, incluyendo el suelo, el agua, el aire, control de pestes, y un clima idóneo.

las empresas.

Lo peor que pudiera pasar, es que estos servicios gratuitos restrinjan a las empresas, moldeen los mercados y amenacen al planeta mismo. Sin embargo, estos impactos no serán inmediatos – no conocemos la longevidad de los recursos no renovables, no conocemos como podrán variar sus precios, ni cuándo se agotarán. Lo único que podemos hacer es tomar en cuenta los indicadores.

Probablemente, usted ya conozca algunos indicadores de problemas ambientales, principalmente aquellos relacionados con algunas leyes y regulaciones, ataques políticos de ONGs, y peticiones de grandes clientes, presionando a las empresas para volverse “verdes” y la velocidad para desarrollar y cautivar la repartición del mercado en el actual mundo de negocios.

Una de las amenazas más grandes e inmediatas que el medio ambiente representa para las empresas, proviene de los inversionistas y accionistas, quienes analizan el desempeño de las organizaciones en busca de indicadores clave y cuestionan fuertemente la responsabilidad ambiental de las empresas. Los líderes de las organizaciones que ignoran a los accionistas, pueden ser sujetos a una crisis mediática, perder participación de mercado, e incluso terminar sus carreras, perdiendo millones y millones de dólares.

³ Esty, Daniel, y Andrew Winston. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage. Primera edición. Yale University Press, Octubre 9, 2006.

Recientemente, una compañía líder dedicada a la comercialización de bebidas aprendió del peor modo, cuando sus botellas de agua embotellada fueron sacadas del mercado inglés por no cumplir con los estándares de calidad del agua de la Unión Europea.⁴ Esta misma empresa, ha sido blanco de los activistas en la India por la explotación de pozos de agua en zonas propensas a la sequía.⁵ En enero de 2006, una de las universidades más grandes de los Estados Unidos, suspendió la compra de productos a esta compañía, en parte, por la preocupación que existía sobre problemas ambientales.⁶ Aunque resulta difícil medir el impacto financiero real de estas protestas, la compañía ha sufrido daños irreparables a la marca en el segundo país más poblado del mundo, mismo que experimenta un crecimiento anual promedio de 1.5%. Este es un cambio disruptivo.

Apple también ha recibido este mensaje fuerte y claro, y su respuesta fue inmediata. En 2006, Greenpeace adoptó el sobrenombre “iWaste” para referirse a la organización a través de la campaña “Green my Apple”. Para el verano de 2007, Greenpeace publicó una guía de electrónicos, la cual incluía un ranking de las organizaciones en base a sus reducciones de químicos tóxicos y

desperdicios electrónicos, en este ranking, Apple figuraba en último lugar. Esto fue inoportuno para el lanzamiento del primer iPhone y los accionistas no lo pasaron por alto. La marca más innovadora de los Estados Unidos no podía correr el riesgo de un ataque de carácter ambiental. Rápidamente, Steve Jobs, CEO de la compañía, publicó una carta donde se comprometía a crear una “Apple más verde”.⁷

Más evidencia de la importancia de este problema se encontró en lugar más inesperado. Sports Illustrated⁸ publicó un artículo sobre cambio climático, que discutía el impacto de éste en los deportes. A pesar de que a muchos lectores no les pareció este cambio geopolítico, al abordar el tema, el artículo tocó un punto importante sobre el cambio climático – cambiará los deportes que practicamos.

Muchas compañías con marcas muy bien posicionadas, y con operaciones a nivel global, han visto como consumidores y accionistas, han adoptado una voz activa sobre las prácticas de las empresas. Los clientes, y por ende la rentabilidad, son los factores que impulsan las iniciativas medio ambientales y la innovación empresarial. Eso es exactamente lo que las hace tan perjudiciales.

⁴Esty, Daniel, y Andrew Winston. *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage*. Primera edición. Yale University Press, Octubre 9, 2006.

⁵“Coca-Cola in Hot Water: The world’s biggest drinks firm tries to fend off its green critics.” *The Economist* Octubre 6, 2005 <http://www.economist.com/business/displaystory.cfm?story_id=4492835>.

⁶Hoffman, Andrew. “Coca-Cola Learns a Tough Lesson About Corporate Sustainability.” *Grist Magazine* Septiembre 5, 2006 <<http://www.indiaresource.org/news/2006/2050.html>>.

⁷Specter, Michael. “Big Foot: In measuring carbon emissions, it’s easy to confuse morality with science.” *The New Yorker*. Febrero 25, 2008 <<http://www.newyorker.com>>.

⁸Wolff, Alexander. “Going, Going Green.” *Sports Illustrated* Martes, Marzo 6, 2007.

III. ¿Por qué es tan difícil reconocer un cambio disruptivo?

Si los cambios disruptivos son tan perjudiciales, ¿porqué nos cuesta tanto reconocerlos?

El cambio climático es el último en una amplia lista de cambios disruptivos, mismos que han expuesto las decisiones erróneas de diversos líderes de empresas. La historia está plagada de anécdotas de compañías que fracasaron, que no supieron reaccionar en tiempo o que no reaccionaron.

A finales de los 90, el gigante de la industria musical, BMG, se enfrentó a importantes cambios tecnológicos: la música digital. BMG tuvo serios problemas para atender las necesidades de una nueva generación de clientes. ¿Impactó este cambio en la manera en que la gente consume música, o fue una moda pasajera? En febrero de 2007, recibimos la respuesta cuando iTunes rebasó a Best Buy, para convertirse en el revendedor de música #2, solo detrás de Wal-Mart. Los CDs son cosa del pasado y más vale que Wal-Mart esté preparado.

Ayer eran los CDs, hoy es el medio ambiente. ¿Por qué las compañías no pueden reconocer estos cambios y actuar a tiempo? Las razones son tres y no importa que tipo de cambio disruptivo sea.

1. VISIÓN INCORRECTA. Primero, muchos CEOs no han sido capaces de asimilar el cambio. La gran mayoría de los eventos que impulsan los cambios en el mercado tienen su origen en momentos inesperados y no se les pone atención, ni se les da reconocimiento. Los empresarios pueden buscar una oportunidad por años, antes de que la innovación explote frente a sus caras. Las tendencias sociales empiezan con pequeños cambios en los hábitos de consumo, pero un día se agitan, cambiando el orden del mercado por completo. No es fácil reconocer lo que se avecina.

Entonces, ¿qué le hace pensar que su negocio esta a salvo? ¿Cuenta con un equipo dedicado a identificar los cambios disruptivos del mercado? ¿Tienen la libertad de análisis necesaria para descubrir nuevas oportunidades que impulsen su negocio?

He aquí la pregunta importante - cuando su equipo identifique esta oportunidad/amenaza, ¿cuál será su respuesta? ¿Reaccionará como Polaroid, y perderá su participación de mercado ante las cámaras digitales, o perseguirá riesgos calculados y disfrutará de los beneficios financieros de los cuales goza Apple?

2. ACCIÓN INCORRECTA. Muchas empresas no han sabido reconocer los cambios disruptivos a tiempo, probablemente igual que usted, con la responsabilidad ambiental. Aún así, reconocer un accidente en el camino y evitar chocar son dos cosas completamente diferentes.

Una vez identificado un cambio disruptivo, es imperativo planear. Uno debe tener la capacidad de entender si los cambios disruptivos tienen lugar en las operaciones de su empresa o si es necesario crear un equipo capaz de atender este problema.

Un ejemplo relacionado con el medio ambiente, es la administración de la energía. ¿Este problema concierne a la gerencia de mantenimiento o es necesario elevarlo a los departamentos de ética y fianzas? ¿Es necesario atender este tema a nivel ejecutivo y darle seguimiento personalizado? ¿O puede incorporar la gestión de la energía en las operaciones del día a día?

3. EJECUCIÓN INCORRECTA. Sabemos que "el camino al infierno está cargado de buenas intenciones". Incluso, después de identificar y planear para hacer frente a los cambios disruptivos, el negocio debe ejecutar. Como líderes corporativos, puede resultar difícil hacer que los cambios ocurran, evolucionar hacia ideas nuevas y perseguir nuevos patrones de crecimiento; sin embargo, estas son realmente las únicas acciones que lo mantendrán a la cabeza de su organización. Aquí hay algunos consejos para reconocer, planear y ejecutar ante los cambios disruptivos.

- Contar con una persona de gran jerarquía capaz de monitorear el progreso, medir el éxito, y de ser necesario, implementar acciones correctivas
- Estar dispuesto a explorar nuevas formas de hacer negocio
- Estar abierto al cambio por si algo no funciona adecuadamente.

IV. Evaluando el impacto del medio ambiente en su negocio

Identificar, planear e implementar cambios en sus políticas de sustentabilidad no es tarea fácil. Aún así, un análisis profundo de la situación, deja en claro que el esfuerzo vale la pena. La siguiente tabla es una lista de los 5 principales problemas ambientales y sus consecuencias.

Estos son los factores negativos que motivarán a las empresas a implementar acciones en pro del medio ambiente. Los motivadores positivos pueden ser mucho más interesantes. Aquí hay algunos de los beneficios que las compañías pueden ganar al adoptar medidas sustentables:

- Maximizar utilidades y participación de mercado a través de:
 - Relaciones públicas y percepción del mercado
 - Potenciar el lanzamiento de nuevos productos
 - Diferenciarse de la competencia
 - Incrementar la lealtad de los clientes
 - Atraer nuevo talento
 - Retener a los empleados clave
 - Compromiso laboral, e identificación personal sin
- Minimizar gastos
 - Materiales
 - Energía
 - Uso del agua
 - Rediseño de productos
 - Reutilización de materiales
 - Empaques
 - Transportación
 - Desechos
 - Manejo de desperdicios
 - Jardinería
 - Reducción de riesgos
 - Riesgos del mercado— cumplir con la legislación y evitar cuotas y multas
 - Balancear hojas de riesgo— responsabilidades, seguros, valor de los bienes, financiamiento
 - Riesgos operativos— desperdicios tóxicos, volatilidad en el precio de la energía
 - Riesgos por costos de capital— por control y tratamiento de contaminantes
 - Apoyo a inversionistas
 - Evitar retiro de accionistas
 - Protección de marca
 - Incrementar la capitalización en el mercado
 - Disminuir costos de capital promedio

Tabla 1: Principales problemas ambientales¹⁰ y riesgos para las empresas

	Descripción	Impacto en el negocio
Cambio climático	Niveles del mar elevados, cambio en los patrones de lluvia, severas sequías e inundaciones, huracanes más fuertes, esparcimiento de enfermedades	Cambios en la industria de la agricultura, parques acuáticos a mar abierto, gestión de desastres por parte de las aseguradoras, fondeo del gobierno, rigidez en la regulación
Energía	Afectaciones al medio ambiente resultado de la generación eléctrica, creciente demanda de energía, alza en los precios de la energía	Incrementan los costos operacionales y de infraestructura, rigidez en la regulación y legislación, percepción de mercado, equidad de accionistas
Agua	La población mundial y las economías en vías de desarrollo en zonas áridas van en aumento, limitando la calidad y cantidad de agua disponible	Las compañías son grandes consumidores y contaminadores de agua, pronto enfrentarán ataques políticos, críticas de la sociedad, y se vendrá una ola regulatoria e incluso se tomarán acciones legales
Biodiversidad y uso de suelo	La vida animal y la vegetación que preserva la existente cadena alimenticia	La ubicación de fábricas y tiendas, investigaciones farmacéuticas en plantas y animales
Químicos, tóxicos y metales pesados	La emisión de sustancias químicas a la atmósfera o el agua supone graves riesgos para la salud pública, como el cáncer o los defectos de nacimiento.	Normas, coste del tratamiento de sustancias químicas y su eliminación, seguimiento, responsabilidad jurídica.

Esta lista puede variar de negocio a negocio y de industria a industria, de cualquier forma, usted ya debería de estar pensando en las áreas de operación, producción o infraestructura que puedan disminuir su impacto en el medio ambiente e incrementar su eficiencia en materia de sustentabilidad.

Quando los bancos toman nota, nosotros deberíamos de hacerlo también

El 2007, fue un año de cambios en materia de sustentabilidad. A nivel global, los bancos impulsaron las energías limpias, la reducción del cambio climático y el desarrollo de edificios verdes. El banco más grande de Europa, HSBC, se comprometió a donar \$100 millones de dólares a lo largo de los próximos 5 años, para grupos ambientalistas y Bank of America, destinó \$20 millones de dólares a oportunidades de negocios verdes. Citigroup, para no quedar fuera, aseguró una inversión de \$50 mil millones de dólares en inversiones destinadas a reducir emisiones de CO₂⁹.

En plena lluvia de compromisos por donar, financiar, o apoyar iniciativas verdes, el mundo financiero ha tomado nota de esta importante tendencia. ¿No debería usted hacer lo mismo??

Generando negocio en torno a un problema emocional

Es una teoría común en ventas, que la gente toma decisiones lógicas por motivos emocionales. Compramos un coche por que lógicamente necesitamos uno, pero basamos nuestra decisión en motivos emocionales – poder, confort, estilo. Si no hubiera emociones involucradas en el proceso de compra, todos manejaríamos un KIA y no existiría el lujoso Lexus.

El cambio climático es un tema emocional. Puedes comprobarlo en tu próxima cena familiar. Hay personas a quienes les preocupa el futuro de sus hijos o el impacto del cambio climático en la economía. Otros entristecerán al cuestionarse cómo es que permitimos que este mal siga creciendo y otros negarán abruptamente su existencia. Pero lo que es seguro, es que todos experimentarán sentimientos alrededor del tema.

He aquí la relevancia de entender el papel de su empresa en el mundo – no sólo su visión del mismo, la de sus clientes también. Esto facilitará la toma de decisiones que definirán el rumbo de su organización, decisiones como dónde invertir, porqué y cuánto.

Algunos proyectos de responsabilidad social, se pagarán por si mismos e incluso generarán utilidades: por ejemplo, los nuevos productos y servicios que promueven la sustentabilidad y las mejoras energéticas. Los costos de otros proyectos son neutrales, como las campañas de reciclaje, o el cambiar vasos de unicel por tazas de café en la oficina. Algunos proyectos requieren de inversiones que serán remuneradas en base a la percepción del mercado, diferenciarse de la competencia y las oportunidades futuras del mercado.

Finalmente, los mercados completamente nuevos, se abrirán a nuevas ofertas y servicios. Un ejemplo de mercado nuevo, resultado de la ola verde, es el de bonos de carbono. Al principio, la gente tomaba a broma los comentarios de Richard Sandor, Presidente y CEO del Chicago Climate Exchange. Sandor propuso el derecho a vender y comprar acciones en valor a reducción de emisiones. Algunas personas discutieron las implicaciones éticas de comerciar con las afectaciones al medio ambiente como si comerciáramos tasas de interés. Ético o no, este mercado se aproxima a los \$60 mil millones de dólares cada año en Europa y continúa creciendo a pasos agigantados.¹⁰

⁹Makower, Joel. "State of Green Business." 2008 <<http://www.greenbiz.com>>.

¹⁰Harris, Josh. "Carbon Trading and the Bottom Line." Green CFO Conference. The Barclay Hotel, New York City. Marzo 26, 2008.

V. Invirtiendo en sustentabilidad: tonalidades de verde

Entonces, está convencido del valor que representa para su empresa el “volverse verde”, o mejor dicho, ser sustentable. Pero, ¿qué significa exactamente ser sustentable? y ¿cuánto cuesta?

La sustentabilidad se define como “el abastecer las necesidades actuales, sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de cubrir la suyas”.¹¹ Si vemos esto desde una perspectiva de negocios, podríamos decir que no tomaremos decisiones de negocio hoy, que comprometan el desempeño de la empresa mañana. Para una compañía, el crecimiento sustentable forma parte de su estrategia de negocios a largo plazo.

Para que una organización valore la sustentabilidad, no es necesario que los CEOs se conviertan en hippies, ni tampoco es necesario adaptar una mentalidad de “principios sobre utilidad”. Pero sí es importante aceptar el serio impacto que representan los negocios en el medio ambiente.

Stephen Schmidheiny, un activista en materia de desarrollo sustentable sin fines de lucro, escribió: “Las preocupaciones medioambientales, vistas dentro del contexto de desarrollo sustentable, no son solo consecuencia de hacer negocios, sino también una fuente importante de ventaja competitiva. Las empresas que valoran este concepto, fácilmente identifican sus beneficios; procesos más eficientes, mejora en la productividad, reducción de costos y nuevas oportunidades de negocio. Estas empresas esperan sacar ventaja sobre aquellos competidores con falta de visión. Las empresas que fracasan al cambio, solo pueden esperar en convertirse en obsoletas”.¹²



Para construir un modelo de negocio sustentable, primero debemos preguntarnos qué estamos haciendo y qué estamos dispuestos a hacer. Por ejemplo:

- ¿Ha implementado lo “básico”: programas de reciclaje, y deshacerse de los vasos de unicef?
- ¿El gobierno ha regulado su industria o compañía con el objetivo de hacer cambios en sus instalaciones u operaciones?
- ¿El perfil de su organización es lo suficientemente elevado para que sus clientes y accionistas cuestionen sus políticas de sustentabilidad?
- ¿Qué inversión (si existiera) está dispuesto a hacer para convertir a su organización en una empresa ambientalmente responsable?

¹¹ <<http://www.epa.gov/sustainability/>>.

¹² World Business Council for Sustainable Development.

La siguiente figura le ayudará a ubicar a su empresa dentro de una categoría de inversión, del nivel 1 al 4 - Tonalidades de Verde.

Nivel 1: Principios básicos, para volverse verde

Este es el nivel mínimo de sustentabilidad.

Aquí, su ética y moral deben guiarlo a “hacer lo correcto” y adoptar una actitud proactiva hacia la sustentabilidad. En este nivel, los empleados son conscientes del medio ambiente, se sienten inspirados y poderosos¹³. Buscan participar activamente en programas de reciclaje, y de ahorro de energía. Cada departamento buscará limitar el uso de vasos de unícel y traer sus propias tazas de café. Esto puede ser aplicable a cualquier industria, desde oficinas a plantas manufactureras, que cuenten con empleados interesados en la sustentabilidad. Las compañías en mercados altamente competitivos, pueden aspirar al Nivel 1, ya que será difícil que implementen iniciativas que requieran de inversión adicional.

Este nivel también puede ser descrito como de reducción de riesgos. Los proyectos básicos para reducir el consumo de energía que vayan de la mano con las regulaciones gubernamentales, facilitarán el proceso de identificación de la empresa con consumidores, gobiernos y ONGs.

En un experimento llevado a cabo en las oficinas centrales de Dow en Suiza, la empresa motivó a que se eliminaran las listas de correo directo y a que los emisores de memos recibieran notas donde se les indicara si un participante quería seguir recibiendo información o no.

Esta iniciativa resultó en una reducción de 30% del flujo de papel de oficina en tan solo 6 semanas. Dow, también estimó un incremento en la productividad laboral, ya que la gente podía concentrarse solo en aquello que realmente necesitaba leer. AT&T redujo sus costos de papel en 15% con tan solo imprimir por ambos lados.¹⁴

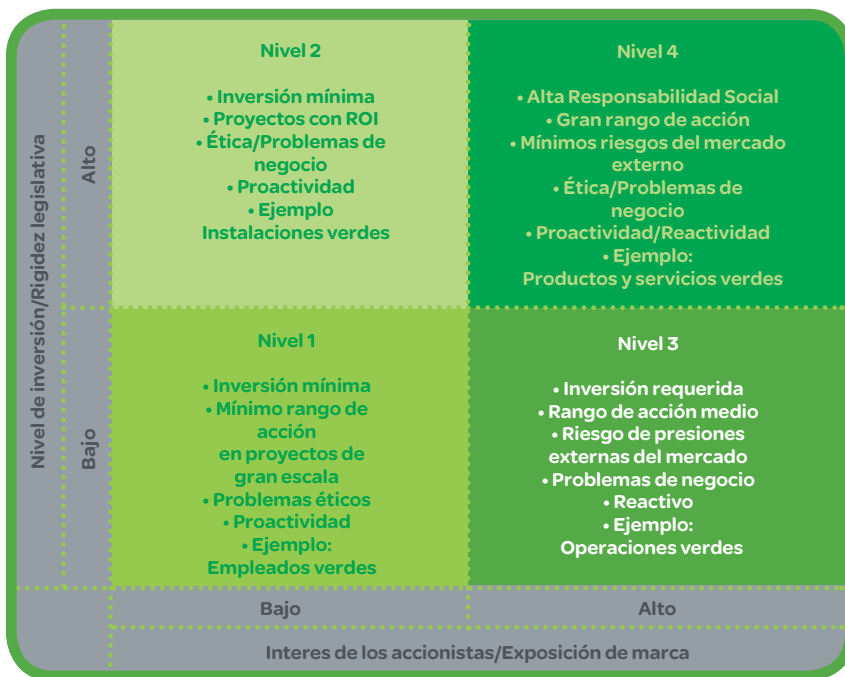


Tabla 2:
Tonalidades de Verde

¹³ Townsend, Amy. Green Business: A Five-part Model for Creating an Environmentally Responsible company. Schiffer Publishing, 2006.

Johnson & Johnson redujo sus desperdicios en 2,750 toneladas de empaque y 7,600 toneladas de papel, resultando en ahorros de \$2.8 millones de dólares y la preservación de 220 hectáreas de árboles al año. Estos ahorros resultaron de utilizar un papel más fuerte y más opaco y del diseño de empaques mejor pensados.¹⁵ Interface Corporation, compañía líder en la fabricación de materiales para interiores comerciales, implementó en Shanghai, un sistema de manufactura de alfombras que requería que un líquido circulara por un sistema de bombeo estándar continuamente. Antes de que la construcción iniciara, un ingeniero se percató que con dos sencillos cambios en el diseño, estos redujeron las necesidades de potencia del sistema en 92%, pasando de 95 caballos de fuerza a 7. El sistema rediseñado resultó en menos gastos de construcción, no fue necesario implementar nuevas tecnologías y mejoró el funcionamiento del sistema en todos los aspectos. Con un simple enfoque en sustentabilidad, Interface Corporation, redujo sus costos y sus riesgos.

Estas simples acciones requieren de inversiones mínimas, pero pueden ayudar a motivar a los empleados, incrementar la productividad y reducir los gastos de manera sostenida.

Nivel 2: Vistamos a la compañía de verde

Este siguiente nivel de sustentabilidad puede requerir de cierta inversión y de ser implementado correctamente, puede resultar en un retorno de inversión significativo. La inversión será mínima en comparación con los beneficios generados a los accionistas, el incremento en sus niveles de satisfacción y la reducción de riesgos del mercado. Las empresas enfocadas en el Nivel 2, pueden planear en adoptar un enfoque de sustentabilidad proactivo, con la finalidad de incrementar su

participación de mercado, captar y retener talento. El Nivel 2 incluye a cualquier compañía que cuente con colaboradores interesados en el medio ambiente. El máximo ROI, suele estar en las oficinas corporativas (de 100 mil a 500 mil m²) o empresas manufactureras con énfasis en los resultados, pero sin resentir tanto la presión del mercado externo, como para poder ser sustentables. Adicionalmente, las compañías con poca fortaleza en el mercado, que dependen en demasía de los consumidores pueden aspirar a este nivel y en caso de ser forzados a responder cuestionamientos sobre el impacto de sus operaciones en el medio ambiente.¹⁶

Este nivel también puede ser llamado proactivo, y busca mejorar los esfuerzos de la organización con respecto al medio ambiente, se pueden reducir los costos, mejorar la percepción de los consumidores y alcanzar el reconocimiento de “organización sustentable” por parte de los públicos externos.

Vestir de verde a nuestras instalaciones puede significar muchas cosas a diferentes niveles – desde pequeños proyectos de ahorro de energía, hasta proyectos a gran escala que incorporan el desarrollo de sitios, ahorro de agua, eficiencia energética, selección de materiales y recursos y calidad del medio ambiente. Para los proyectos como el de ahorro de energía y eficiencia energética, el periodo de ROI es corto, por el otro lado, los proyectos de selección de materiales y el desarrollo de sitios requiere de inversión en las instalaciones y en los empleados. Esto nos regresa a la interrogante, ¿Qué inversión está dispuesto a hacer para convertir a su organización en una empresa sustentable? La siguiente tabla enlista algunos proyectos simples, así como las iniciativas requeridas para su ejecución.

¹⁴ Lovins, Amory, Hunter Lovins, Paul Hawken, Forest Reinhardt, Robert Shapiro y Joan Magretta. Harvard Business Review on Business and the Environment. (2000).

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Esty, Daniel, y Andrew Winston. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage. Primera edición. Yale University Press, Octubre 9, 2006.

La tabla 3, ofrece una visión general de la inversión requerida para vestir de verde sus instalaciones. Los costos pueden variar en base a la actividad elegida y los proveedores. Adicionalmente, agrupar la ejecución de estas actividades dentro de un proyecto integral de gran escala, puede maximizar su ROI y minimizará sus costos.

La mayoría de los ejecutivos consideran que sus instalaciones no representan un gasto importante para el negocio, pues éstas representan un pequeño porcentaje de la totalidad de los costos operativos. Sin embargo, es importante reconocer que los ahorros de energía y agua, por mínimos que sean, impactarán en los resultados de la empresa y por ende en su rentabilidad.

El reconocido activista y fundador de Polartec en Massachusetts, Malden Mills, implementó un retrofit a la iluminación de sus almacenes, disminuyendo su consumo energético en 93% y mejorando la visibilidad en un periodo de tan solo de 18 meses.¹⁷

Genzyme, empresa líder en biotecnología, quería que sus oficinas centrales fueran el

reflejo de su compromiso con la gente. Fueron diseñadas con las tecnologías más recientes en materia de sustentabilidad, alimentadas por fuentes renovables de energía y controladas por un sistema integrado de automatización de edificios, minimizando así, costos operativos, de mantenimiento y de energía, mientras provee a los empleados de un entorno laboral óptimo, lleno de luz natural y aire fresco y limpio. El Genzyme Center obtuvo la certificación LEED Platinum (Leadership in Energy and Environmental Design por sus siglas en Inglés), avalada por el US Green Buildings Council, una organización que impulsa estándares para el desarrollo de infraestructuras sustentables. El retorno de inversión de este proyecto pudo medirse en base al incremento en las utilidades y el reconocimiento del mercado, la captación de nuevos talentos y el incremento en la productividad de los empleados.¹⁸

Medidas adoptadas	Nivel de inversión
Monitoreo y medición de energía	Mínimo – 6 meses para el retorno de inversión
Eficiencia Energética en Iluminación y Control	Mínimo – entre 1 y 2 años para el retorno de inversión
Sistemas de administración de la energía	Medio – entre 3 y 5 años para el retorno de inversión
Cambio a fuentes renovables de energía	Medio – entre el 5 y el 10% de los costos existentes
Materiales sustentables – alfombras, pisos, pinturas, e inmobiliario	Medio a Alto
Limpieza – materiales de limpieza, control de plagas	Medio a Alto
Mejoras a la Calefacción, Ventilación, y Aire Acondicionado, o conversión a fuentes naturales	Alto – entre 7 y 10 años para el retorno de inversión
Tratamiento de agua y eficiencia, recolección de aguas pluviales	Alto
Modificación a las fachadas de las instalaciones – aislamiento, concreto, ventanas	Alto

Tabla 3: Ahorros de energía, Mejoras a las Instalaciones, y Niveles de Inversión¹⁹

¹⁷ Lovins, Amory, Hunter Lovins, Paul Hawken, Forest Reinhardt, Robert Shapiro and Joan Magretta. Harvard Business Review on Business and the Environment. (2000).

¹⁸ "Genzyme Center." 2 May 2008 <<http://www.tac.com/>>.

Nivel 3: Vistiendo a la planta de verde

El nivel 3 incluye a las organizaciones con un portafolio de marcas de alto perfil, sujetas a reacciones negativas del mercado. Estas empresas buscan oportunidades de inversión que los acerque a la sustentabilidad, ya que los accionistas se lo exigen y no planea incursionar en el mercado con una nueva oferta de productos o servicios verdes. Las industrias incluidas en el Nivel 3, son aquellas amenazadas por el marco regulatorio (como Intel) y aquellas que se desempeñan en mercados donde la atracción del talento es primordial (Citigroup, Intel, o Microsoft).¹⁹ El Nivel 3 puede incluir proyectos avanzados de ahorro energético desde edificios corporativos hasta plantas manufactureras, pero también puede ser más profundo y llegar a impactar en la cultura de la organización.

Para las compañías del Nivel 3, la sustentabilidad forma parte de su misión de negocio. Ya sea por su alto impacto en el medio ambiente, el alto perfil de sus marcas, o su alta responsabilidad social corporativa, estas empresas incorporan a sus actividades diarias, planes y estrategias en pro del medio ambiente e incluso llegan a medir el desempeño de la organización a partir de los resultados económicos, sociales y medio ambientales.

Operar de manera sustentable va más allá de “Reusar, Reusar, Reusar”, hay que considerar “Rediseñar”, e incluso “Re-Imaginar”. Éstas actividades incluyen el eliminar la repetición de procesos innecesarios, el rediseñar cadenas de suministro de manera sencilla, y monitorear la “huella de carbono” que van dejando nuestros productos y servicios en el mundo, desde materias primas, proveedores, manufactura, distribución y uso, hasta el desecho de los mismos.

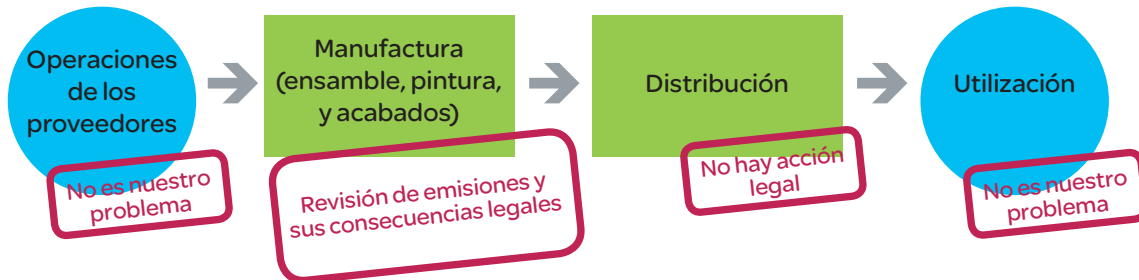


Figura 1: Una cadena de valor simple²³

Estos procesos, llamados Análisis del Ciclo de Vida, permiten a las empresas manufactureras visualizar el verdadero impacto de sus operaciones, productos y servicios en el medio ambiente, y les permite tomar acciones que lleven

a un mejor control de su “huella de carbono” a todos los niveles. Tradicionalmente una armadora de autos percibía el ciclo de vida de sus productos de la siguiente manera:

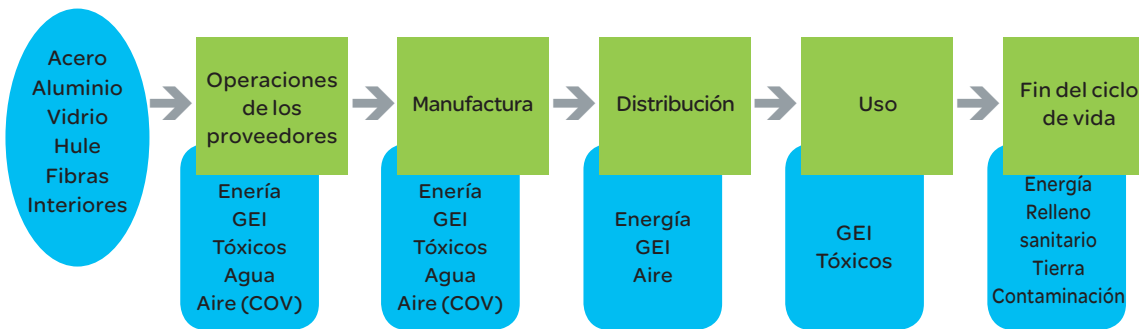


Figura 2: Ciclo de Vida Extendido en la Cadena de Valor de una Armadora²⁴

¹⁹Esty, Daniel, y Andrew Winston. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage. Primera edición. Yale University Press, Octubre 9, 2006.

Sin embargo, la historia lo ha demostrado que en casos como el de la Ford Explorer y Goodyear, las armadoras están sujetas a reacciones negativas del mercado consecuencia de un mal proveedor en la cadena de suministro. Para administrar este proceso, es importante crear una cadena de valor extendida:

Teniendo una visión completa de la cadena de valor, las empresas manufactureras podrán hacerse las preguntas importantes que les llevarán a elevar su compromiso con el medio ambiente e incluso proponer alternativas de sustentabilidad adicionales, por ejemplo:

1. ¿De dónde provienen los materiales? ¿Cuáles son las políticas medio ambientales de los proveedores?
2. ¿Qué tipo de emisiones son liberadas durante el proceso de fabricación o manufactura?
3. ¿Cuánto gas consumen los productos finales durante la fase de uso? ¿Cuál es el costo y el impacto para el usuario final?
4. ¿Qué emisiones serán liberadas? ¿Se penalizará al usuario?
5. ¿Qué pasará cuando el auto sea llevado al deshuesadero? ¿Qué se puede reciclar?

El fabricante inglés de automóviles, Land Rover, tiene un fuerte compromiso con el medio ambiente y en asociación con el líder en automatización de edificios, Schneider Electric, ha reducido el consumo de energía de su planta. A partir del 2001, disminuyó la energía utilizada para ensamblar un vehículo en 28%, el consumo de agua en 13.9% y las emisiones de CO2 en 30%. Estas consideraciones no solo impactan en los clientes conscientes de los daños al medio ambiente, impactan en los costos de manufactura de cada vehículo, e impactan en la reducción de riesgos legislativos y amenazas del mercado.²⁰

El gigante de la industria del petróleo, BP, se comprometió a reducir sus emisiones de CO2, y terminó ahorrando \$1.5 mil millones de dólares en el proceso. Al comprometerse a nivel corporativo, y motivar a los empleados a innovar, BP pudo reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero, involucrar a sus empleados, y lograr resultados positivos significativos en sus emisiones y su negocio.

Nivel 4: Sigamos la ola verde

El Nivel 4 habla de una administración 100% sustentable. Requiere que las compañías “no dañen” en lo más mínimo al medio ambiente y si lo han hecho, buscan subsanarlo inmediatamente. Estas empresas buscan invertir en el desarrollo de productos y tecnologías verdes. Un ejemplo puede ser el de Toyota y la comercialización del Prius o el de las empresas de Energía, y su evolución hacia fuentes renovables de energía, tales como la eólica y la hidroeléctrica.

Este nivel está basado en la innovación y representa una nueva era en materia de sustentabilidad. Se espera que las empresas, productos y tecnologías verdes generen millones en los años venideros.

GE, esta buscando oportunidades de negocios verdes a través de su campaña “Ecoimagination”, al duplicar su inversión en productos sustentables en todas sus categorías, desde focos hasta motores para aviones más eficientes.

Empresas como Johnson & Johnson, Dupont, Sony, Unilever, Nike, Dow, entre otras, lideran esta ola verde. Estas compañías están haciendo inversiones significativas, no solo en el desarrollo de productos verdes, si no en el desarrollo de una estrategia sustentable integral, que mitigará sus riesgos financieros y operacionales, mientras amplía su espectro operacional, su rentabilidad y crecimiento.²¹

Las empresas del Nivel 4, son aquellas que pueden perder más, de no responder a las problemáticas medio ambientales. No solo tienen un portafolio de marcas de alto perfil y un gran número de accionistas, sino que la “huella de carbono” resultado de sus operaciones es significativa. Muchas de estas empresas dependen de recursos naturales y están sujetas a regulaciones más rígidas. Aunque la sustentabilidad puede ser muy benéfica para sus operaciones, también puede ser muy perjudicial dado su alto perfil, principalmente en caso de no actuar de manera correcta o peor aún, si deciden no actuar.

También, puede o no ser una coincidencia que estas empresas verdes han superado significativamente el crecimiento del mercado durante varios años consecutivos.

²⁰“Land Rover.” Mayo 2008. <<http://www.tac.com/>>.

²¹Esty, Daniel, y Andrew Winston. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value and Build Competitive Advantage. Primera edición. Yale University Press, Octubre 9, 2006.

VI. Seamos honestos: el peligro de fingir “ser verde”

Fingir ser verde, o “Greenwash”, se define como el acto de engañar a los clientes con respecto a las prácticas de sustentabilidad de una empresa, o los impactos positivos de sus productos o servicios en el medio ambiente²².

Suponiendo que usted ha leído hasta este punto y está dispuesto a iniciar su camino hacia la responsabilidad ambiental, es momento de ser honestos. Un creciente número de consumidores se han mostrado escépticos ante la presunción de productos y servicios “sustentables” y se están educando sobre lo que responsabilidad ambiental realmente significa.

Un reciente estudio analizó 1,018 productos supuestamente “sustentables” y descubrió que la gran mayoría era una farsa, u ocultaban información. En el 2008, la Comisión Federal de Comercio de los Estados Unidos hizo una revisión a los estatutos del marketing sustentable por la primera vez en una década.²³

Es importante seguir los estatutos e informar al público sobre las acciones reales de las empresas. Esto es muy similar a lo ocurrido durante el escándalo de transparencia de Enron. La mejor política, sin importar si el problema es de carácter ambiental o financiero, es ser abierto y transparente: digamos lo que vamos a hacer y después hagamos lo dicho.

También es importante publicitar el buen trabajo que se ha hecho. En 2007, tan solo 253 compañías y poco más de 2/3 partes de las empresas del Fortune 100, publicaron sus reportes de responsabilidad social corporativa.²⁴ Anteriormente, estos reportes se enfocaban en

cuestiones de salud y seguridad, pero ahora incluyen temas como cadena de suministro, diversidad y temas sociales.

Los reportes de RSC son una poderosa herramienta para incentivar a los accionistas y comunicar el progreso de las organizaciones al mercado.

¿Realmente podemos marcar la diferencia?

La Ley de Aire Limpio emitida en 1990, buscaba reducir las emisiones de dióxido de sulfuro (causa de la lluvia ácida) en 10 millones de toneladas menos que los niveles registrados en 1980. Se estimaba que esto costaría cerca de 10 mil millones de dólares – la realidad es que solo costó uno. Aún cuando mil millones de dólares es una cantidad significativa, pronto fue más económico reducir emisiones que reducir la contaminación. Este cambio incentivó la inversión de millones de dólares en tecnologías verdes.

El alza en los precios y las fuertes regulaciones gubernamentales, no solo hicieron atractivo el tema de conservación, sino que éste también podía ayudar a incentivar la inversión, convirtiendo a la conservación, en un tema financieramente atractivo. El ejemplo más claro: el costo de la energía. Mientras que el precio de la electricidad en los Estados Unidos se disparaba a \$.25 centavos de dólar por kWh, la energía eólica, solar y de biomasa se convirtieron en una opción más económica, y más limpia. Hoy en día, cuando pagamos por un boleto de avión, o una pizza, el valor del CO2 utilizado para hacer esos productos no se refleja en el costo. Habría que preguntarnos si esto ocurrirá algún día, ¿no creen?

²²“The “Six Sins of Greenwashing” ” A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets. Noviembre, 2007. Terrachoice Environmental Marketing. Mayo, 2008.

²³Makower, Joel. “State of Green Business.” 2008 <<http://www.greenbiz.com/>>.

²⁴Ibidem.

VII. Primer paso: construir un equipo verde

Para iniciar nuestro recorrido hacia la responsabilidad ambiental, es importante tener una discusión honesta sobre dónde estamos ahora y dónde queremos estar en 10 años. No cualquier compañía querrá transformar su modelo de negocio para empezar a comercializar autos sustentables, o energías renovables. Sin embargo, sí es posible que cualquier compañía pueda implementar acciones básicas y empezar a trabajar en reducir su impacto en el medio ambiente.



El primer paso es conformar un grupo multidisciplinario, consciente del medio ambiente y apasionado por la ola verde. Este equipo debe de regirse por reglas importantes. Llamémosle el “Equipo Verde.”

Reglas del Equipo Verde

1: Apoyo ejecutivo —Un miembro del equipo debe pertenecer al staff ejecutivo, no solo para mostrar el compromiso de los mismos, sino también para facilitar el acceso a los equipos gerenciales y agilizar procesos. El objetivo de este miembro del equipo es:

- Escuchar abiertamente las ideas del equipo
- Llevar las discusiones a planes de acción
- Fijar expectativas, dirección y financiamiento

2: Compromiso —El staff ejecutivo debe comprometerse a atender las propuestas del equipo con la intención de tomar acciones. Todos los empleados deben estar al tanto de las acciones de este equipo y si cada idea es rechazada por el equipo gerencial, puede que esté haciendo más mal que bien a la moral de los empleados. Asegúrese de que este equipo tiene la capacidad de hacer un cambio significativo en la organización.

3: Diversidad —Los miembros del equipo deben pertenecer a diferentes áreas, grupos y jerarquías.

Integre a una persona de ventas, otra de operaciones, de manufactura, RH, contabilidad e incluso a la recepcionista. Puede designar a estos miembros, o preguntar por voluntarios, para juntar a las personas

más apasionadas y comprometidas con el proyecto.

4: Tamaño —Limite el equipo a 10 o 12 personas. Aunque pareciera un grupo pequeño, es difícil lograr consensos en grupos más grandes. Sin embargo, aunque el equipo sea pequeño, es posible asignar a los delegados de cada área a crear equipos alternos, que propongan más ideas al equipo base.

5: ¡Deja volar la imaginación de tu gente! —Esta es una excelente oportunidad para descubrir el porqué las empresas invierten millones en reclutamiento. Motive a su equipo a pensar en ideas creativas para reducir desperdicios, costos de energía, o incrementar la durabilidad de los productos. Deje claro que éste no solo es un ejercicio para reducir costos, sino también una oportunidad de aportar valor a los productos y mitigar su impacto en el planeta.

¿Qué debe hacer el equipo?

Durante la primera reunión, el equipo puede discutir los 4 niveles de compañías verdes previamente expuestos. ¿Somos una compañía Nivel 1 y queremos alcanzar el Nivel 3? ¿Somos una compañía Nivel 3, y queremos identificar nuevas áreas de oportunidad? Asegúrese de contar con la opinión de cada miembro del equipo para entender la perspectiva de los empleados. Es posible que una compañía ya esté implementando acciones significativas y que no estén recibiendo el reconocimiento que se merecen.

Al interior de la compañía. Los siguientes pasos pueden tomar tiempo – quizás algunos meses o incluso un par de años. Piense en el equipo como si fuera un viaje de negocios. Primero debe definir a dónde se dirige, y qué necesita para llegar a ese lugar. Después, debe definir su agenda de viaje y sacar el presupuesto del mismo. También necesita preguntarse, ¿qué puede salir mal durante el viaje, quién puede asistirlo o cómo puede cambiar de curso? Empecemos ahora con el viaje del Equipo Verde.

Primero, implemente los principios básicos. El equipo debe tener bastantes ideas sobre este tema. Los principios básicos incluyen programas de reciclaje, y medidas de eficiencia energética. También se puede considerar un programa que incentive la conciencia ambiental de todos los empleados, para que así, entiendan el impacto de sus acciones en el medio ambiente. La intranet corporativa o el correo electrónico pueden ser las herramientas necesarias para compartir consejos verdes cada semana. Los líderes de equipo pueden ser responsables de presentar dichos contenidos durante las reuniones semanales. Los empleados pueden ser motivados por estos, y adoptar acciones sencillas como imprimir solo aquello realmente necesario y por ambos lados de la hoja. Haga una lluvia ideas y si no llegan a surgir nuevas iniciativas, busque en Google “green your business”, y encontrará más de 33 millones de resultados en .08 segundos.

Ahora, piense a futuro. Adopte acciones de Nivel 2 o 3. Pueda que estas opciones requieran o no de inversión, pero lo que es cierto, es que tendrán un impacto positivo en su negocio y el medio ambiente. Este paso, puede incluir el mapeo de la cadena de valor de sus productos y servicios, o el completar el análisis de un ciclo de vida asesorado. Puede reclutar otros empleados y expertos en procesos verdes para que instruyan al Equipo Verde. Otra opción es contratar consultores externos, pero recuerde que nadie conoce a su negocio mejor que usted. Desarrolle alianzas estratégicas de negocio con expertos externos en cada área de su negocio, tanto para la reducción del consumo de

Busque en Google “green your business”, y obtendrá más de 33 millones de resultados en .08 segundos.

energía, como para la optimización del proceso de manufactura.

Ellos tendrán ideas de otros negocios, o incluso de la competencia que le podrán ayudar en su viaje.

Al exterior de la empresa. Cuando haya resuelto los problemas al interior de su empresa, invite a su equipo a subirse a la “Ola Verde” e identificar oportunidades de negocio que lo lleven al frente de la industria. Éstas, serán resultado de la evolución de nuevos estándares en la industria, la legislación, los productos de los competidores, o de ideas innovadoras que pueden llevarlo a incorporar el tema de sustentabilidad dentro de su planeación estratégica a largo plazo. Puede que tenga que hacer modificaciones en la manera en que conduce sus investigaciones, desarrollo, manufactura, ventas, operaciones, instalaciones y administración. Para identificar la siguiente Ola, se requiere pensar fuera del área de confort. Para empezar, piense en áreas donde la compañía no se ha desempeñado adecuadamente o en algún periodo de crisis que haya experimentado la competencia. Estas áreas de riesgo también son áreas de oportunidad para incrementar sus utilidades, su participación de mercado y su planeación a futuro.

Ésta es una pregunta a la que no encontrará respuesta en Google. No podemos predecir el próximo Prius. Pero sí podemos armar al equipo adecuado para hacerlo. Ellos conocen su negocio y pueden identificar las oportunidades. Tómese un día o dos de descanso, piense, sueñe, e imagine.

Cuente con un Plan B. Por último, cree planes de contingencia, siempre existe la posibilidad de que las cosas salgan mal. Quizás no alcance su meta de reciclaje. ¿Qué pasa si se reduce el consumo de energía, pero el precio de la

electricidad se duplica? Hágase estas preguntas al momento de planear. ¿Cambiará una iniciativa por otra? ¿Mantendrá sus planes a lo largo del año intentado hacerlos funcionar? Mientras la compañía implementa estos proyectos, asegúrese que el equipo y los ejecutivos están conscientes tanto de las posibilidades como de las limitantes y los riesgos.

Haga sugerencias en favor de la empresa

No es necesario que el Equipo Verde concluya el proceso para hacer nuevas sugerencias al staff ejecutivo. Para hacer esto, es mejor hacer una presentación y después, emitir recomendaciones en base a los siguientes pasos. Cada sugerencia debe incluir:

- Una descripción clara y concisa del proyecto a implementar (no más de una oración)
- Beneficios cuantificables y no cuantificables (intangibles) a partir de la implementación del proyecto)
- El presupuesto del proyecto
- Un resumen de los riesgos potenciales de implementar el proyecto
- Descripción de las herramientas de medición y reportes que se presentarán al staff ejecutivo y el resto de los empleados

Tal cual se describe en los Niveles 3 y 4, puede que algunos proyectos no generen beneficios inmediatos y cuantificables o que el beneficio implique incurrir en un riesgo mayor (desarrollo de nuevos productos). Sin embargo, siempre habrá un beneficio en términos de percepción del mercado, satisfacción laboral, reducción de riesgos, etc. Estos beneficios representan un valor intangible para el staff ejecutivo.

Aquí hay un ejemplo:

Acción: Reducir la intensidad de energía de un determinado producto (digamos un pisa papel)

Beneficio: Reducir los costos de energía en \$.03 centavos de dólar, resultando en ahorros de \$30,000 dólares al año.

Descripción: Con un costo inicial de \$100,000 dólares y ahorros anuales de \$30,000 dólares, un periodo de 3.33 años para el retorno de inversión (pueden visitar <http://www.teachmefinance.com/> para aprender más sobre cómo calcular los beneficios financieros de las empresas)

Riesgos: Un alza en el precio de la energía puede reducir los beneficios (Puede incluir un panorama general del alza de precios en los últimos años)

Seguimiento: Se elaborarán reportes trimestrales sobre el consumo de energía.

- Otras recomendaciones pueden incluir:
- Reducir la intensidad de materiales en bienes y servicios
- Reducir la dispersión de tóxicos
- Impulsar el uso de materiales reciclables
- Maximizar el uso de energías renovables
- Incrementar la durabilidad del producto
- Incrementar la intensidad de servicios por producto

¡Celebremos el éxito!

La acción más importante para el Equipo Verde, es celebrar éxitos sustentables. Los resultados pueden estar presentes en la Intranet corporativa, o en un comunicado interno. La empresa puede liberar comunicados de prensa o cartas a sus clientes, manteniéndolos al tanto de las actividades que desarrolla la empresa en beneficio del medio ambiente. En este punto, el equipo ha trabajado fuertemente y la compañía debe darles el reconocimiento que se merecen, esto incentivará a otros empleados a adoptar nuevas acciones de responsabilidad ambiental y acercará a la empresa a alcanzar sus objetivos en materia de sustentabilidad.

VIII. Consejos para el éxito

1: Eche un vistazo al bosque, no a los árboles

Para ser sustentables, en material ambiental o financiera, es importante contar con un plan a largo plazo. Las empresas tienen estrategias y han hecho inversiones significativas en actividades como administración financiera, desarrollo de productos, etc. Es momento de incorporar al medio ambiente a estos planes de negocio.

Día con día, las empresas gastan millones en administración de inventarios, proceso de órdenes y administración de las cadenas de suministro. ¿Por qué no pensar en el medio ambiente como un proveedor más de la cadena de suministro, un proveedor administrable, que impacta en el inventario y debe ser medido y monitoreado?

2: Hagámos un balance entre los beneficios y las consecuencias

La gran mayoría de las investigaciones tienen como objetivo cuantificar los beneficios y consecuencias de adoptar acciones verdes. Los beneficios incluyen optimizar costos y maximizar utilidades, mientras que las consecuencias son la pérdida de negocio y la pérdida de suministros.

Al igual que los CEOs están pendientes de las nuevas innovaciones que cambiarán el curso del mercado, deberían estar pendientes del próximo cambio disruptivo en el medio ambiente que haga realidad sus sueños.

3: No se puede mejorar aquello que no se mide

El primer paso para mejorar es medir. Cualquier asesor que evalúe el ciclo de vida de sus productos, medirá el impacto del producto desde la extracción de materias primas, hasta el desecho de las mismas. Usted podrá evaluar los suministros que está incorporando a sus productos y entender que les pasa durante los procesos de manufactura, distribución, compra y desecho. A través de este análisis, su empresa podrá eliminar desperdicios, disminuir costos operacionales y agregar valor al negocio, mientras reduce la “huella de carbono” de sus operaciones.

La transición de acciones inconscientes y desmesuradas a acciones conservadoras, empieza con la educación, adoptando cambios en los hábitos, y la mentalidad de las personas. La ventaja es que estos cambios no son difíciles de implementar, ni representan gastos significativos para las empresas. Las compañías inteligentes saben aprovechar las estrategias de sustentabilidad para innovar, generar riqueza e incrementar su ventaja competitiva.

IX. Conclusión

Sin importar cuál sea el tema de discusión, escopetas, ballestas, audiocintas, o música digital, los cambios disruptivos siempre se muestran amenazantes en el horizonte y si las empresas deciden ignorarlos, es bajo su propio riesgo. Un buen líder empresarial, ve a futuro y trata de adivinar tendencias, que puedan ser traducidas en oportunidades de negocio.

No cabe la menor duda que el cambio climático será un motor de cambio en las próximas décadas, afectando no solo a las empresas, si no también a la sociedad, a la salud pública y al planeta mismo. Ya hay accionistas, inversionistas, bancos, y otros actores económicos clave – sin mencionar al público y los gobiernos – que están poniendo presión en las empresas para adoptar políticas de responsabilidad ambiental.

Hay infinidad de formas en que las compañías pueden atender las preocupaciones ambientales, desde generar conciencia en sus empleados, hasta implementar cambios estructurales en la organización, cambios comprometidos y que representan una gran inversión. Cada empresa debe entender su cultura y lugar en el mundo y hacer las inversiones necesarias para convertirse en una organización “verde”. Crear un Equipo Verde dentro de su empresa, cuyo objetivo sea identificar nuevas tendencias, le ayudará a adelantarse a los cambios disruptivos que se avecinan.

Al final, la pregunta se vuelve tanto emocional como personal: ¿Cómo va a responder a estos cambios? ¿Es de esos que piensan que el cambio climático no es real? ¿Leerá un documento como este, y al llegar a casa cambiará sus focos incandescentes por focos ahorradores? ¿Crearé dentro de su empresa un equipo capaz de identificar las nuevas tendencias del mercado, para materializarlas en oportunidades de negocio? ¿Motivará a sus empleados hacia un estilo de vida más verde, hacia una empresa más verde, y hacia una industria más verde? ¿Podrá adivinar las nuevas tendencias, convertirse en un líder del mercado, trazar el futuro de su industria, e incrementar su rentabilidad, su participación del mercado, y sus utilidades, mientras abre el paso a un mundo más seguro y más limpio para las futuras generaciones?

Make the most of your energy

Oficinas Generales México

****México, D.F.**
Calz. Javier Rojo Gómez 1121-A
Col. Guadalupe del Moral
C.P. 09300 México, D.F.
Tels. 01 (55) 58-04-50-00
Fax 01 (55) 56-86-24-09

Oficina de Ventas
Av. Ejército Nacional 904, Piso 15
Col. Palmas Polanco
C.P. 11560 México, D.F.
Tel. 01 (55) 26 29 50 30
Fax 01 (55) 26-29-50-50 / 26-29-50-41



Oficinas Regionales de Ventas y Centros de Servicio en México

****Aguascalientes, Ags.**
Av. De La Convención Nte. 1002-B
Fracc. Circunvalación Nte.
C.P. 20020 Aguascalientes, Ags.
Tels. 01 (449) 914-84-13 / 912-05-51
Fax 01 (449) 914-84-30

****Chihuahua, Chih.**
Antonio Carbonel 4121,
Col. San Felipe
C.P. 31240 Chihuahua, Chih.
Tel. 01 (614) 414-65-52
Fax 01 (614) 414-65-53

Puebla, Pue.
Edificio Torre Bosques II, Boulevard
Atlixcayotl 5320, int. 301, Zona
Angelópolis. C.P. 72810
San Andrés, Cholula, Pue.
Tels. 01 (222) 273-22-60 / 22-71
Fax 01 (222) 225-09-96

****Veracruz, Ver.**
Héroes de Puebla 96
Entre Orizaba y Tuero Molina
Col. Zaragoza
C.P. 91910 Veracruz, Ver.
Tel. 01 (229) 937-96-59
Tel/Fax 01 (229) 937-38-51

****Cancún, Q.R.**
Av. Tulúm 200 Depto. 101-Bis
Plaza México Retorno 2 Agua, Súper-
Manz. 4, Mpio. Benito Juárez C.P.
77500 Cancún, Q.R.
Tels. 01 (998) 887-59-58 / 887-81-30
Fax 01 (998) 887-99-99

****Guadalajara, Jal.**
Av. Parque de las Estrellas 2764
Col. Jardines del Bosque
C.P. 44520, Guadalajara, Jal.
Tel. 01 (33) 38-80-84-00
Fax 01 (33) 36-47-10-28

****Querétaro, Qro.**
Blvd. Bernardo Quintana 512
Altos Col. Arboledas,,
C.P. 76140 Querétaro, Qro.
Tels. 01 (442) 214-11-10 / 214-11-53
Fax 01 (442) 214-10-94

Villahermosa, Tab.
José Martí 101-212
Fracc. Lidia Esther
C.P. 86040, Villahermosa, Tabasco
Tels. 01 (993) 131-09-44, 131-09-45

****Cd. Juárez, Chih.**
Av. Insurgentes 2590 esq.
Ignacio Ramírez Col. Ex-Hipódromo
C.P. 32330 Cd. Juárez, Chih.
Tels. 01 (656) 611-00-32 / 611-00-33
Fax 01 (656) 616-13-95

****Hermosillo, Son.**
Boulevard Navarrete 369-7
Col. La Loma
C.P. 83249
Hermosillo, Son.
Tels. 01 (662) 260-85-91 al 94
Fax 01 (662) 260-85-85

Reynosa, Tamps.
Calle Elías Piña 63,
Local 3, Col. Las Fuentes,
C.P. 88710, Reynosa, Tamp.

***Centro de Información al Cliente**
asesoria.tecnica@mx.schneider-electric.com
Tels. 01 (800) Schneider / 01 (800) 724 63 43 3
Fax 01 (55) 56-86-27-10

****Coatzacoalcos, Ver.**
Av. Cuauhtémoc 617-A
Zona Centro
C.P. 96400 Coatzacoalcos, Ver.
Tels. 01 (921) 213-03-35 / 212-28-72
Fax 01 (921) 212-29-01

****León, Gto.**
Calle Niebla 113,
Col. Jardines del Moral
C.P. 37160 León, Gto.
Tels. 01 (477) 773-34-60 / 773-34-94
Fax 01 (477) 773-34-96

****Tampico, Tamps.**
Av. Hidalgo 6102
Fracc. Flamboyanes,
C.P. 89330 Tampico, Tamps.
Tels. 01 (833) 228-43-15 / 228-42-55
Fax 01 (833) 228-25-35

**** Oficinas con Centros de Servicio**

Culiacán, Sin.
Blvd. Pedro Infante 2911
Poniente Local C
Centro de Negocios Country Court
Desarrollo Urbano 3 Ríos,
C.P. 80027 Culiacán, Sin.
Tels. 01 (667) 721-53-11 / 721-53-13
Fax 01 (667) 721-53-14

****Mérida, Yuc.**
Paseo Montejo 442-106
Col. Itzimná
C.P. 97100 Mérida, Yuc.
Tels. 01 (999) 926-17-23 / 926-19-67
Fax 01 (999) 926-18-43

****Tijuana, B.C.**
Av. Eusebio Kino 10102, Local 4
Centro Comercial Plaza Express
Kino. C.P. 22010, Tijuana, B.C.N.
Tels. 01 (664) 682-82-91 / 682-82-92 / 682-82-93
Fax 01 (664) 682-82-90

Monterrey, N.L.
Av. Madero 1627 Pte.
Esq. América
C.P. 64000, Monterrey, N.L.,
Tels. 01 (81) 81-25-30-00 / 83-72-95-25
Fax 01 (81) 83-72-74-26 / 83-72-94-74

Torreón, Coah.
Calz. Saltillo 400-679
Col. Ampliación La Rosita
C.P. 27250 Torreón, Coahuila
Tels. 01 (871) 720-38-83 / 720-11-35
Fax 01 (871) 720-32-88

Schneider Electric Centroamérica

Schneider Electric Costa Rica
1.5 km Oeste de Embajada
Americana, Pavas, San José,
Costa Rica, Apartado Postal
4123-1000
Teléfono Oficina
(506) 2210 9400
Fax: (506) 2232 0426

Schneider Electric Honduras
Edificio Dale Cémagie, Segunda
Planta, Local 6, Barrio Río de
Piedra, Boulevard Los Próceres,
Primera Calle, 20 Avenida
San Pedro Sula.
Teléfono Oficina
(504) 504 1117
Fax: (504) 504 1084

Schneider Electric El Salvador
Teléfono Oficina
(503) 2264 9900
Fax. (503) 2264-9595
Schneider Electric Nicaragua
Teléfono Oficina
(505) 2278 3074
Fax: (505) 2277 4856

Schneider Electric Guatemala
Calle 3-40, Zona 10
Edificio Atlantis Nivel 11
Oficina 1102
Teléfono Oficina
(502) 2366 1526
Fax: (502) 22366 1533

Schneider Electric Panamá
Edificio Bay Mall, Piso 1
Oficina 110, Av. Balboa
Ciudad de Panamá
Teléfono Oficina
(507) 223 9088
Fax: (507) 214 7413