

# Éxito Empresarial

## *Waste Chain Management: Un Paso más hacia la Sostenibilidad Empresarial.*

*Ing. José Pablo Rojas  
Consultor / CEGESTI*

Los problemas ambientales mundiales han alcanzado dimensiones sin precedentes. El tiempo ha evidenciado que los esfuerzos realizados hasta la fecha a nivel macro – acuerdos internacionales– si bien resultan fundamentales para orientar las políticas y lineamientos mundiales en estos temas, han sido insuficientes para revertir el deterioro que está sufriendo el planeta.

Ante esta situación, la dimensión ambiental en las actividades del ser humano ha ido cobrando mayor fuerza en las últimas décadas, hasta llegar a convertirse en una de las principales fuerzas que afectan al mercado. El sector privado, desde luego, no ha estado ajeno a esta tendencia, y la gestión ambiental empresarial es vista en la actualidad como una de las competencias fundamentales de toda empresa de clase mundial, al lado de indicadores tan importantes como la rentabilidad y la productividad. El manejo de los impactos ambientales se ha democratizado a tal punto, que incluso muchas pequeñas y medianas empresas (pymes) muestran hoy gran interés en este aspecto.

Es así como los movimientos de gestión ambiental (entre los que ISO 14.001 es sin duda el más conocido, mas no el único), han adquirido cada vez más fuerza, hasta desencadenar en el tema de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual, según hemos



definido en CEGESTI, es el compromiso de las empresas de trabajar en pro de un desarrollo integral sostenible, entendido este como aquel triple enfoque – económico, social y ambiental– en el cual ninguna dimensión puede ser desarrollada en perjuicio de las otras dos. Al contrario, las estrategias empresariales deben orientarse hacia una potenciación integral de los tres ámbitos.

### **SCM Y WASTE CHAIN MANAGEMENT**

Es dentro de este contexto donde las empresas han dejado de preocuparse únicamente por sus actividades internas, y han puesto su atención en todos aquellos aspectos que intervengan en su *supply chain management* (SCM), extendiendo con ello su rango de

preocupación. Mientras muchos ejecutivos trabajan en hacer más “verde” su SCM, ha surgido el término de *waste chain management*, el cual induce directamente a reducir el impacto ambiental de las actividades de la empresa, con lo cual se impulsa una gestión más sostenible de esta.

Al desarrollar una clara estrategia de reducción y recuperación de los desechos que genere su cadena de abastecimiento, y apalancar efectivamente su SCM, es posible disminuir de manera sustancial el impacto ambiental provocado por las actividades de la empresa, al mismo tiempo que se logra una reducción de costos e, incluso, una generación de ganancias en el proceso.

Un programa bien estructurado de recuperación y reciclaje de desechos puede llegar a convertirse en una cadena de valor paralela para la compañía. En el 2005, por ejemplo, Wal-Mart implementó un agresivo programa de recuperación de plástico, el cual evitó que cientos de millones de kilogramos de desechos fueran depositados en rellenos sanitarios. Lo que en un principio comenzó como una actividad dirigida únicamente a la mitigación del impacto ambiental, resultó en un negocio rentable para la corporación de supermercados, al reorientar los desechos plásticos hacia su utilización en la industria manufacturera.



En realidad, las soluciones que se aplican para mejorar la SCM de una empresa pueden también optimizar su *waste chain management*. Mejoras en el manejo de inventarios permitirían optimizar la identificación y el seguimiento interno de los materiales reciclables o reutilizables; y una mejor gestión del transporte haría posible desarrollar un sistema eficiente de recuperación de los materiales.

Por esta razón, el *waste chain management* óptimo se obtiene cuando este se incorpora como parte integral de la SCM de la empresa. La planificación y posterior implementación de programas de reducción y recuperación de desechos pueden optimizar de manera muy significativa la cadena de valor de la compañía. Pero, ¿cómo lograr esto? A continuación se presentan cuatro acciones generales que pueden servir como orientación al tema.

### 1. DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA CLARA DE REDUCCIÓN Y RECUPERACIÓN DE DESECHOS

Lo primero que deben definirse son los objetivos de sostenibilidad de la empresa, así como sus indicadores y metas respectivas. Es importante, como siempre, que los objetivos resulten numéricamente medibles y, aunque deben suponer un esfuerzo por parte de la organización, deben ser realizables.

Se podrían considerar objetivos:

- ✓ Disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero.
- ✓ Incrementar el uso de recursos renovables.
- ✓ Aumentar la utilización de materiales reciclados.
- ✓ Disminuir el uso de combustibles fósiles.

Lamentablemente, la mayoría de las veces estos objetivos resultan algo excluyentes y contradictorios. Por ejemplo, incrementar el uso de recursos renovables podría llevar a un aumento en la utilización de combustibles fósiles, debido quizá a especificaciones de transporte más demandantes. Por esta razón, es importante que la empresa defina en cuáles objetivos de sostenibilidad desea enfocar sus esfuerzos, ya que una visión genérica de “disminuir los impactos ambientales de sus acciones” podría llevar a contradicciones de este tipo.

Seguidamente, la empresa debe realizar una detallada revisión de los procesos que intervengan en su SCM, con el fin de encontrar aquellos aspectos puntuales en donde es posible reducir el material de desecho, así como donde se puedan desarrollar aplicaciones post-uso de algunos materiales. Un área en la que frecuentemente se pueden aplicar mejoras ambientales es el empaque. Es recomendable trabajar en conjunto con el personal que labore en este proceso para identificar cómo disminuir el exceso innecesario de materiales de embalaje, lo cual, además de causar impactos ambientales negativos, resulta un gasto económico grande e innecesario. Se puede asimismo

considerar utilizar materiales reciclados, reciclables o retornables.

## **2. IMPLEMENTAR UN SISTEMA PARA DAR SEGUIMIENTO A LOS MATERIALES QUE SE DESEEN RECUPERAR**

Un tema que sin duda debe ser dominado por todas las empresas de manufactura que pretendan ser de clase mundial, es la ‘trazabilidad’, la cual es definida por la norma ISO 9000 como la “capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello bajo consideración”.

Aunque la definición menciona que la trazabilidad puede ser aplicada a cualquier entidad, lo cierto del caso es que las empresas han limitado su uso a los productos terminados, inventario en proceso y las materias primas. La filosofía del *waste chain management* propone, por su parte, extender la trazabilidad hacia los materiales de desecho que se deseen recuperar. Desde luego, para que esto resulte rentable, se debe discriminar cuáles materiales deben ser rastreados y cuáles no. Por ejemplo, aunque las bolsas plásticas puedan ser reutilizadas, difícilmente es viable desarrollar un sistema de trazabilidad para estas.

A pesar de que cada empresa debe determinar qué materiales rastrear, en general esta práctica es recomendable para embalajes especializados y reutilizables. Un ejemplo de esto se da en la industria motriz. Como las diversas partes que componen los automóviles son manufacturadas en lugares distintos, el transporte de estas partes para el ensamblaje final utiliza materiales de empaque muy resistentes y de alta calidad. Este embalaje, además de resultar muy caro, puede ser reutilizable. Resultan evidentes, entonces, las consecuencias positivas que se desprenden de trazar estos materiales, a pesar de que no sean parte del producto terminado de las fábricas.

## **3. CREAR UN PLAN DE TRANSPORTE PARA LOS MATERIALES RECUPERADOS:**

Aquellas herramientas y soluciones que optimicen el sistema de transporte hacia el destino final pueden utilizarse también para recolectar desde estos lugares los materiales recuperables, aplicando los principios de la logística inversa. Maximizar el volumen de materiales transportados, desde luego, aumentará la eficiencia del sistema que se diseñe. En algunas ocasiones, los vehículos que transportan los bienes para los clientes deben sufrir ligeras modificaciones para poder transportar también los materiales de

desecho. Sin embargo, la inversión por lo general se recupera en poco tiempo.

## **4. EXTENDER LA RECUPERACIÓN HACIA LOS CLIENTES**

Una vez que se ha implementado con éxito un sistema de *waste chain management* dentro de la organización, este puede extenderse más allá de las fronteras de la empresa. En la actualidad, los clientes se encuentran en una búsqueda continua de productos y servicios más “verdes”, por lo que enterarlos de una forma en la que pueden contribuir con la protección del medio ambiente por lo general traerá muy buenos resultados. Incorporar a los clientes en las estrategias de sostenibilidad de la compañía fortalecerá los vínculos existentes cliente-empresa.

Un supermercado que desarrolle un programa de reciclaje de bolsas plásticas y que, además, incorpore a sus clientes como proveedores de este programa, añadirá valor a su oferta de servicios. Al mismo tiempo, reduce el impacto ambiental negativo que provocan sus actividades, y ofrece al cliente un servicio más por el cual este lo debe visitar.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

EPA. (2000). *The Lean and Green Supply Chain*.

Gómez, D. (2004). Responsabilidad Social Empresarial, un Compromiso con el Desarrollo Sostenible. CEGESTI, *Éxito Empresarial, Publicación No.17*.

Norma ISO 9000:2000. *Sistemas de Gestión de la Calidad. Conceptos y Vocabulario*.

RedPrairie. (2007). *Waste Not, Want Not*. How Paying Attention to Your Waste Chain Can Create a Sustainable Supply Chain.

Walter, B. (2008). *You Are Only As Green As Your Supply Chain*. Disponible en <[http://www.hbrgreen.org/2008/02/you\\_are\\_only\\_as\\_green\\_as\\_your.html?cm\\_mmc=npv-\\_-listserv-\\_-FEB\\_2008-\\_-HBRGreen2](http://www.hbrgreen.org/2008/02/you_are_only_as_green_as_your.html?cm_mmc=npv-_-listserv-_-FEB_2008-_-HBRGreen2)>.

---

### **Éxito Empresarial**

es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos de publicaciones anteriores en nuestro sitio web:

[www.cegesti.org](http://www.cegesti.org)