



¿Competitividad y ambiente? Sí se puede... demostrado!

¿Apoya la variable ambiental a mejorar la competitividad de la empresa?, la experiencia de varias empresas en Centroamérica lo demuestran!

Por Marianella Feoli
Consultora en Gestión Ambiental
CEGESTI

Una empresa que aspira a ser competitiva en el largo plazo debe incluir el tema ambiental en su estrategia empresarial. En este artículo presento las razones – ya amplia y exitosamente demostradas en Centroamérica- por las que el ambiente apoya la competitividad de la empresa.

Mayor eficiencia en los procesos

Si una empresa evalúa minuciosamente la cantidad y características de las entradas y salidas de su planta, esto es, que analice la forma en que está haciendo uso de sus recursos (como materia prima, agua, energía, productos químicos, etc) y realice un examen cuidadoso de las fuentes de desechos y emisiones que tiene, le ayudará a identificar oportunidades de reducción de estos desechos y de lograr una mayor eficiencia en sus procesos – y lo más importante- un ahorro en costos!

En Latinoamérica se han aplicado exitosamente diferentes metodologías que buscan este objetivo, entre ellas se destaca *Producción Más Limpia* desarrollada por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente PNUMA en conjunto con la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI y *P3U-Gestión Ambiental Rentable*, desarrollada por la Agencia de Cooperación Alemana GTZ. La implementación de *Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14001* también ha probado generar ahorros en costos por eficiencia de procesos, pero sólo en aquellas empresas cuyo objetivo no ha sido solamente la certificación por tener un papel en la pared (o para enseñárselo a un cliente), sino el establecer un sistema que les apoye verdaderamente en identificar oportunidades de mejoramiento continuo de su desempeño ambiental y que lo han desarrollado con una buena guía o asesoramiento (sea este interno

o externo). Afortunadamente en Centroamérica hay bastantes empresas que lo han hecho así.

Una prueba de esta mejora en eficiencia y ahorros en costos es PROLACSA, una empresa láctea panameña con 30 empleados que CEGESTI apoyó en desarrollar un programa de producción más limpia, esto como parte del proyecto “Producción más limpia en la industria láctea y de tenerías en Centroamérica” promovido y financiado por la Agencia de Desarrollo Internacional USAID y la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos USEPA y ejecutado en Centroamérica por CEGESTI.

En PROLACSA identificamos que su fuente principal de contaminación de aguas residuales era el proceso de elaboración de quesos frescos, principalmente por la gran cantidad de suero que se desechaba y una alta presencia de sólidos de cuajada.

Como parte de la búsqueda de las soluciones, y apoyados por la visión de la gerencia, realizamos varias sesiones de lluvia de ideas con la participación de los empleados, y se obtuvieron soluciones con muy baja necesidad de inversión y quizás más bien alta necesidad de motivación, por ejemplo, se mejoró el sistema de recolección de sólidos en el drenaje del suero de las tinajas de queso, reduciendo cerca del 98% de los sólidos en las aguas residuales, con solo cambiar algunos implementos y filtros utilizados (inversión de aprox. US\$30) y de involucrar y sensibilizar a los empleados. Esto a la vez significó una ganancia de cerca de US\$30.000 anuales al evitar la pérdida de 9300 kg de queso que se estaban –literalmente- enviando al drenaje.

Adicionalmente, PROLACSA ahora recolecta el suero que antes enviaba al desecho, separando las tuberías de drenaje de aguas residuales y las de suero residual, y ahora utiliza el suero de la siguiente forma: un 25% para quesos frescos, un 50% como complemento en el alimento para ganado en su propia finca lechera (mientras se encuentre fresco) y el restante 25% lo vende como alimento para cerdos. Sin duda, PROLACSA ha logrado ahorros importantes en costos.

Mejora ambiental de los productos

Una empresa que introduce la variable ambiental como parte de la estrategia de innovación de productos puede lograr resultados importantes en su competitividad.

En Centroamérica se han logrado resultados exitosos en pequeñas y medianas empresas al aplicar la metodología de Ecodiseño, esto es, el diseño de productos con el fin de reducir el impacto ambiental en su ciclo de vida. Esta metodología fue desarrollada por la Universidad Tecnológica de Delft y ha sido adaptada y aplicada por CEGESTI a más de una decena de empresas centroamericanas (en su mayoría pequeñas y medianas).

Al incluir la variable ambiental en el diseño de un producto, a la par de los valores tradicionales de diseño como funcionalidad, estética, ergonomía, imagen, calidad, rentabilidad, se han logrado ahorros en costos del producto de hasta 10 al 40%, a la par de reducciones en el impacto ambiental del 15 al 50%.

Un caso concreto que demuestra estos resultados fue implementado en Industrias Bendig, una empresa mediana costarricense que cuenta con 60 empleados. Bendig produce cerca de 60 tipos diferentes de maquinaria para la industria del procesamiento del café. El 75% de sus ventas se exporta a varios países y el 25% restante abastece al mercado nacional.

El producto ecodiseñado fue una oreadora de cascada, la cual se emplea en el procesamiento del café para el pre-secado del café, inmediatamente después del lavado y antes del proceso de secado del grano.

El nuevo diseño del producto es mucho más simple y compacto, tanto en lo relacionado con la producción como con el transporte. La eliminación de elementos superfluos y la simplificación de su construcción también tiene como efecto secundario que la máquina sea más firme y duradera.

Algunos beneficios:

Las mejoras se centraron principalmente en el uso de materiales y en la simplificación del producto:

- El producto contiene aprox. 20% menos de materiales.
- El ensamblado es aprox. 20% más rápido.
- El producto es mucho más pequeño y esto es muy apreciable con relación al transporte (se reduce su efecto ambiental y su costo de transporte).
- Tanto la instalación como el mantenimiento son más sencillos.
- Para el cliente es ahora más fácil de operar.
- Los costos de fabricación son aproximadamente 30% menos.

Esta metodología y sus resultados se presentan con mayor detalle en el manual *Ecodiseño en Centroamérica*, escrito y editado por CEGESTI y la Universidad Tecnológica de Delft, o en www.cegesti.org/ecodiseño.

Aprovechamiento de nichos de mercado “ambientales”

En los últimos años se ha multiplicado la aparición de nichos de mercado para productos con una ventaja ambiental. Consumidores exigentes y “ambientalmente sensibles” buscan productos o servicios que demuestren tener una clara mejora en su desempeño ambiental. Cabe mencionar que la tendencia de estos consumidores es exigir datos concretos sobre la diferencia ambiental del nuevo producto o servicio con respecto al anterior, por ejemplo “este producto consume 10% menos de electricidad” o “este producto no contiene metales pesados” o certificaciones reconocidas como ISO 14001 o producto orgánico, y no solamente frases *cliché* como “ambientalmente amigable”.

Un ejemplo que se ha conocido mucho en los últimos años es el nicho de productos orgánicos, por los cuales se reconoce un precio mayor en el mercado internacional. En Costa Rica se comercializan gran cantidad de productos agrícolas orgánicos tanto local como internacionalmente. En Estados Unidos por ejemplo, la tendencia de los productos orgánicos ha incluido a otros

productos además de los agrícolas, como por ejemplo productos lácteos, huevos, carne, entre otros.

Otro nicho que se ha desarrollado impresionantemente en los últimos años incluye la industria del reciclaje. En Costa Rica esta industria ha desarrollado gran cantidad de nuevos productos a partir de los residuos de otras industrias, por ejemplo, una empresa recicla los desechos de grasas y aceites vegetales y animales y con esto produce un alimento para animales que se ha cotizado muy bien en el mercado por su alta calidad. Otro desecho que ha sido bien aprovechado es el del pinzote de banano, utilizado para la elaboración de papel que tuvo un pico alto de aceptación en el mercado hace un par de años.

Siguiendo la misma tendencia, en Europa se han implementado políticas de “consumo sostenible” sobretodo en lo que se ha identificado como el principal comprador: el Estado. Como parte de esta política, se han desarrollado códigos de conducta que deben seguirse en las compras de productos o servicios que haga el Estado, incluyendo criterios tanto ambientales como sociales. Para muchas empresas esto ha significado un atractivo nicho de mercado, mientras que para otras esto las ha obligado a cambiar, ya sea en cuanto a sus prácticas empresariales, o en cuanto a buscar un nuevo mercado.

Imagen ambiental

Con la era de la informática, del uso de internet, de la globalización y de las cadenas mundiales de noticias, ya los escándalos de una empresa no se limitan a la región o país donde suceden. Hoy en día nos enteramos de una planta de una empresa multinacional que cerraron por motivos ambientales o sociales en Malasia a pocas horas de que ocurrió.

Las grandes corporaciones no pueden darse el lujo de verse envueltas en algún escándalo ambiental porque las pérdidas que esto puede significar en solo algunas horas pueden ser impresionantes.

Las denuncias públicas de partes interesadas, o sea, de individuos o grupos de individuos que puedan verse afectados por las actuaciones de la empresa, sobretodo en el tema ambiental, pueden jugar un papel fundamental en las ventas de una empresa.

Por otro lado, empresas que tienen una buena imagen ambiental basada en acciones concretas – ya sean internas o externas a la empresa – pueden atraer clientes que prefieran comprar productos de una empresa que dedica parte de su ganancia a proyectos ambientales. Como parte de la implementación de un sistema de gestión ambiental ISO 14001, se desarrolla un componente importante de comunicación externa con partes interesadas. Nuestra recomendación es siempre que esta comunicación no sea solamente reactiva para atender quejas, sino más bien de acercamiento a la comunidad y otros entes interesados de especial relevancia para la empresa. Por ejemplo, Firestone de Costa Rica ha desarrollado un exitoso programa de apoyo a la comunidad que ha llamado “Trabajo Comunal Firestone, TFC”, además de haber establecido una estrecha relación con la Municipalidad de Belén, y otras

industrias de la misma localidad con el fin de promover el mejoramiento ambiental de la zona.

Los beneficios de ser proactivo en la relación con la comunidad son muchos, entre otros, se aumenta la identificación de los empleados con la organización, porque en muchos casos la empresa además de ser su fuente de empleo, también es su vecina. Otro beneficio es prevenir quejas o denuncias de los vecinos, quienes al sentir una apertura de comunicación con la empresa aumentarán el nivel de tolerancia o más bien preferirán dirigirse pronta y directamente al contacto en la organización, antes de que exista crisis que involucre a autoridades.

Las empresas deben cuidar que la imagen ambiental que proyecten sea cierta, consistente y verificable, puesto que si el público se entera que las actuaciones ambientales de la empresa son diferentes en la realidad de lo que promueven ser, entonces el efecto *boomerang* puede ser más negativo que si la empresa no hubiese hecho nada en primer lugar.

Este tipo de inconsistencias se observan también a nivel de las grandes corporaciones, donde las acciones ambientales que realizan en países desarrollados tienen gran contraste con las de sus subsidiarias en países en vías de desarrollo; por ejemplo, algunas empresas de fotocopiadoras anuncian públicamente su política ambiental corporativa y toman acciones en Europa para recuperar y aprovechar partes de equipos viejos y obsoletos pero es conocido que esas prácticas no se aplican a las operaciones en Centroamérica.

Cumplimiento con las regulaciones

Michael Porter indica en su artículo “Verde y Competitivo” que las grandes innovaciones ambientales en las empresas y/o productos han sido causa de regulaciones ambientales implementadas en el mundo. El desarrollo y aplicación de tecnologías más limpias orientadas a prevenir la contaminación en la fuente ha sido motivados en gran parte por empresas que debían buscar una solución a sus desechos (sólidos, líquidos o gaseosos) por un nuevo requisito legal impuesto por las autoridades o por un acuerdo internacional.

Desde la década de los ochenta en que se firmó inicialmente el Convenio de Viena y unos años después con la firma del Protocolo de Montreal que controla la utilización de sustancias que dañan la Capa de Ozono, se ha cambiado la industria de la refrigeración. Esto podría pensarse que afecta solamente a grandes empresas productoras de refrigeradoras, pero en realidad involucra a muchos más tipos y tamaños de empresas que deben estar al tanto de las nuevas tecnologías y de prepararse para sus implicaciones. Por ejemplo, la industria alimentaria, hotelera y restaurantes como grandes usuarios de equipos de refrigeración deben iniciar la planificación para cambiar o modificar los equipos que utilicen CFCs, los talleres de mantenimiento de refrigeración (los cuales hay desde grandes hasta micros, ubicados en el garaje de una casa) o los talleres automotrices quienes dan mantenimiento al aire acondicionado del vehículo, deben prepararse también para dar mantenimiento a los nuevos equipos, lo cual incluye técnicas y herramientas distintas.

La existencia de legislación ambiental no es efectiva en gran parte por falta de seguimiento por parte de las autoridades con respecto al cumplimiento de los requisitos específicos.

En este sentido, Porter recomienda como mecanismo exitoso para implementar la legislación la utilización de acuerdos voluntarios entre las autoridades y el sector privado. En la década pasada se utilizó este mecanismo en diferentes oportunidades en Costa Rica. Algunos ejemplos que me gustaría resaltar son:

- La industria del café realizó grandes cambios e implementó tecnologías más limpias como resultado del Acuerdo Interinstitucional del Café, firmado entre las autoridades ambientales y los representantes del sector de café. El objetivo de este acuerdo fue el de reducir la contaminación por aguas residuales generada por los beneficios de café. Si bien la implementación del Acuerdo tuvo algunas barreras o dificultades, el resultado, casi una década después es que efectivamente se ha reducido significativamente el nivel de contaminación generado por este sector, el que otrora se consideró como uno de los más contaminantes en el país.
- De 1996 a 1998 se implementó el proyecto “100 Empresas más Limpias en Costa Rica”, cuyo objetivo fue el de apoyar a las empresas que habían suscrito un acuerdo voluntario con el Ministerio de Ambiente para cumplir con la Ley de Conservación de Vida Silvestre y para lograr ser efectivamente “más limpias” que al inicio. Con el financiamiento de la Agencia Sueca para la Cooperación Internacional ASDI, el MINAE solicitó a CEGESTI la asistencia técnica para apoyar a las empresas a identificar oportunidades de mejora ambiental orientadas en la fuente, con un enfoque de producción más limpia. Como resultado de este proyecto, un porcentaje alto de las empresas que participaron en la primera fase lograron efectivamente reducir significativamente la contaminación generada en las aguas residuales. Cabe mencionar que los resultados de este proyecto se proyectaron también a Guatemala, donde se implementó la versión chapina “100 Empresas más limpias en Guatemala”.

Es importante resaltar que el uso de este mecanismo voluntario debe ser parte de una política de largo plazo, para asegurar que no existan inconsistencias en su aplicación entre diferentes autoridades competentes o evitar que se cambien las reglas del juego y/o que no se dé seguimiento (y monitoreo) a los acuerdos tomados en los años posteriores al cambiar los representantes ministeriales.

En general, una empresa debe tener la tranquilidad de saber que cumple con todos los requisitos legales aplicables a su negocio y tiene la responsabilidad de hacerlo, por más competitiva que una empresa o sus productos sean en el mercado. Existen bastantes casos de empresas que tienen un alto crecimiento en el mercado pero que, por no cumplir con regulaciones, son cerradas temporalmente y con esto pierden importantes clientes.

¿Más competitivas? A las pruebas me remito. Así como éstas, muchas más empresas han logrado reducir costos, aumentar su mercado, innovar sus productos y, en general, ser más competitivas gracias a mejoras ambientales

bien planeadas, con visión gerencial y ejecutadas siguiendo una estrategia real de mejoramiento empresarial.

Hace algunos años conversaba con don Manuel Grynspan, dueño y gerente de Etiprés, una empresa pequeña, de 15 empleados en aquel momento, que produce etiquetas impresas, sobre las oportunidades que tendría una empresa pequeña en poder implementar un programa de mejoramiento ambiental o si esto se aplicaría solo para empresas grandes. La duda surgió cuando don Manuel nos solicitó apoyo para implementar ISO 9000 en su empresa y discutíamos sobre los beneficios que esto le daría si lo implementaba integrado con ISO 14001.

A la fecha, Etiprés ha cosechado grandes logros empresariales y ambientales: fue la primera empresa en Centroamérica en certificar su sistema integrado ISO 9001-ISO 14001, obtuvo el Sello Verde de Bandera Ecológica otorgado por el Ministerio de Ambiente y Energía, es proveedor aprobado de varias empresas multinacionales muy exigentes – desde el punto de vista ambiental y de calidad – y acaba de ser galardonada con el Gran Premio a la Excelencia que otorga la Cámara de Industrias y ganadora de la Categoría Ambiental de pequeña empresa de este Premio.

La hipótesis demostrada es: en realidad el tamaño de la empresa no es lo que importa, sino la visión y compromiso de la gerencia es la que hace la diferencia.

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, sección Artículos.

Cualquier comentario, solicitud de información o si no desea recibir más esta publicación comuníquese con Andrea Shum (ashum@cegesti.org)

Teléfono: (506) 280-8511 Fax: (506) 280-2494

Apdo. 1082-2050 San Pedro