

PROBLEM
DRIVEN
RESEARCH

advanced series

Foundation

CONSUMER GOODS & RETAIL 1

AÑO 2012 No. 01



El sector Retail
como motor de cambio
hacia la sostenibilidad
de la producción y el consumo

IE FOUNDATION ADVANCED SERIES ON PROBLEM DRIVEN RESEARCH

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

 **ie** foundation

CONSEJO EDITORIAL

Marco Trombetta

Vice-Decano de Investigación del IE
Business School

Manuel Fernández Nuñez

Business Development Director Consumer
Products & Retail

Margarita Velásquez

Directora General Fundación IE

Fabrizio Salvador

Senior Academic Advisor Fundación IE

Alfonso Gadea

Director Proyecto Fundación IE

bienvenida



Estimados Amigos:

Me gustaría presentaros la nueva iniciativa de Fundación IE junto con IE Business School, con la que esperamos proporcionar una nueva forma de presentar los resultados del trabajo conjunto entre nuestros investigadores y las empresas.

IE Business School tiene como uno de sus objetivos ser un centro de excelencia internacional para la investigación en todos los ámbitos de la administración de empresas. Perseguimos este objetivo en estrecha colaboración con Fundación IE y con la recientemente creada IE Universidad.

Con la iniciativa “IE Foundation advanced series on problem driven research” queremos dar un apoyo a las organizaciones que se enfrentan a lo que, más allá de una crisis, parece una nueva estructura económica, con nuevas reglas de mercado. Con este enfoque hemos querido comenzar con la serie “Consumer Goods & Retail” al tratarse del sector que sirve de primer termómetro de la situación y las expectativas sociales.

Mientras que desde IE Business School aportamos al tejido productivo el mejor talento, desde Fundación IE queremos cerrar el círculo virtuoso potenciando una relación sostenible de la escuela con la sociedad a través de las organizaciones.

Confiamos en que esta serie de trabajos cumpla con este reto y ofrezca una perspectiva novedosa sobre las temáticas tratadas.

Marco Trombetta

Vice-Decano de Investigación del IE Business School
Vicerrector de Coordinación e Investigación en IE Universidad



índice





Equipo de investigación

Carta de presentación de la Fundación IE

Carta de presentación de Ernst & Young

Resumen ejecutivo

01 Introducción

02 Diseño y manufactura

2.1. Sustancias restringidas

2.2. Análisis del ciclo de vida y de la huella de carbono

2.3. Transparencia en las cadenas de suministro

03 Embalaje

3.1. Implicación de productores y consumidores

3.2. Reducción directa del embalaje en sus establecimientos

3.3. Reducción del embalaje para el transporte

04 Transporte

4.1. Optimización de rutas

4.2. Transporte eficiente

4.3. Combustibles alternativos

05 Consumo

5.1. Influencia en la elección del consumidor

5.2. Información para un uso sostenible

5.3. Minimización del desecho, reutilización y reciclaje

06 Oportunidades y desafíos

Equipo de investigación

Javier Carrillo-Hermosilla

*Investigador asociado Fundación IE
y Profesor de la Universidad de Alcalá*

Es actualmente Profesor Titular del departamento de Ciencias Empresariales de la Universidad de Alcalá (Madrid). Previamente, fue Director del departamento de Entorno Económico de los Negocios en IE Business School, Fellow del Centro de Estudios Europeos Jean Monnet en IE Universidad, Investigador Visitante de la Universidad de Cambridge y Experto Independiente asistiendo a la Comisión Europea en la evaluación de propuestas FP7 para el Tema 6 “Environment (including climate change)”. Ha dedicado los últimos años a investigar el cambio tecnológico sostenible, así como los nuevos modelos de gestión y las políticas que abordan el reto medioambiental de modo innovador. Sus avances en el área están recogidos en numerosos trabajos y artículos sobre sostenibilidad medioambiental y cambio tecnológico publicados en revistas científicas y libros internacionales. Además, es colaborador habitual de los principales medios de comunicación e imparte regularmente conferencias sobre economía, empresa y medio ambiente. El profesor Carrillo-Hermosilla es Doctor en Economía por la Universidad de Alcalá (Madrid) y MBA con Honores por IE Business School.

Pablo del Río González

Investigador asociado Fundación IE y Científico titular del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).

Es Científico Titular en el Grupo de Economía Ambiental, Instituto de Políticas y Bienes Públicos del CSIC. Es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid (2002). Con 13 años de experiencia docente en Economía Ambiental y Econometría, fue profesor de la Universidad de Castilla-La Mancha y vicedecano de Relaciones Externas de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de dicha universidad en Toledo. Sus ámbitos de especialización son la Economía Ambiental, Economía de la Innovación y Economía de la Energía, en los que tiene más de 70 publicaciones en revistas internacionales de primer nivel. El profesor del Río ha participado de manera continua en proyectos de investigación europeos desde hace 15 años.

Totti Könnölä

CEO de Impetu Solutions y profesor adjunto en Dirección de Operaciones en IE Business School

Es CEO de Impetu Solutions y reconocido consultor en temas de gestión estratégica de la innovación y la sostenibilidad. Ha ocupado varios cargos de investigación y asesoramiento político en JRC Instituto de Prospectiva Tecnológica de la Comisión Europea, Centro de Investigación Técnica VTT de Finlandia, Universidad Tecnológica de Helsinki, IE Business School y Gaia Group Ltd. Es también profesor asociado de Política Industrial y Tecnología en ICAI, Universidad Pontificia Comillas. Es Doctor y Licenciado en Tecnología en Análisis de Sistemas e Investigación Operativa por la Universidad Tecnológica de Helsinki (Aalto Universidad, desde 2010) y Licenciado en Economía Ambiental por la Universidad de Helsinki. El profesor Könnölä es experto en previsión y estrategia tecnológica, gestión y política de innovación, nuevas tecnologías, fabricación y política industrial, gestión y política ambiental y de energía y sistemas de ayuda a la decisión. Participa frecuentemente en conferencias internacionales y es revisor y autor en diversas revistas científicas.

Rafael Puyol
Vicepresidente
Fundación IE



La Fundación IE tiene entre sus actividades prioritarias el apoyo a la actividad investigadora y a la divulgación del conocimiento de los profesores de la IE Business School. A través de sus iniciativas contribuye a que la Escuela de Negocios se posicione como un centro de excelencia en la innovación y creación de nuevo conocimiento dirigido a su entorno organizativo y productivo.

La Fundación pretende crear vínculos estables y alianzas con instituciones de prestigio, tanto públicas como privadas, particularmente del ámbito empresarial, para impulsar la iniciativa de nuestros investigadores. En una institución que persigue la excelencia, las tareas de investigación están presididas por el rigor académico, pero al mismo tiempo por un carácter utilitario que pretende generar conocimiento, impulsar la innovación y competitividad del sector productivo y dar respuesta a los retos y necesidades de la sociedad.

Esta publicación forma parte de la colección sobre Gran Consumo y Distribución que se realiza en la Fundación con el apoyo de Ernst & Young, de quien destacamos su compromiso y su experiencia en este ámbito de conocimiento y a quien queremos expresar nuestro agradecimiento.

La colección se ha diseñado con el propósito de analizar los aspectos claves del sector a través de una visión práctica y actualizada de las tendencias en cuestiones esenciales como Sostenibilidad, Seguridad en la Información, Pricing y Profit Protection. Estamos en presencia de un ámbito sometido a un intenso proceso de cambio. El reto de la empresa española es estar a la vanguardia de dichos cambios, tomando como referencia las mejores prácticas del mercado global y, desde Fundación IE, queremos acompañar a las empresas en este proceso.

En la confianza de que esta publicación sea de vuestro interés, agradecemos vuestro apoyo.


José Luis Ruíz Expósito

Socio Responsable del Sector
Productos de Consumo y Retail

Manuel Fernández

Director de Desarrollo del Sector
Productos de Consumo y Retail

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do

Las compañías del sector de gran consumo y distribución están desarrollando su actividad en un entorno económico mucho más complejo y volátil que el de etapas anteriores. En este contexto, las actuaciones más comunes en las compañías del sector se centran en la transformación de los procesos de negocio y la defensa del margen operativo.

En su compromiso con la innovación y la creación de valor, Ernst & Young, junto con la Fundación IE Business School han impulsado aulas de investigación sobre los temas que, consideramos, ayudarán a afrontar los retos planteados al sector.

Entre otras cuestiones, investigamos y proponemos diferentes líneas de actuación en materia de dinámica de precios, desde una perspectiva de oferta diferenciada para las marcas; abordamos el perjuicio económico que supone la llamada “pérdida desconocida” con un enfoque analítico, que nos permite identificar sus orígenes y proponer medidas correctoras para su mitigación (“profit protection”); buscamos respuestas y actuaciones concretas que preserven la seguridad de la información de un sector que opera, cada vez con más frecuencia, en escenarios y tecnologías de movilidad; y proponemos la adopción de una perspectiva de compromiso empresarial, para apostar por una sostenibilidad impulsada por las cadenas de distribución que implique a fabricantes y consumidores.

Estos cuatro ámbitos están experimentando un intenso proceso de cambio. Los estudios de Ernst & Young y la Fundación IE Business School los abordan desde una perspectiva retadora y novedosa, con la intención de que puedan ser llevados a su aplicación práctica y representen un valor añadido para el escenario empresarial.

Resumen ejecutivo

EL SECTOR DEL RETAIL COMO MOTOR DEL CAMBIO HACIA
LA SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCCIÓN Y EL CONSUMO

Fase de diseño y manufactura

Desafíos y oportunidades

Los crecientes requerimientos de información por parte de reguladores, consumidores e inversores sobre los productos y su fabricación llevarán a que, cada vez más, el diseño del producto incorpore múltiples atributos medioambientales, que se añaden a los ya tradicionales de funcionalidad, rendimiento y precio.

Las relaciones entre *retailers* y proveedores basadas en la confianza y en la búsqueda común de la sostenibilidad fomentarán un intercambio de información más abierto y libre entre ambas partes, así como con gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones académicas.

El nivel de transparencia en las cadenas de suministro de productos de consumo seguirá creciendo rápidamente, aumentando la visibilidad de las condiciones de trabajo, los derechos humanos y los impactos medioambientales en la fabricación y distribución de productos.

Qué hacen otros y qué puede hacer su empresa

Mientras que numerosos *retailers* aplican listas de sustancias restringidas, algunos han ido más allá involucrándose en el análisis en profundidad del ciclo de vida de sus productos y servicios, y colaborando intensamente con todas las partes interesadas para mejorar la transparencia de sus cadenas de suministro y reducir su huella ecológica global.

Fase de embalaje

Desafíos y oportunidades

La reducción del embalaje puede suponer importantes mejoras en los costes económicos y ambientales, tanto como consecuencia de una menor utilización de materiales como de la optimización de la logística y el transporte.

Más allá de reducir el embalaje en las marcas propias y establecimientos del *retailer*, su verdadero desafío consiste en implicar a otros actores de la cadena de valor y, en particular, a suministradores y consumidores.

Qué hacen otros y qué puede hacer su empresa

Son frecuentes las actuaciones directas del *retailer* sobre la reducción del embalaje de sus propios productos, con medidas como el rediseño del envase, de su apilado, o la compactación o concentración. Resulta más compleja, aunque posible, la optimización de esta fase de la cadena de suministro si se trata de productos ajenos, y/o si se hace necesaria la implicación de productores y consumidores en formas más eficientes de embalaje.

La tesis central de este informe es que *el retail* puede utilizar su posición estratégica para influir de modo real y efectivo en los suministradores y en los consumidores, mejorando la sostenibilidad de todas las fases de la cadena de valor del producto: diseño y manufactura, embalaje, transporte y consumo. Tal cadena de valor será tanto más sostenible cuanto más se aproxime a un proceso de ciclo cerrado, en el que los residuos se convierten en inputs para nuevos productos. El objetivo de este estudio es también captar la **diversidad de prácticas en el sector**, mostrando diferentes vías

de influencia y actuaciones proactivas de los *retailers* a lo largo de aquellas fases.

En contrapartida, aunque a corto plazo no siempre produzca réditos económicos significativos, a medio y largo plazo **inducir esas mejoras en su entorno es una indudable fuente de creación de valor y sostenibilidad económica para el *retailer***, en tanto que le permitirá diferenciarse de sus competidores y afrontar los crecientes requerimientos de información y compromiso medioambiental por parte de reguladores, consumidores e inversores.



Fase de transporte

Desafíos y oportunidades

Uno de los mayores obstáculos para maximizar la eficiencia en el transporte es la escasa disponibilidad comercial de tecnologías bajas en carbono. Sin embargo, los camiones impulsados por gas natural o electricidad son ya populares, y lo serán aún más a medida que bajen sus precios.

A largo plazo, probablemente el objetivo de muchos *retailers* será alcanzar un transporte neutral en términos de carbono. Al igual que la industria del automóvil está atendiendo la demanda de vehículos particulares más eficientes y sostenibles, la industria del camión seguirá el mismo camino. Adoptando un transporte más inteligente, los *retailers* pueden reducir a un tiempo costes innecesarios y su huella de carbono.

Qué hacen otros y qué puede hacer su empresa

Los *retailers* pueden ampliar la disponibilidad de estas tecnologías haciendo pruebas piloto y expandiendo esas pruebas siempre que sea económicamente posible. Mientras tanto, los *retailers* pueden optimizar el transporte usando procesos de embalaje y distribución eficientes y las tecnologías de transporte disponibles. Numerosos *retailers* han incorporado ya en sus operaciones estas aproximaciones, que rápidamente están pasando a ser prácticas comunes

Fase de consumo

Desafíos y oportunidades

Las preferencias de los consumidores por productos más respetuosos con el medio ambiente sugiere que aquellos fabricantes y *retailers* que logren adaptarse a los nuevos desafíos ambientales tienen mucho que ganar. Poner el acento en los aspectos medioambientales de los productos puede convertirse en una herramienta competitiva para los comerciantes, sobre todo si ello incluye una ventaja económica para el consumidor.

Poner el énfasis en los menores costes para el consumidor durante el uso del producto puede mitigar la barrera del mayor precio para los consumidores de estos productos, lo que incrementa los beneficios para el *retailer*. Lograr productos con un menor impacto durante su uso puede requerir la implicación de los suministradores de esos productos.

Los *retailers* pueden también influir en la disposición final del producto una vez que este ya ha sido consumido o está en el final de su vida útil.

Qué hacen otros y qué puede hacer su empresa

Los *retailers* pueden orientar la elección de los consumidores hacia productos más sostenibles de forma directa modificando su oferta, o de un modo indirecto, a través de mecanismos de información o mediante incentivos económicos.

La información a los consumidores es también útil para reducir el impacto ambiental derivado del uso cotidiano del producto, teniendo en cuenta que la fase de uso del producto es una en la que se producen los mayores impactos ambientales. Fomentar la reutilización del envase puede permitir reducir importantes costes a los *retailers* con respecto a productos en los que el residuo está relacionado con el envase.

Introducción

1. Trabajando entre los proveedores y los consumidores

La protección del medio ambiente requiere la reducción de los impactos ambientales de las actividades de producción y consumo durante todo su ciclo de vida, desde la elección de las materias primas hasta que el producto llega al final de su vida útil y es desechado o reutilizado, pasando por las fases de embalaje, transporte, uso y consumo del producto. De hecho, los productos en sentido amplio (productos tangibles, servicios y embalaje) suponen más de la mitad de los impactos ambientales generados por un hogar¹. Por tanto, resulta imprescindible la reorientación de las actividades de producción y consumo hacia productos menos dañinos para el medio ambiente; el sector del *retail* puede contribuir notablemente en esa dirección.

Tal y como se detalla a lo largo de este informe, el *retail* puede ser considerado un sector “bisagra” en la reducción de los impactos ambientales de los procesos de producción y consumo, al situarse precisamente en el punto intermedio de esos procesos (Figura 1). Tiene por tanto una posición estratégica para influir en los suministradores (*upstream*) y en los consumidores (*downstream*), a lo largo de la cadena de valor del producto. Además, como es más conocido, el sector

en sí mismo puede tener un importante impacto ambiental como consecuencia de sus propias actividades de almacenaje y logística (transporte).

La variedad de impactos ambientales directos (derivados de su actividad diaria) e indirectos (derivados de los procesos de producción y consumo ocasionados, respectivamente, por sus suministradores y consumidores) implica que el rango de medidas para reducir su impacto ambiental total es teóricamente amplio. Pero el papel fundamental del *retail* debe ser sin duda el de influir en otros actores (suministradores y consumidores), más allá de reducir sus propios impactos ambientales, en sus dependencias comerciales. Esto constituye un considerable desafío para el sector, en la medida en que implica tomar iniciativas que a corto plazo podrían entrar en conflicto con su cuenta de resultados; sin embargo, este informe muestra a través de numerosos ejemplos que la proactividad ambiental garantiza también la creación de valor y la sostenibilidad económica del *retailer*, en tanto que le permite diferenciarse de sus competidores y afrontar los crecientes requerimientos de información y compromiso medioambiental por parte de reguladores, consumidores e inversores.

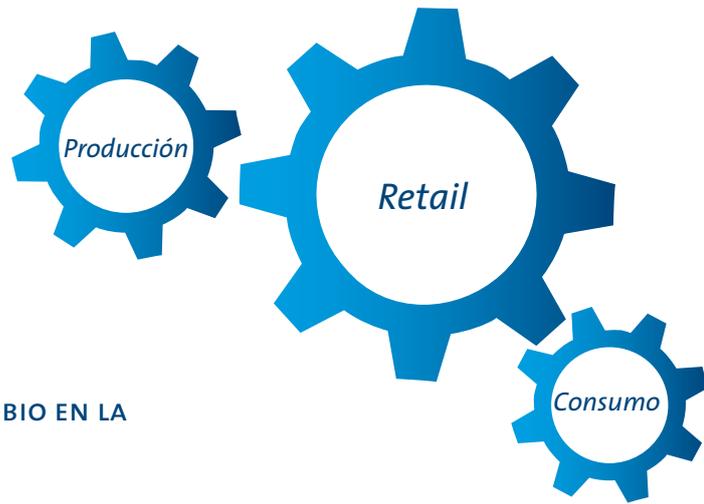
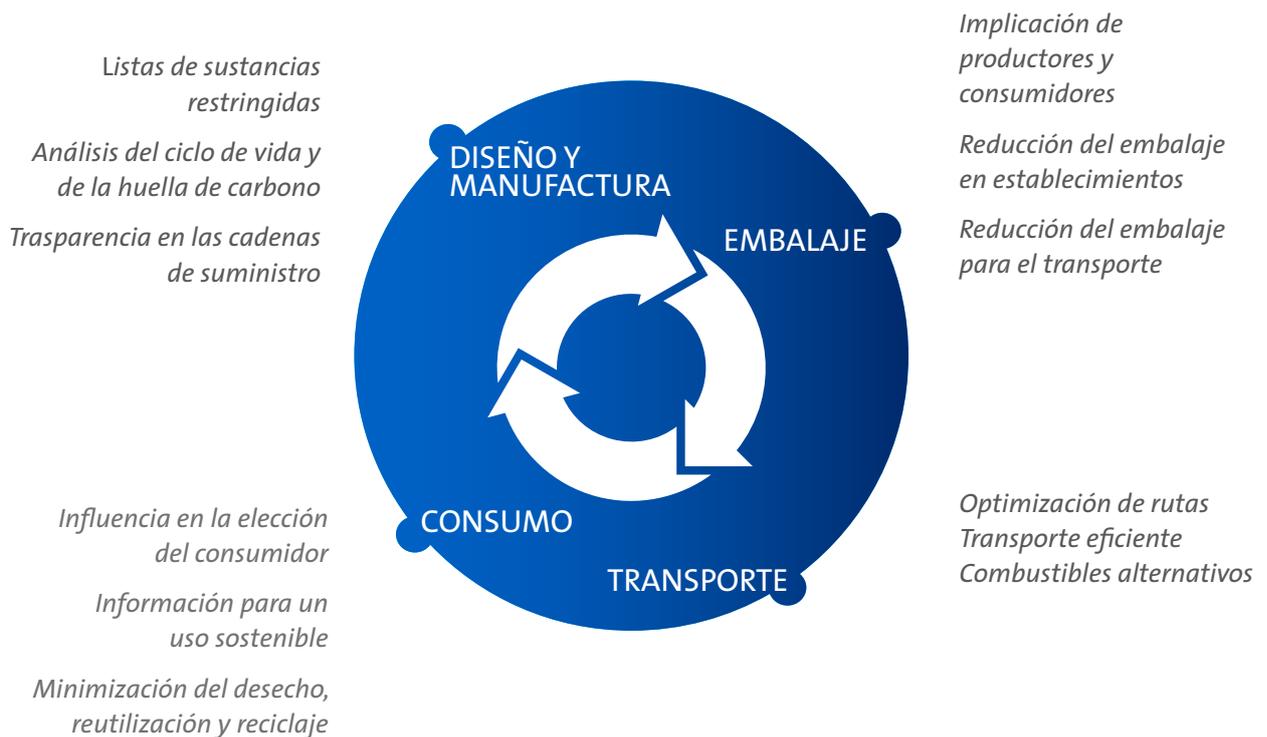


FIGURA 1: EL RETAIL COMO MOTOR DE CAMBIO EN LA PRODUCCIÓN Y EL CONSUMO

Por otra parte, aunque la capacidad del sector para influir en esos otros actores es indudable, requiere de estrategias que tengan en cuenta ciertas consideraciones, como muestran los ejemplos que contiene este informe. Aunque las empresas en general y los *retailers* en particular se muestran cada vez más comprometidos con el medio ambiente, se observa un amplio margen en el modo en que estas empresas están incorporando

prácticas y productos sostenibles. El objetivo de este informe es también captar esta diversidad, mostrando vías de influencia y actuaciones proactivas de los *retailers* a lo largo de todas las fases de la cadena de valor del producto-servicio. Tal cadena de valor será tanto más sostenible cuanto más se aproxime a un proceso de ciclo cerrado, en el que los residuos se convierten en inputs para nuevos productos (Figura 2):

FIGURA 2: VÍAS DE INFLUENCIA DEL RETAIL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA CADENA DE VALOR DEL PRODUCTO-SERVICIO



2. Diseño y manufactura

La fase del diseño del producto es probablemente la que más condiciona el impacto ambiental del mismo a lo largo de todo su ciclo de vida. Mientras que una vigilancia ambiental del aprovisionamiento de productos y servicios para uso propio² puede reducir la huella ecológica de los *retailers*, la contribución del sector puede ser mucho mayor si se apuesta además por la reducción del impacto ambiental de los productos que albergan sus estanterías. En ese sentido, los *retailers* pueden incluir consideraciones ambientales al seleccionar qué productos venden a sus clientes de entre los ofrecidos por las distintas marcas proveedoras, aunque su capacidad para influir en el diseño de tales productos pueda ser reducida en comparación con el caso de los productos de marca propia. Así, numerosos *retailers* están introduciendo criterios de sostenibilidad en sus marcas blancas, en respuesta a la demanda de los consumidores de atributos como el origen orgánico o sostenible, el alto contenido reciclado, o la eficiencia energética. Particularmente, estas iniciativas se han orientado hacia el eco-diseño de embalajes y envases (véase



Normativa

Se han desarrollado diferentes directrices que abordan específicamente los aspectos medioambientales del diseño del producto. La norma ISO 14006:2011, por ejemplo, provee de guías para ayudar a las empresas a establecer, documentar, implantar, mantener y mejorar de modo continuo su gestión del eco-diseño como parte de un sistema de gestión medioambiental³.



FIGURA 3: VÍAS DE INFLUENCIA DEL RETAIL EN LA FASE DE DISEÑO Y MANUFACTURA

la Sección 3); sin embargo, los ejemplos de acciones orientadas al eco-diseño de los productos en sí son menos frecuentes.

Más allá de los productos de marca propia y del embalaje, el auténtico desafío del *retailer* se encuentra en su capacidad para influir hacia atrás en su cadena de suministro hasta alcanzar a los productores en esa primera fase del diseño de producto. Sin embargo, el alargamiento, la complejidad y la globalización de las actuales cadenas de suministro, hace cada vez más difícil trazar y controlar el compromiso ambiental de todos sus participantes. Aun así, como se muestra más adelante, podemos encontrar en el sector casos de empresas que están fomentando una mayor transparencia y responsabilidad en sus proveedores. Para ello, desarrollan tecnologías, procesos y sistemas que promueven la mejora continua y la innovación en su cadena de suministro, particularmente en el diseño y la manufactura de los productos.

Mientras que numerosos *retailers* aplican listas de sustancias restringidas (“listas negras”), algunos han ido más allá involucrándose en el análisis en profundidad del ciclo de vida de sus productos y servicios, y colaborando intensamente con todas las partes interesadas para mejorar la transparencia de sus cadenas de suministro y reducir su huella ecológica global (Figura 3).

Por otra parte, la Comisión Europea estableció en 2005 la Plataforma Europea para el Análisis del Ciclo de Vida⁴, con el fin de promover la coherencia, el control de calidad y la disponibilidad de los datos sobre el ciclo de vida, y, en 2010, puso en marcha oficialmente el Sistema internacional de referencia para los datos sobre el ciclo de vida (ILCD), que, entre otros documentos, incluía un manual con recomendaciones

metodológicas. La importancia del concepto del ciclo de vida y del análisis correspondiente ha recibido desde entonces nuevo impulso gracias al Plan de Acción sobre Consumo y Producción Sostenibles (CPS)⁵. Además, el marco de referencia para el análisis del ciclo de vida ha sido normalizado en la serie ISO 14040.



2.1 Sustancias restringidas

Las listas de sustancias restringidas aseguran que ningún componente químico preocupante sea usado en la producción de bienes⁶. Los *retailers* pueden hacer uso también de las llamadas “listas negras” para prohibir el uso de determinadas sustancias en sus productos (ej. productos químicos peligrosos). Algunos *retailers* (H&M, Mercadona, Kesko, Carrefour, C&A, IKEA, METRO, Tesco, entre otros) implementan el llamado “eco-diseño selectivo”, incluyendo en la lista negra productos químicos peligrosos que no son admisibles como componentes del producto (ver Caso 1). Por ejemplo, Mercadona ha prohibido el uso de PVC en envases y embalajes; Kesko dejó de vender atún rojo (especie en peligro de extinción); Carrefour ha reducido las ventas de atún rojo en sus tiendas de Francia y las ha suspendido en las tiendas italianas y españolas; Carrefour también ha suspendido las ventas de madera tropical no certificada y, desde 1996, todos los productos de marca propia indican en su etiqueta que no contienen OMGs (Organismos Modificados Genéticamente).



Caso 1. La “lista negra” de H&M

Antecedentes

Desde 1995, H&M ha llevado a la práctica la aproximación del Principio de Precaución, reduciendo el uso y el impacto de componentes químicos peligrosos.

Iniciativa

H&M se asegura de que estas restricciones son comprendidas y aplicadas por su cadena de aprovisionamiento. La empresa ha establecido una lista de más de 250 componentes químicos cuyo uso está prohibido para sus proveedores aplicando los criterios más restrictivos, de entre las legislaciones de los países donde vende sus prendas, a todos los países en los que opera. También ha prohibido voluntariamente algunos productos químicos que no están legalmente regulados (triclosán, PVC, tensioactivos catiónicos, ftalatos, etc., no sólo para los niños sino también para los adultos).

Beneficios

H&M publicó su primera lista de Restricciones Químicas en 1995. Desde entonces, la empresa ha alcanzado diferentes hitos (como la retirada del PVC en todos sus productos en 2002, o de los etoxilatos de nonilfenol en 2009) que le han permitido posicionarse dentro del sector textil como líderes en la gestión de esta materia. En ese sentido, su conocimiento y posición han garantizado su presencia en los principales foros regulatorios o empresariales, condicionando en su favor las futuras prácticas del negocio (por ejemplo, colaborando desde 2008 con Naciones Unidas para el desarrollo de una práctica global para la difusión de información sobre los componentes químicos de los productos; o participando desde el 2010 en la *Sustainable Apparel Coalition* con el objetivo de desarrollar un índice universal para medir el rendimiento ambiental y social de los productos textiles).

Fuente: H&M Website, <http://about.hm.com/content/hm/AboutSection/sv/About/Sustainability/Commitments/Use-Resources-Responsibly/Chemicals/Zero-Discharge.html>



Sin duda el análisis del ciclo de vida (*Life Cycle Analysis, LCA*) trasciende a lo tratado en esta sección, ya que podría considerarse una herramienta transversal a todas las fases de la cadena de valor. Sin embargo, se introduce aquí entendiendo que su utilidad fundamental es la recogida de información para la mejora continua y el rediseño del producto-servicio.

El LCA de un producto permite evaluar sus impactos medioambientales desde el diseño hasta el uso y desecho e identificar los puntos calientes que ofrecen el mayor potencial de mejora. Algunos *retailers* están mirando más allá de las líneas específicas de producto, pasando a integrar la sostenibilidad a través de toda su actividad. IKEA, por ejemplo, ha puesto en marcha una iniciativa de diseño medioambiental llamada “*e-Wheel*” para entender y realizar el seguimiento del impacto de sus productos durante todo su ciclo de vida (ver Caso 2). Algunos supermercados como Carrefour usan los resultados del LCA para identificar esos *puntos calientes* para una categoría de productos dada, e integrar las consideraciones medioambientales en las especificaciones de sus productos.

El eco-diseño de productos como los textiles o los muebles de madera es ligeramente diferente del eco-diseño de otros productos. Su presencia global facilita la transferencia de conocimientos de un país a otro, o esquemas de organización que disminuyen los costes de inversión para las cadenas de *retail* que se comprometan a participar. Incluso si estos *retailers* tienen que gestionar complejas cadenas de suministro internacionales, resulta menos difícil implementar una política sistemática de eco-diseño debido a la cantidad de materiales utilizados (textiles, madera) y a que las funcionalidades de los productos son menos diversas que para los *retailers* generalistas.

Caso 2. LCA en el diseño de IKEA

Antecedentes

Los diseñadores, desarrolladores de producto y técnicos de los *retailers* se enfrentan al reto de tener en cuenta, además de la seguridad y calidad de los productos, el impacto medioambiental que estos ocasionan durante todo su ciclo de vida. IKEA ha desarrollado herramientas para incorporar estos aspectos en el diseño y desarrollo de nuevos productos.

Iniciativa

IKEA utiliza el método “*e-Wheel*” para conocer y evaluar el impacto medioambiental de sus productos. Este método analiza varios puntos de control: materia prima, fabricación, distribución, uso y el final del ciclo de vida. La empresa ha concretado las implicaciones de “*e-Wheel*” a sus diseñadores creando ocho reglas a la hora de diseñar nuevos productos o actualizar los existentes:

Regla 1: Establecer objetivos y cumplir los requisitos de sostenibilidad. Identificar desde el comienzo los objetivos de sostenibilidad.

Regla 2: Crear más con menos. Conseguir la misma funcionalidad, calidad y diseño pero con menos materia prima.

Regla 3: Utilizar materiales que no tengan efectos negativos sobre el planeta. Utilizar material renovable o reciclado siempre que sea posible.

Regla 4: Optimizar la producción eficaz. Contribuir a la sostenibilidad en la cadena de producción.

Regla 5: Empaquetar con inteligencia. Los productos de diseño se pueden embalar y distribuir con eficacia.

Regla 6: Crear productos con una larga vida útil. Lograr que los clientes puedan utilizar los productos durante más tiempo con la calidad necesaria.

Regla 7: Productos que permitan un uso inteligente. Ayudar a los clientes a reducir su consumo de energía y agua y también sus residuos.

Regla 8: Diseñar para reciclar. Productos de diseño que facilitan el reciclaje a los clientes.

Beneficios

“*e-Wheel*” y las ocho reglas han ofrecido una guía útil para los diseñadores y desarrolladores de IKEA en la creación de nuevos productos más ecológicos, como el sofá EKTORP – un producto que el cliente puede montar. Con ello IKEA reduce el tiempo de manipulación como mercancía un 50%, ahorra 4.700 toneladas de emisiones de CO₂, reduce un 50% en el transporte, reduce 370.000 m² del espacio necesario para su almacenamiento, hasta un 50% menos de espacio es necesario en las tiendas, y ahorra 8.300.000 € al año en la carretera al tener 6.866 camiones menos.



Sofá EKTORP

El análisis de la huella de carbono podría ser considerado una extensión de los argumentos anteriores, enfocados específicamente en las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). El uso de combustibles fósiles en las operaciones de la empresa y en el resto de la cadena de valor da lugar a emisiones cuyo conocimiento y reducción pueden reportar numerosos beneficios. Determinar la huella de carbono de su cadena de aprovisionamiento es uno de los pasos más efectivos que el *retailer* puede dar en el desarrollo de su estrategia de sostenibilidad ambiental. No obstante, se trata de un proceso complejo, que requiere de abundante información y de notables capacidades internas en materia de comunicación y coordinación entre los diferentes departamentos, así como con los proveedores y socios. Sin embargo, el esfuerzo suele resultar rentable para todas las partes en la medida en que permite descubrir numerosas oportunidades de mejora en la eficiencia de las operaciones (ver Caso 3).



Caso 3

La estrategia de reducción de las emisiones de GEI en la cadena de valor de Walmart

Antecedentes

Walmart estima que más del 90% de sus emisiones son de origen indirecto, mientras que el resto puede atribuirse directamente a sus operaciones. La empresa ayuda a sus proveedores a reducir su consumo energético, los costes y las emisiones a través de colaboraciones con diferentes instituciones, como el Fondo para la Defensa de la Naturaleza (EDF), Clear Carbon, Carbon Disclosure Project o Applied Sustainability Center (ASC) de la Universidad de Arkansas.

Iniciativa

El Proyecto de Eficiencia Energética de los Proveedores (SEEP) de Walmart trata de eliminar las emisiones en la cadena de valor de la empresa, a través de la realización de auditorías energéticas en las fábricas de sus proveedores.

La estrategia de reducción de emisiones de GEI en la cadena de valor de Walmart incluye tres tipos de medidas. En primer lugar, ha revisado sus principales categorías de productos por volumen para identificar las áreas de la cadena de valor con mayor potencial de reducción de emisiones, permitiéndole utilizar sus recursos de la forma más eficiente y con el mayor impacto posible. Los sistemas diseñados son transferibles a diferentes tipos de proveedores en diferentes países. En segundo lugar, Walmart busca enfoques innovadores en otras organizaciones, como ONGs y consultores. La red de sostenibilidad que Walmart ha construido le permite disponer de un liderazgo, conocimiento experto y otros recursos que no podría tener por sí mismo. Y, finalmente, en paralelo, la empresa está educando a sus responsables de compras sobre sus objetivos y estrategias de reducción de emisiones, de forma que puedan, a su vez, educar a sus proveedores.

Beneficios

En febrero de 2010, Walmart estableció el objetivo para 2015 de eliminar 20 millones de toneladas métricas de emisiones de GEI en su cadena de valor. Este objetivo fue el resultado de la colaboración con ONGs, en un trabajo conjunto de investigación. El compromiso se fijó en el 150% del crecimiento esperado en la huella de carbono en las operaciones de la empresa y se pretendía que fuera un instrumento para que Walmart implicara a sus proveedores y clientes en un diálogo productivo sobre la sostenibilidad. Bajo el SEEP de Walmart, los proveedores han reducido sus emisiones de GEI en 3.300 toneladas métricas y han ahorrado 200.000 dólares en costes energéticos.

Fuente: -

- <http://www.rila.org/sustainability/sustreport/sustainability-report-landing-page/Pages/default.aspx>

- http://www.greenbiz.com/blog/2012/06/06/how-walmart-using-its-sustainability-metrics-drive-productivity?utm_source=E-News+from+GreenBiz&utm_campaign=6d6a67bdb8-GreenBuzz-2012-06-07&utm_medium=email

- <http://corporate.walmart.com/global-responsibility/environment-sustainability/global-responsibility-report>

- <http://www.environmentalleader.com/2010/02/26/walmart-pledges-to-cut-supply-chain-emissions-20m-metric-tons-by-2015/>

- <http://www.edf.org/news/walmart-announces-goal-eliminate-20-million-metric-tons-greenhouse-gas-emissions-global-supply->



2.3

Transparencia en las cadenas de suministro

La nueva relación que emerge en estos días entre el *retailer* y sus proveedores, se distingue por una mayor colaboración y conversaciones más profundas sobre las

prácticas de los proveedores, incluida la eco-eficiencia y las condiciones de trabajo que promuevan la mejora continua y la reducción del riesgo para ambas partes. Las empresas evalúan, informan, verifican y hacen frente a los impactos sociales y medioambientales de su cadena de suministro. Por ejemplo, el proyecto “Eficiencia Energética del Proveedor” de Walmart engloba auditorías energéticas y financiación de la adaptación de las instalaciones de sus proveedores.

Informar en este ámbito sobre los impactos, objetivos y avances debe ser un componente clave de la estrategia del *retailer* en cuanto a su cadena de suministro. A través de estos informes se da a conocer a los grupos de interés los esfuerzos en sostenibilidad de los *retailers*, y se permite la vigilancia pública. Los objetivos públicos basados en métricas pueden aportar luz a los objetivos a largo plazo, demostrando a los grupos de interés un compromiso creíble.

Dado que trabajar con la cadena de suministro implica a numerosas partes con diferentes niveles de control, la colaboración es crucial. Best Buy, Gap Inc., JCPenney, Safeway, Target, REI, VF Corporation, Walmart, y muchos otros, han llegado a la conclusión de que la participación en grupos de trabajo colaborativos es esencial para el desarrollo de estándares de industria y producto integrales y consistentes. Estos grupos reúnen a empresas, gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones académicas para compartir sus conocimientos y recursos en torno a la sostenibilidad de la cadena de suministro⁷.

Para mejorar la calidad y transparencia de la información recogida, algunas compañías han optado por recurrir a empresas de auditoría y certificación que verifiquen los datos recogidos (ver Caso 4).





Caso 4.
Café Illy: desarrollo
de análisis de
huella desde
su iniciativa
*Responsible Supply
Chain Process*

Beneficios

En marzo de 2011 illycaffè consiguió la certificación Det-Norske Veritas (DNV) *Responsible Supply Chain Process*, que atestigua el enfoque sostenible de cara a la producción y su relación con las partes interesadas a través de la cadena de producción, especialmente con los proveedores de café verde. La certificación es válida para cualquier tipo de cadena de abastecimiento de materias primas.

Fuente: Nota de prensa, marzo 2011.

Antecedentes

A lo largo de las dos décadas pasadas illycaffè ha perfeccionado un sistema de relaciones directas con sus proveedores, basado en tres pilares: seleccionar los mejores productores de café; transferir a estos productores, a través de la Universidad del café y del trabajo de campo diario de agrónomos especializados, conocimientos globales para producir café según estándares de alta calidad; y adquirir la mejor producción directamente de los cultivadores, pagándoles una prima por encima del precio de mercado para recompensar la calidad conseguida, e incentivar la mejora constante.

Iniciativa

DNV, empresa de certificación de productos y procesos, diseñó en parte su nuevo estándar de certificación basándose en el modelo de cadena de abastecimiento de illycaffè. El estándar desarrollado por DNV es innovador porque marca el paso desde la certificación de la cadena de abastecimiento de una organización a la certificación de la habilidad de una organización para crear valor que pueda beneficiar a todas las partes implicadas. El modelo illycaffè es innovador ya que asigna un rol importante a la creación de calidad y valor.

Durante el año que duró el proceso de certificación de illycaffè, DNV llevó a cabo auditorías y la empresa mejoró sus procesos internos con implicación a todos los niveles, desde el consejo de administración y los directivos hasta el personal operativo.

3. Embalaje

El embalaje es una fase crucial en la cadena de suministro del producto, en términos logísticos y comerciales pero también ambientales. Un embalaje ambientalmente ineficiente incrementa la intensidad del transporte, el uso de suelo (almacenaje) y los desperdicios finales por unidad de valor. Al tiempo, el embalaje es por naturaleza el aspecto más visible del producto: sus impactos ambientales trascienden fácilmente a los consumidores, los medios de comunicación y los grupos ambientalistas, y en consecuencia son a menudo el foco de sus demandas de mayor sostenibilidad. Por lo tanto, el embalaje y su gestión se constituyen como una magnífica oportunidad para añadir valor ambiental (y económico) al producto.

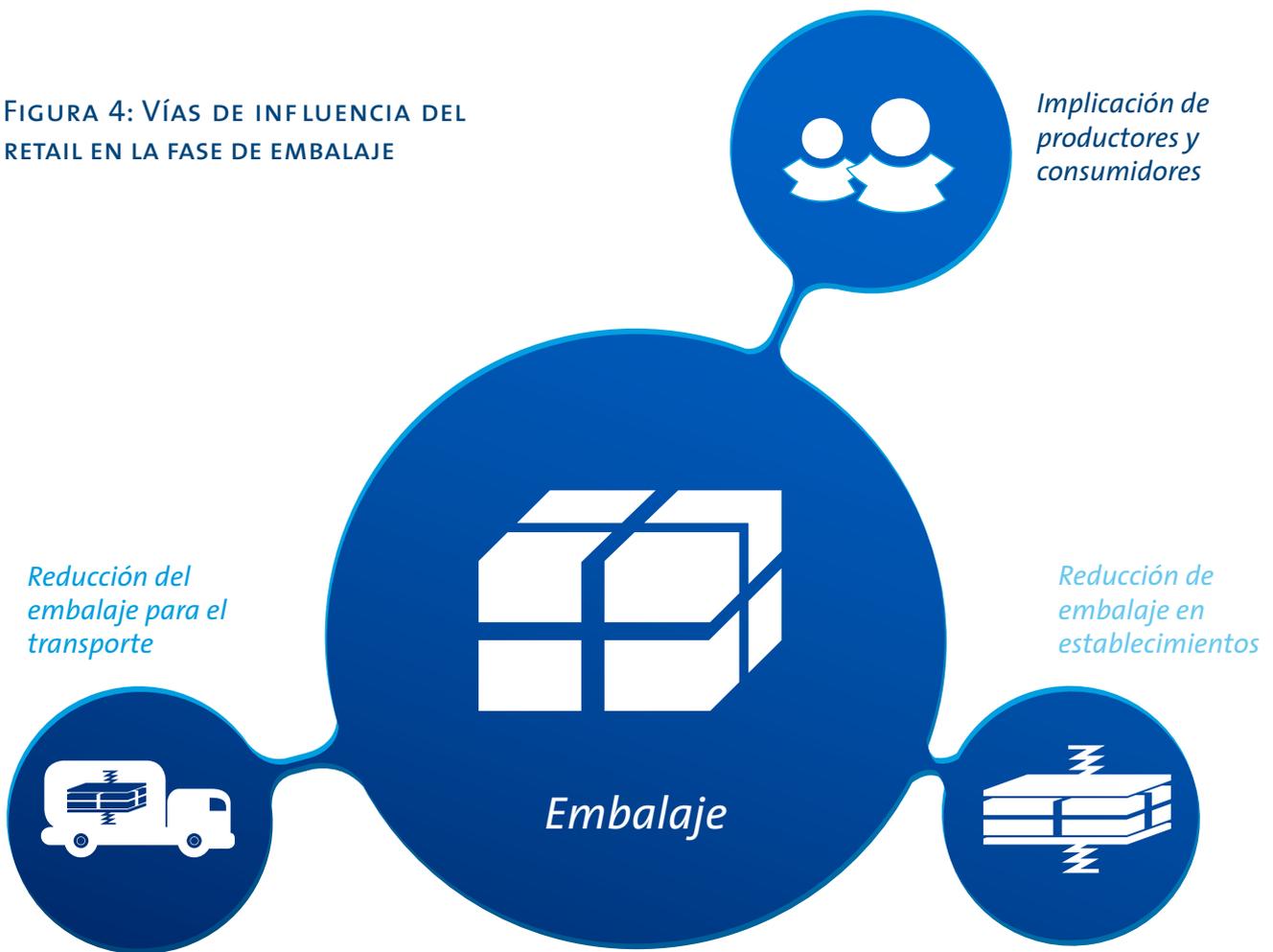
El impacto ambiental de los residuos del embalaje es particularmente importante para los consumidores. Según el Eurobarómetro de 2009, el 30% de los ciudadanos europeos consideran que minimizar residuos y reciclar serían acciones con el mayor impacto en la resolución de los problemas ambientales. De hecho, el 3% de los residuos totales generados en la UE en 2008 son residuos de embalaje, que proceden tanto de consumidores como de empresas⁸.

La optimización de esta fase de la cadena de suministro requiere la evaluación de los actuales procesos y diseños de embalaje, el análisis de alternativas y la implementación de las más adecuadas. Para ello, una vez más, resulta crucial que el *retailer* consiga la implicación de productores y consumidores⁹ en formas más eficientes de embalaje. Por otra parte, el *retailer* puede actuar, sin necesidad de un gran nivel de colaboración con productores y consumidores, sobre la reducción directa del embalaje en sus establecimientos. Una tercera vía, también tratada en la Sección 4, se encuentra en la reducción del embalaje para el transporte (Figura 4).

Normativa

En el ámbito de la Unión Europea, todo embalaje debe cumplir con los Requerimientos Esenciales establecidos en el Anexo II de la Directiva Europea 94/62/CE sobre Embalaje y Residuos de Embalaje (PPWD)¹⁰, modificada posteriormente por las directivas 2004/12/CE, 2005/20/CE y el Reglamento n° 219/2009, y traspuesta en el caso de España mediante la Ley 11/1997 de 24 de abril de Envases y Residuos de Envases y el R.D. 782/1998 para su desarrollo y ejecución. Los requerimientos de la directiva

FIGURA 4: VÍAS DE INFLUENCIA DEL RETAIL EN LA FASE DE EMBALAJE



94/62/CE especifican que el peso y el volumen del embalaje o envase deben ser reducidos al mínimo estrictamente necesario para la seguridad, higiene y aceptación por el consumidor del producto. Del mismo modo, debe reducirse el contenido de sustancias y materiales peligrosos en el embalaje y sus componentes. Adicionalmente, su diseño, producción y comercialización deben permitir su reutilización o recuperación, incluyendo el reciclaje. Las empresas tienen la responsabilidad de demostrar el cumplimiento por parte de

sus embalajes de estos requerimientos, para lo que pueden utilizar los estándares publicados en 2005 por el Comité Europeo de Estandarización (CEN StandardsforPackaging and Environment), u otros estándares nacionales equivalentes .requerimientos, para lo que pueden utilizar los estándares publicados en 2005 por el Comité Europeo de Estandarización (CEN StandardsforPackaging and Environment¹¹), u otros estándares nacionales equivalentes¹².

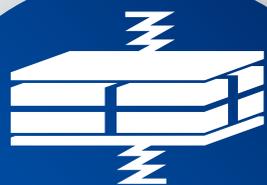


En general, cierto nivel de colaboración entre todas las partes implicadas es imprescindible para lograr un embalaje más eficiente. En este sentido, existen varias iniciativas de carácter voluntario que han encauzado la colaboración de los *retailers* con los suministradores y los consumidores, como el Protocolo Global sobre los Embalajes Sostenibles¹³, la Coalición para un Embalaje Sostenible¹⁴, el Proyecto Global de Embalaje, o la Organización Europea para el Embalaje¹⁵ y el Medio Ambiente¹⁶.

Los productores pueden tener un incentivo económico directo para reducir el embalaje, a través de la reducción de costes. Se trataría del ahorro en materiales y costes de transporte, fundamentalmente. Sin embargo, aunque la reducción del embalaje es necesaria para la minimización de su impacto ambiental, es importante tener en cuenta que una reducción excesiva puede llevar al deterioro o incluso la pérdida del producto, con consecuencias ambientales negativas que podrían superar las ganancias pretendidas. Por lo tanto, se hace

necesario encontrar un óptimo en términos ambientales en cuanto a esa reducción de la cantidad de materiales empleadas en el embalaje¹⁷. Algunos *retailers*, como Kesko proporcionan directrices a sus proveedores para que eco-diseñen sus productos y minimicen los impactos ambientales de sus embalajes.

Con respecto a los consumidores, los argumentos de protección ambiental pueden ser eficaces, pero deben acompañarse de una adecuada información. No obstante, existen algunos ejemplos que muestran que también los argumentos económicos son importantes en este sentido. Por ejemplo, PUMA sustituye cajas por bolsas que permiten a los consumidores utilizarlas en el futuro, lo que supone un beneficio para éstos. Por tanto, debe implicarse y educar a los consumidores para que jueguen un papel vital optando por productos con menos embalaje en la medida de lo posible, para que utilicen el embalaje apropiadamente y para que ayuden a recoger el embalaje utilizado para su posterior reciclaje¹⁸.



3.2 Reducción de embalajes en establecimientos

No obstante lo anterior, los *retailers* también pueden reducir ellos mismos, sin necesidad de un gran nivel de colaboración con productores y consumidores, el impacto ambiental directo del embalaje, a través de su reducción directa en establecimientos.

En efecto, una posibilidad muy importante, especialmente con respecto a los productos alimentarios, es lograr un embalaje más eficiente en las marcas blancas, reduciendo el peso del envase, optimizando su tamaño en comparación con el contenido neto, eligiendo materiales reciclables, etc. (ver Caso 5).

Caso 5. EROSKI:
Aplicación de la metodología de ecodiseño integral de envases y embalajes EE7+

Antecedentes

La industria alimentaria se sitúa en un mercado muy competitivo y cada vez más global que debe buscar soluciones para reducir los costes de producción y mantener el margen comercial. A su vez, aumenta la sensibilidad y la demanda, por parte de consumidores, industria y sociedad en general, sobre los aspectos relacionados con la sostenibilidad.

Iniciativa

La mejora del diseño y control del envasado de sus productos de marca propia persigue el doble reto de disminuir costes de producción y atenuar el impacto medioambiental mediante la reducción del peso del embalaje, la eliminación de materia prima o la sustitución de unos materiales por otros. Eroski desarrolló una aplicación informática específica, en cooperación con el AZTI - Tecnalia Technological Centre, que permite comparar el efecto de diferentes formatos de embalaje, tanto en términos de coste (materiales, procesos productivos, transporte, gestión final), como en cuanto a su impacto ambiental global, a lo largo de todo el ciclo de vida, proporcionando soluciones. Eroski ha analizado el impacto medioambiental de los envases y embalajes de cerca de 100 referencias de marca propia.

Beneficios

Eroski redujo 950 toneladas de emisiones equivalentes de CO₂ y obtuvo importantes reducciones de costes como consecuencia de una menor utilización de materias primas.

Algunos ejemplos:

- * Café en grano y descafeinado EROSKI/basic: modificación de la caja expositora de este producto, que ha pasado de ser de doble pieza de cartón a una única, con una reducción del 35% de materia prima y 290 gramos de CO₂ equivalente por unidad.
- * Masa de hojaldre EROSKI: sustitución del estuche de cartón sólido blanqueado por un formato flow pack, logrando 56 gramos de CO₂ equivalente menos en cada unidad.
- * Guante desechable EROSKI: cambio del cartón por el plástico, reduciendo la cantidad de materia prima en un 87%, ahorrando así 41'7 gramos de CO₂ equivalente en cada unidad.
- * Productos de limpieza EROSKI: sustitución de materia prima por un plástico más sostenible, disminuyendo su impacto ambiental en 37'2 gramos de CO₂ equivalente por unidad, tanto por la reducción de peso del propio envase como por la eficiencia en el procesado de dicha materia prima.
- * Tomate frito casero EROSKI: reducción de la cantidad de vidrio utilizado para el frasco, consiguiendo una reducción de 35'8 gramos de CO₂ equivalente por unidad.

Fuentes: <http://www.eroski.es/es/conoce-eroski/memoria-eroski-2010/implicados-con-nuestro-entorno/veteranos-en-responsabilidad-social-corporativa/>

European Commission Retail Forum_packaging_issue_paper_p10

<http://www.eroski.es/es/conoce-eroski/sala-prensa/notas-de-prensa/eroski-reduce-el-impacto-ambiental-de-envases-y-embalajes-con-apoyo-de-una-aplicacion-informatica->

Memoria EROSKI 2011



3.3 Reducción del embalaje para el transporte

Como también se menciona en la Sección 4, los métodos de embalaje inteligente (*smartpacking methods*) mejoran la eficiencia del transporte mediante la maximización de la cantidad de producto cargada en cada envío. Algunos *retailers* parecen particularmente interesados en optimizar el tamaño de sus embalajes, ya que las reducciones en peso y dimensiones a menudo ofrecen rentabilidad en términos de reducción de materiales y aprovechamiento del transporte. Por ejemplo, REI rediseñó el embalaje de sus bicicletas, reduciéndolo en un 68% e incrementando así el número de bicicletas por carga en un 10%. Safeway también revaluó sus métodos de embalaje para incluir más productos por palé y más palés por camión, reduciendo en 2010 sus emisiones de carbono en 9.667 toneladas métricas. La introducción por IKEA del conocido paquete plano y otras soluciones de embalaje prácticas, como el hacer que los productos sean fácilmente apilables o que el embalaje forme parte del propio producto, permiten a la empresa reducir el espacio necesario para el transporte de mercancías y, por consiguiente, el número de vehículos necesarios para su transporte y las emisiones de CO₂, al tiempo que se reducen costes (Caso 6).



Caso 6.

IKEA: el embalaje como palanca para la reducción del impacto ambiental.

Antecedentes

665 millones de clientes de 26 países visitaron en 2011 las 287 tiendas de IKEA con un portfolio de 9.500 productos para el hogar fabricados por 1.026 proveedores en 53 países. IKEA se ha fijado un objetivo para 2016 de reducción del 20% de emisiones de CO₂ por transporte. El diseño de productos en paquete plano es considerado una palanca potente para reducir la cantidad de materiales, las emisiones por transporte y los residuos.

Iniciativas

Orientación de toda la cadena de valor de IKEA hacia soluciones de paquete plano o productos apilables, siendo clave el papel que juegan los diseñadores y los responsables del desarrollo de los productos..

Matriz de valoración del índice de sostenibilidad de productos:

Once criterios con impacto en el perfil sostenible del producto en su ciclo de vida. El objetivo de IKEA para 2015 es tener valorado como más sostenible el 90% del valor de ventas. 200 diseñadores recibieron formación para manejar la herramienta en entorno web. En 2011 se evaluaron productos que suponen el 7% de las ventas y el 2% fue declarado más sostenible. El primer requisito independientemente la puntuación de esta matriz, es el cumplimiento del código de conducta IWAY de los proveedores.

Los palés de cartón: Diseñado para optimizar la carga, minimizar el transporte y reducir emisiones. Son reciclables, con muy poca materia prima. Innovación para adaptarse a camiones y contenedores mejor que los palés estándar. Los palés desechables de papel, de sólo cinco centímetros de altura, dan cabida a más producto en cada carga. Sólo se añaden nuevos muebles al portfolio si pueden guardarse en paquete plano. Para 2016, IKEA sólo usará palés de cartón, lo que supondrá un ahorro de 16 millones de euros en transporte.

Reducción de residuos mediante el estudio de volumen y composición del embalaje. Procesos para convertir residuos en nuevos recursos, con enfoque en el plástico de embalar. Objetivo 2015: cero residuos al vertedero; animar y facilitar al consumidor la reutilización o reciclaje al final la vida de sus productos.

Eliminación de espuma de poliestireno expandido (EPE) Este habitual amortiguador para productos frágiles se elimina para 2015. La EPE es a base de aceite y es difícil de reciclar en muchos mercados. Se sustituye por papel reciclado y cartón adaptado al producto (al modo del cartón de huevos).

Re-empaqueado: En la sección de “Oportunidades” de sus tiendas, aquellos productos que tienen estropeado el embalaje, son recuperados para su venta. Con una inversión de 800.000 € en 10 tiendas de España, han recuperado productos por valor de 1,5 millones de euros en facturación.

Beneficios

- El sofá EKTORP es uno de los productos más populares, pero también el más voluminoso. Los ingenieros de producto han conseguido aplicar el embalaje inteligente a pesar de sus reposabrazos redondeados. Ahora es un producto a montar por el cliente que se entrega en paquete plano y ocupa la mitad. Con ello la empresa recoge los beneficios descritos en el Caso 2. Los ahorros también se trasladan al precio a los clientes.
- Los archivadores KASSETT ahora se venden en paquete plano. Ahora, en cada pallet caben cinco veces más KASSETT. Se han reducido las emisiones de CO₂ de su transporte en un 75%.
- Sólo cambiando el embalaje de la cubertería POEM, IKEA ha conseguido ahorrar 188 kilos de cartón al año. Ha mejorado la visualización por el cliente disminuyendo roturas en tienda.
- Cambiando el embalaje de los sistemas de suspensión de cortinas, KVARTAL, se han logrado ahorrar 2.279 kilos de cartón al año y aumentar el número de productos en cada palé hasta 7.840 unidades.
- Un empleado descubrió que el paquete de la lámpara ALÄNG se podía reducir un 30% colocando de otra manera los componentes. Comentó su idea a los técnicos de empaquetado de IKEA y éstos a los proveedores. Ahora en cada pallet caben 24 lámparas ALÄNG (antes sólo cabían 18).
- En Suiza, los colaboradores de IKEA llevan los periódicos viejos a las tiendas para que los clientes los utilicen para empaquetar vasos, copas y artículos de cerámica, en vez de utilizar papel para envolver.

Fuentes: IKEA Sustainability Report 2011. The IKEA Group approach to sustainability (2011). Memoria de Sostenibilidad 2010 IKEA Ibérica.

4. Transporte

Tradicionalmente, los *retailers* han visto esta fase como una fuente de oportunidades para reducir sus costes económicos; evidentemente también lo es para los costes ambientales. La optimización de distancias, capacidades, tecnologías y rutas, contribuyen a un tiempo al beneficio económico y a la sostenibilidad ambiental del sector. Esta sección se enfoca en el papel del *retail* en el desarrollo y/o fomento de soluciones para el transporte sostenible de bienes de consumo.

Gracias a la colaboración externa y a mejoras operativas, los *retailers* están optimizando la eficiencia de su flota y reduciendo aún más su huella de carbono. Para reducir las emisiones del transporte los *retailers* están mejorando la eficiencia en tres formas (Figura 5): optimización de rutas, mejoras en la tecnología y métodos de transporte de baja emisión de carbono.

FIGURA 5: VÍAS DE INFLUENCIA DEL RETAIL EN LA FASE DE TRANSPORTE





Normativa

La revisión intermedia del Libro Blanco de 2001 “La política europea de transportes de cara al 2010: la hora de la verdad”¹⁹ destaca el papel fundamental que desempeña la logística del transporte de mercancías para conseguir una movilidad sostenible y competitiva en Europa. La Comisión Europea adoptó en 2007 un Plan de Acción que recomienda una serie de actuaciones en áreas prioritarias, como la información electrónica sobre mercancías, la formación, los indicadores de calidad, la simplificación de procesos, tamaños de vehículos y unidades de carga, el transporte urbano y los pasillos ferroviarios de larga distancia.

Existen otras normas destinadas a mejorar la eficiencia de los procesos de distribución, como Directiva 92/106/CE relativa al transporte intermodal, o la Directiva 96/53/CE que trata de mejorar el uso eficiente de la capacidad disponible y facilita la utilización del Sistema Modular Europeo²⁰. La Directiva en materia de energía procedente de fuentes renovables y la Directiva sobre la calidad de los combustibles fueron adoptadas oficialmente en 2009 y suponen un paso adelante hacia una promoción coherente de los combustibles capaces de reducir las emisiones de gases de invernadero en el sector del transporte.



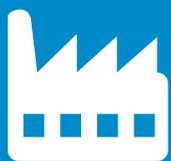
La optimización de rutas incluye la evaluación de los patrones de transporte y la combinación de rutas cuando sea posible. Al reevaluar las rutas, optimizar los espacios de carga de los camiones y aumentar la eficiencia del combustible, CVS²¹ eliminó 11.000 rutas y ahorró 1,9 millones de litros de combustible. Por otra parte, la elección del modo de transporte adecuado también puede reducir el consumo de combustible, los costes y las emisiones de carbono. El aéreo es el método de transporte más caro e intensivo en carbono, seguido por el transporte por carretera y, a continuación, el ferrocarril. Sin embargo, otras consideraciones, tales como la velocidad de entrega, también deben tenerse en cuenta al determinar el método de transporte apropiado. Los *retailers* están aplicando el transporte intermodal, es decir, el uso combinado de carretera, ferrocarril, vías fluviales y rutas aéreas (ver Caso 7). Sin embargo, el despliegue completo del transporte intermodal tropieza con una serie de obstáculos relacionados con la falta de armonización entre los distintos países y los distintos operadores.

El llamado “último kilómetro” sigue estando dominado por el transporte por carretera y, teniendo en cuenta su dimensión local, los transportistas tienen que ajustarse a los reglamentos locales que regulan el acceso a las ciudades. En Europa, el tráfico urbano es responsable de alrededor del 40% de las emisiones de CO₂ y del 70% de otras emisiones contaminantes del transporte por carretera²². Constituye por lo tanto un foco de especial atención para los reguladores europeos, en sus diferentes

niveles, y en consecuencia cabe esperar crecientes restricciones para el transporte urbano de mercancías. Un reciente estudio de la Comisión Europea²³, revisa precisamente las prácticas en este sentido en los diferentes Estados miembro para promover la integración y el fomento de las más exitosas. El Libro Blanco del Transporte de 2011²⁴ establece el ambicioso objetivo de un transporte de mercancías urbano “esencialmente libre de CO₂ para el año 2030”, promoviendo iniciativas como: la minimización del número de entregas y distancias; el uso de camiones y furgonetas bajos en emisiones; el uso de sistemas de transporte inteligente (ITS); la reducción del ruido en el transporte urbano de mercancías, de modo que se puedan utilizar los horarios nocturnos. Un ejemplo de buenas prácticas sobre este último punto es el proyecto PIEK²⁵ en los Países Bajos, que permite las entregas en horario nocturno siempre que se respeten los niveles máximos de ruido. En la práctica, una mayor flexibilidad de los horarios de entrega podría ser una de las soluciones para la congestión del tráfico y la eficiencia en las operaciones relativas a dicho “último kilómetro”.

También existe la opción de centrarse en productos de origen local. Se pueden reducir las emisiones de GEI por transporte simplemente reduciendo el número de kilómetros recorridos. Por ejemplo, Safeway²⁶, que ha llevado productos de cientos de cultivadores locales de todo Estados Unidos a sus estanterías, considera los recursos locales como una oportunidad para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y el apoyo a la vida de las granjas regionales. WholeFoodsMarket, mediante su “Programa de Préstamo al Productor Local”, facilita pequeños créditos con bajos intereses a productores locales de alimentos. A cambio, los receptores del préstamo se responsabilizan de elaborar productos de alta calidad que cumplan con los estándares de sostenibilidad de la compañía. Utilizando este modelo de micro-créditos, WholeFoods aspira a desarrollar la agricultura local al tiempo que a proveerse de productos con un menor impacto ambiental, debido a la reducción en las necesidades de transporte.²⁷

200.000 TONELADAS Y 416 TRENES AL AÑO



Almacenes
proveedor
(Sevilla)



ACOTRAL



Terminal
ferroviario



Transporte
RENFE

Caso 7.

Mercadona: plataforma logística intermodal Renfe/Acotral

Antecedentes

Mercadona, Acotral y Renfe-Freight firmaron un contrato para transportar alimentos ambiente y no-alimentación entre Sevilla y Tarragona/Valencia. Tienen un acuerdo de colaboración por el que Renfe es responsable de entregar a tiempo los productos de Mercadona y Acotral es responsable de la gestión logística y coordinación del transporte. Con este contrato Mercadona aumenta su sostenibilidad. Acotral programa los camiones para recoger la mercancía de los camiones a unas horas determinadas y Renfe se compromete a entregarlas en tiempo. Mercadona implica, de esta forma, a uno de sus proveedores logísticos en la mejora de su eficiencia y sostenibilidad.

Solución

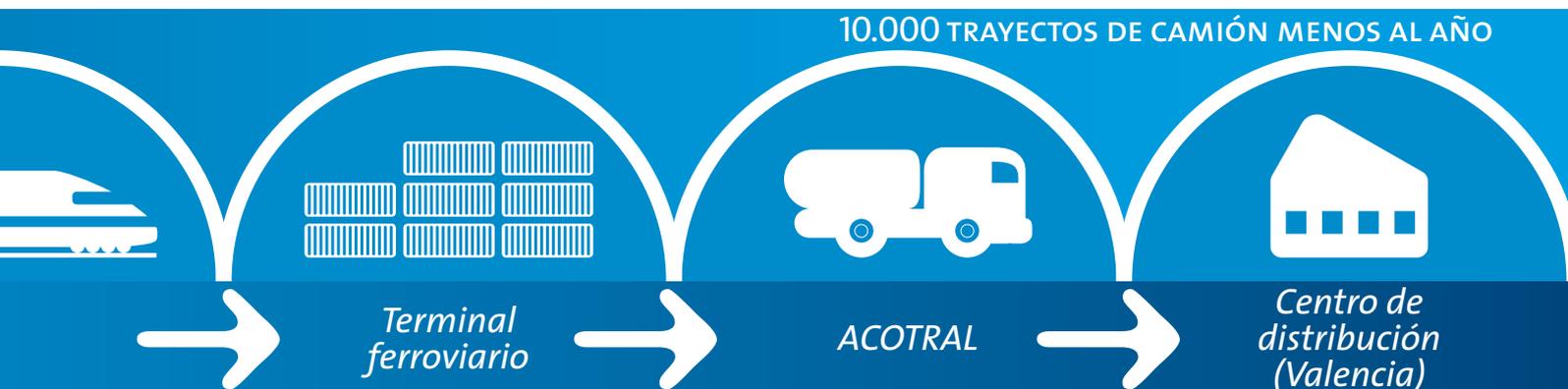
La mercancía se transporta en camión desde los proveedores en Sevilla al terminal ferroviario donde los camiones son descargados y se carga el tren. Esto supone colas para la descarga pero Renfe da preferencia a las descargas de Mercadona. El tren transporta la mercancía a una terminal en Tarragona/Valencia donde el camión de Acotral la recoge de nuevo y la lleva al centro de distribución de Mercadona.

Renfe ha desarrollado una plataforma de comunicación para la trazabilidad de las mercancías transportadas en sus trenes. Mercadona ha integrado su propio sistema de comunicación con el de Renfe para asegurar la visibilidad a lo largo de toda la cadena de suministro.

Beneficios

El trayecto en tren se realiza dos veces a la semana en dos trenes que Renfe ha asignado exclusivamente a Mercadona. El total de carga transportada durante un año es de 220.000 toneladas. Mercadona ha encontrado mejoras en la entrega puntual de la mercancía y un coste inferior, de una forma más sostenible. Esta solución ha permitido a Mercadona recortar hasta 9.152 trayectos de camión y reducir sus emisiones de CO₂ por encima de las 12.000 toneladas.

Fuente: The bestlog project (www.bestlog.org) initiated by the European Commission. Project Secretariat: Berlin Institute of Technology. GUEROLA PÉREZ, Sonia: ITENE (Instituto Tecnológico del Embalaje, Transporte y Logística).





4.2 Transporte eficiente

Las actuales iniciativas tendientes a buscar eficiencias de la cadena de suministro y garantizar la disponibilidad permanente (como la reducción de inventarios, las entregas más frecuentes y de menor tamaño, la preparación de pedidos en tránsito o *cross-docking*, las diferentes alturas de palés, etc.) influyen en el llenado de los vehículos de reparto, en el número de viajes y, en última instancia, en las emisiones.

El establecimiento de objetivos de eficiencia en el transporte, al igual que los objetivos de eficiencia energética en las tiendas o de reducción de residuos, puede impulsar la innovación y alinear los departamentos de la empresa. Algunos *retailers* son propietarios de su flota de camiones y, en consecuencia, tienen una influencia significativa sobre el transporte por carretera. Otros *retailers* contratan a terceros y por lo tanto tienen una influencia limitada sobre las operaciones de transporte, más allá de la selección del operador.

Los *retailers* pueden transportar mercancías de manera más eficiente mediante la aplicación de nuevas tecnologías y procesos (ver Caso 8). Los límites de velocidad y las políticas de no-ralentí minimizan el consumo innecesario de combustible; ambos pueden venir impuestos mediante ordenadores de a bordo. Mediante el uso de estos métodos, Staples²⁸ ha mejorado el ahorro de combustible de la flota en más de un 20 por ciento desde el año 2007; la empresa se ahorra cerca de 3,8 millones de litros de combustible diesel al año. Además, es posible integrar una serie de mejoras tecnológicas en las flotas de camiones.

Por último, como se detalla en la Sección 3, los métodos de embalaje inteligente (*smartpacking methods*) mejoran la eficiencia del transporte mediante la maximización de la cantidad de producto cargada en cada envío.



Caso 8

El transporte eficiente de productos de Lowe

Antecedentes

Lowe's Home Improvement Warehouse es un *retailer* estadounidense de productos para el hogar y materiales de construcción. Lowe no posee una flota de camiones por lo que colabora con sus transportistas para desarrollar prácticas más sostenibles.

Iniciativa

Lowe sólo contrata a transportistas que se impliquen en el programa SmartWay de la Agencia de Protección Ambiental de los EEUU (EPA), un programa voluntario que promueve tecnologías y prácticas de transporte más eficientes y certifica a aquellos transportistas que lo adoptan. Lowe fomenta el uso de unidades eléctricas auxiliares para reducir el consumo de combustible IDLING y la mejora de la aerodinámica.

Lowe forma parte muy activa de la Coalición para un Transporte Responsable (CRT, por sus siglas en inglés), una asociación entre la industria, el Fondo para la Defensa del Medio Ambiente y el programa SmartWay, que aporta un marco para reducir las emisiones de GEI de los camiones en los puertos y en sus proximidades.

Beneficios

Desde 2005, el programa SmartWay ha reducido la distancia recorrida por parte de los transportistas de la empresa en unas 560 millones de millas (901 millones de kilómetros), dando lugar a ahorros de gasóleo de más de 100 millones de galones (378 millones de litros). Eso significa unas reducciones de emisiones de carbono de más de 1 millón de toneladas. La Agencia de Protección Ambiental estadounidense reconoció este esfuerzo de Lowe en 2011 concediéndole el premio Campeones de SmartWay.

Fuente: <http://www.rila.org/sustainability/sustreport/sustainability-report-landing-page/Pages/default.aspx>



Los combustibles alternativos, como el gas natural, el biodiesel y la electricidad, son menos intensivos en carbono que los combustibles tradicionales. En 2010, Staples, por ejemplo, testó y compró 40 camiones totalmente eléctricos²⁹. Como se menciona en el Caso 8, la Asociación del Transporte dentro del programa SmartWay de la Agencia de Protección del Medioambiente de Estados Unidos (EPA)³⁰ ayuda a los *retailers* a reducir su huella de carbono relacionada con el transporte. El programa SmartWay proporciona recursos a las empresas de transporte para cuantificar el consumo de combustible y las emisiones, desarrollar objetivos de reducción y crear planes estratégicos de acción. La reciente volatilidad en los precios de los combustibles ha incentivado a las empresas a transformar las flotas de transporte. Mirando hacia el futuro, seguirá creciendo la importancia de estos factores motivadores a medida que aumenten los precios del combustible y evolucione el consenso internacional en torno a la acción contra el carbono.



Caso 9.

La flota verde de UPS

Antecedentes

UPS opera más de 100.000 vehículos para entregas y transporte así como la décima mayor aerolínea. La búsqueda de mayor eficiencia en combustible es parte del núcleo del negocio.

Iniciativa

UPS toma decisiones de negocio a largo plazo en lo que respecta a vehículos que emplean combustibles alternativos y tecnología avanzada dentro de una estrategia que incluye:

- Continuar la ampliación de la flota verde de forma pausada e incrementar el conocimiento procedente de su laboratorio.
- Continuar trabajando con fabricantes de combustibles alternativos y vehículos de tecnología avanzada para darles a conocer sus requerimientos y aprendizajes al operar con dichos vehículos.
- Participar en proyectos público-privados dirigidos a obtener una masa crítica de vehículos e infraestructuras de baja emisión, tal como El Pasillo Verde de Estados Unidos (*Clean Transportation Corridor*).

Beneficios

Como resultado, la flota verde de la compañía ha aumentado en un 35% durante 2011, alcanzando la cifra de 2.500 vehículos, incluyendo propano, gas natural líquido o comprimido, eléctricos híbridos, hidráulicos híbridos y vehículos totalmente eléctricos. Para 2012 se pidieron otros 100 vehículos totalmente eléctricos que supondrán un ahorro anual de 126.000 galones de gasóleo, así como 48 vehículos más impulsados por gas natural líquido (LNG) y otros 41 con tecnología híbrida hidráulica.

Los vehículos de combustibles alternativos de UPS recorrieron 200 millones de millas entre el año 2000 y 2010 y se espera que recorran otros 200 millones hasta 2017. Dos tercios de estos vehículos operan en Estados Unidos; el resto se reparten por carreteras de países como Canadá, México, Brasil, Chile, Hong Kong, Corea del Sur, Tailandia, Alemania, Holanda y Reino Unido. UPS ha reducido los galones de gasóleo por paquete de 0,127 en 2008 hasta 0,116 en 2012.

Fuentes: UPS Corporate Sustainability Report 2011.

5. Consumo

Es importante destacar que, desde el punto de vista de la sostenibilidad, no se trata tan sólo de que el consumidor elija en algún momento el producto verde; el verdadero desafío consiste en lograr que el cliente sienta lealtad por los productos más respetuosos con el medio ambiente y modifique sus hábitos relativos al uso y eliminación del producto.

La huella ecológica de un producto no es sólo consecuencia de su diseño, manufactura y transporte, también es resultado de cómo es utilizado y desecha-

do al final de su vida útil. Al igual que sucede con las fases abordadas anteriormente, resulta difícil para el *retailer* influir en lo que sucede cuando el producto sale de sus tiendas. Aun así, es posible encontrar estrategias innovadoras en el sector que pretenden educar a los consumidores e influir en su comportamiento durante el uso del producto. Del mismo modo, diferentes iniciativas de logística inversa buscan recuperar el producto al final de su uso y retornarlo al proceso de creación de valor, cerrando un ciclo convencionalmente abierto (Figura 6).

FIGURA 6: VÍAS DE INFLUENCIA DEL RETAIL EN LA FASE DE CONSUMO



Una encuesta reciente del Eurobarómetro acerca de las actitudes de los europeos en relación con el consumo y la producción sostenibles³¹ reveló que ocho de cada diez ciudadanos de la UE opinaban que el impacto de los productos sobre el medio ambiente influía notablemente en la decisión de compra. Esta encuesta revela que la inmensa mayoría de la población está interesada en comprar productos más respetuosos con el medio ambiente. Revela asimismo que los comerciantes minoristas tienen una oportunidad única para llegar hasta un gran número de personas de forma diaria. Sin embargo, otras encuestas anteriores del Eurobarómetro habían puesto de manifiesto el amplio desfase existente entre la percepción de los consumidores y sus pautas de comportamiento. El 55% de los consumidores declara conocer todos los efectos de los productos que compran, o al menos los más importantes. Esto indica que aquellos fabricantes y *retailers* que logren adaptarse a los nuevos desafíos ambientales tienen mucho que ganar. Poner el acento en los aspectos medioambientales de los productos puede convertirse en una herramienta competitiva para los comerciantes, sobre todo si ello incluye una ventaja económica para el consumidor³².

Así, los *retailers* pueden orientar la elección de los consumidores hacia productos más sostenibles de forma directa modificando su oferta, o de un modo indirecto, a través de mecanismos de información, o mediante incentivos económicos.

En cuanto a la primera vía mencionada, los *retailers* pueden ayudar a los consumidores a elegir productos verdes ampliando su oferta de productos de este tipo. Los productos verdes pueden ser incluso producidos por el propio *retailer*, es decir, como marca propia, aunque esto no es lo más habitual. Lo que sí es una práctica generalizada entre los *retailers* es ofrecer productos verdes, aunque la disponibilidad de lo

mismos a veces sea limitada³³. Así, algunos *retailers* han establecido líneas y programas específicos de productos para consumidores ambientalmente sensibles (ver Caso 10). En sentido contrario, como se detalla en la Sección 2, los *retailers* pueden influir en la elección del consumidor descartando la oferta de determinados productos con un elevado impacto ambiental.

También en términos de oferta, y al margen de la sostenibilidad de productos concretos, resulta relevante el ajuste entre las cantidades ofrecidas y demandadas. La gestión intensiva de esta información por parte de algunos supermercados estadounidenses, y la simple reducción de la variedad en las estanterías, está llevando a evitar la pérdida de miles de millones de dólares en desperdicios, así como sus consecuencias ambientales³⁴.

Con respecto a la segunda vía propuesta, la información al consumidor puede influir en su elección a través de varios mecanismos: uso de ecoetiquetas oficiales y propias del *retailer* (ver cuadro sobre “Normativa”), colocación de los productos verdes en lugares especiales en el establecimiento apropiadamente anunciados (la colocación de los productos en las estanterías es clave en este sentido), mezcla de los productos verdes con productos convencionales (resaltando sus propiedades menos dañinas con el medio ambiente), y campañas de información en forma de folletos, “semana del producto ecológico”, información en su página web. Es probable que en el momento actual de crisis, estas campañas tengan más éxito si destacan (además del aspecto ambiental), el menor coste que suponen a lo largo de todo el periodo de vida del producto (por ejemplo, las bombillas de bajo consumo).



Caso 10.

Leroy Merlin: el programa “Eco-opciones”

Antecedentes

Leroy Merlin España puso en marcha en 2009 el proyecto Eco-Opciones, que pone al alcance de los consumidores productos para el hogar respetuosos con el medio ambiente.

Iniciativa

Las Eco-Opciones, que se componen de casi 5.000 referencias con impacto medioambiental reducido, están agrupadas en cinco categorías:

- **Ahorro de agua:** productos que permiten reducir el consumo de agua en hogares y jardines.
- **Hogar Sano:** productos que cumplen los estándares de respeto medioambiental y reducen al máximo la liberación de componentes perjudiciales para la salud o tóxicos para el entorno; productos que facilitan el reciclado y reutilización de residuos; y productos destinados a la depuración del agua y del aire.
- **Energía eficiente:** productos destinados al ahorro de energía y la disminución de emisiones de dióxido de carbono (CO₂).
- **Energía renovable:** productos que originan energía alternativa a partir de fuentes de energía limpias como el sol y el viento; y productos que utilizan energía renovable.
- **Bosque sostenible:** productos de madera y derivados que proceden de bosques gestionados de manera sostenible. Estos productos están certificados bajo dos estándares internacionales (FSC y PEFC), que garantizan su origen legal, tala sostenible y control en toda la cadena, desde su transformación hasta su distribución comercial.

Normativa

Ecoetiquetado:

Para diferenciar los productos ecológicos en los mercados, existen diferentes tipos de etiquetas. Algunos ejemplos de etiquetas que son utilizadas con frecuencia incluyen: la ecoetiqueta europea, las etiquetas FSC (*Forest Stewardship Council*) PEFC (*Programme for the Endorsement of Forest Certification*) y MSC (*Marine Stewardship Council*), la etiqueta del comercio justo, la de productos orgánicos europeos, etc.

En términos generales, las etiquetas pueden clasificarse como obligatorias o voluntarias. Entre las primeras destaca la Directiva de etiquetado energético de la UE (Directiva 2010/30/EU del 19 de mayo de 2010), que busca incrementar la concienciación de los consumidores sobre el consumo de energía de los electrodomésticos, a través de una etiqueta que informe en el punto de venta sobre ese consumo de energía. Además, puede mencionarse la ecoetiqueta de productos orgánicos

(Regulación del Consejo nº 834/2007 del 28 de junio de 2007).

Entre las ecoetiquetas voluntarias, merece la pena destacar las creadas por los propios minoristas, como Coop, Carrefour, Migros, Staples, M&S, REWE Group o Tesco. Existen estándares sobre ecoetiquetas voluntarias desarrolladas por la Organización Internacional de Estandarización (ISO).

Política Integrada de Producto (IPP):

Con la IPP, la Comisión propone una estrategia para promover el desarrollo de un mercado de productos más ecológicos. Esta estrategia necesita la participación de todas las partes interesadas en todas las esferas de actuación posibles y a lo largo de todo el ciclo de vida de los productos: empresas fabricantes, distribuidores, consumidores y ONGs. La IPP se centra en las tres etapas del proceso de decisión que condicionan el impacto ambiental del ciclo de vida de los productos, es decir, la aplicación del principio de que quien contamina, paga a la hora de fijar los precios de los productos, su diseño ecológico y la elección informada del consumidor. Entre otras medidas, se proponen: aplicar tipos impositivos diferenciados en función



Beneficios

En 2010 vendió más de 13 millones de unidades de su gama Eco-Opciones, que se compone de casi 5.000 referencias con impacto medioambiental reducido. Esto le permite reforzar con su posicionamiento en el mercado con una imagen más respetuosa con el medio ambiente.

Fuente: Nota de prensa marzo 2009

del rendimiento ecológico de los productos, suministrar a los consumidores información técnica comprensible, pertinente y creíble por medio del etiquetado de los productos, extender la ecoetiqueta europea a otros productos y utilizar los contratos públicos para propiciar la fabricación de más productos ecológicos.

Plan de Acción para el Consumo y Producción Sostenible:

La Comisión Europea propone la aplicación de una serie de medidas dirigidas a mejorar el comportamiento energético y medioambiental de los productos a lo largo de su vida útil, y a fomentar la demanda y el consumo de productos de mejor calidad, creando de este modo un «círculo virtuoso». El Plan de Acción combina instrumentos de la IPP en un paquete coherente de políticas hacia productos más verdes y patrones de consumo más inteligentes. Por tanto supone una gran contribución para implementar los instrumentos de la IPP a nivel comunitario. Estos objetivos se pueden lograr, en particular, mediante medidas de fomento para reducir la huella ecológica del sector de la distribución y de su cadena de abastecimiento,

promover la fabricación de productos más sostenibles e informar mejor al consumidor. La Comisión actuará mejorando la eficiencia del uso de recursos (generar más valor con menos recursos), favoreciendo la innovación ecológica y reforzando el potencial medioambiental de la industria con la revisión del Reglamento EMAS (sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales), elaborando políticas industriales que favorezcan a las industrias medioambientales y ayudando a las pequeñas y medianas empresas (pymes) a aprovechar las oportunidades comerciales en el ámbito del medio ambiente y la energía.

Fuentes:

- Comisión Europea (2001). Libro Verde, de 7 de febrero de 2001, sobre la política de productos integrada (COM (2001) 68 final).
- Comisión Europea (2008). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, de 25 de junio de 2008, relativa al Plan de Acción sobre Consumo y Producción Sostenibles y una Política Industrial Sostenible (COM(2008) 397 final).
- Comisión Europea (2009). Report from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions on the State of Implementation of Integrated Product Policy. SEC(2009)1707, COM(2009)693 final.
- Comisión Europea (2012). La política de productos integrada. Europa, Síntesis de legislación de la UE. http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/consumer_safety/l28011_es.htm Acceso el 19 de octubre de 2012.

La colocación de los productos verdes fuera de estantería (en rincones verdes) es especialmente atractiva para los consumidores verdes, mientras que para el consumidor normal es preferible la agrupación por categorías, ya que cuando está buscando un producto, pueden optar por la modalidad ecológica si se les presenta como alternativa³⁵.

Un aspecto fundamental de la información puede ser el diálogo con el personal comercial³⁶, aunque existe poca evidencia en los estudios de casos realizados en este sentido. También tiene importancia la posibilidad de dar a probar los nuevos productos (a lo que se presta especialmente los de alimentación) en el propio establecimiento comercial.

Adicionalmente al suministro de información, puede haber actuaciones más proactivas para influir en la decisión de los consumidores, estableciendo incentivos económicos en la forma de menores precios o campañas 2x1 o 3x2, o informándoles sobre aspectos que afectan directamente a su bolsillo (beneficios y costes de los productos verdes). Por ejemplo, REWE Group ofrece reducciones en los precios de productos verdes durante campañas específicas, como por ejemplo “Salvemos a los osos polares”. Auchan France ofrece un 5 % de descuento durante todo el año sobre los productos verdes de marca propia. Walmart destaca los beneficios económicos para aquellos que compran bombillas de bajo consumo. El grupo Media-Saturn (Caso 11) hizo una campaña en 2007 en la que se informaba a los consumidores sobre el beneficio económico y ambiental de los dispositivos eléctricos eficientes.

Caso 11.

Media Markt y Saturn del Grupo Metro: ''semanas del ahorro de energía''

Antecedentes

La gestión de la sostenibilidad por parte del Grupo alemán Metro se enfoca a asegurar el futuro económico de la empresa de un modo responsable. Esto implica considerar las exigencias sociales y ambientales en todas sus actividades a lo largo de la cadena de aprovisionamiento.

Iniciativa

En 2007, el Grupo Metro puso en marcha, para sus cadenas especializadas en electrónica, Media Markt y Saturn, una campaña informativa a gran escala en cooperación con la Agencia Alemana de la Energía. La idea básica de la campaña era comunicar a los consumidores el doble beneficio de los dispositivos eléctricos eficientes, es decir, el ahorro de costes y la reducción del impacto climático. Los empleados de los establecimientos en Alemania recibieron de la Agencia formación que les permitió informar a los clientes sobre la utilización de la etiqueta ecológica europea para identificar los frigoríficos y lavadoras respetuosos con el medio ambiente. Para superar la barrera de un mayor precio, organizaron las «semanas del ahorro de energía» y ofrecieron bonos regalo a los clientes que adquirirían dichos productos eficientes. Los clientes que compraban un frigorífico A+ recibían una tarjeta regalo por importe de 100 €.

Beneficios

Los datos recogidos por la empresa de estudios de mercado GfKGroup demuestran el éxito de la campaña: en la actualidad, el 50% de los frigoríficos vendidos en Alemania son equipos de las clases A+ o A++.

Fuentes:

- Comisión Europea (2010). Eurobarometer survey on Europeans' attitudes towards SCP. Retail Forum Issue paper on marketing and effective communication. Issue Paper No 3.
- http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1183120_l2_ePRJ-METRODE-MAINPAGE/index.html





5.2 Información para un uso sostenible

El uso del producto es, junto con la producción del mismo, la fase en la que se producen la mayor parte de los impactos ambientales³⁷. Existen productos que tienen asociado un menor impacto ambiental durante su uso, mientras que en otros casos se requiere un cambio de hábitos relativos al uso por parte del consumidor. Por ejemplo, la utilización de jabón en polvo compacto requiere menos cantidad de jabón en cada lavado y con el lavado a temperaturas menos elevadas se ahorra energía³⁸.

Los *retailers* pueden aportar información a los consumidores para que estos reduzcan los impactos ambientales derivados del uso cotidiano del producto. Esto a su vez puede hacerse de una forma más general (información destacando los beneficios de un comportamiento más sostenible, por ejemplo informando sobre formas de ahorrar agua o energía, como hace Coop, entre otras), o más concretamente, refiriéndose a productos concretos. Por ejemplo, H&M o C&A (Caso 12) informan a sus consumidores sobre cómo lavar el producto de forma menos dañina para el medio ambiente. Mercadona incluye en las etiquetas de los productos de limpieza información sobre cómo lavar prendas de la forma más sostenible³⁹.

Esta información puede suministrarse en la página web, o en la etiqueta del propio producto. El problema es que

con frecuencia el comprador no lee esta

información. Una forma alternativa, más directa, podría ser situar la información en un letrero justo al lado del precio del producto. Una característica de algunos productos verdes es su mayor precio inicial pero menor coste durante todo el ciclo de vida del producto. En este sentido los *retailers* pueden intentar superar la barrera del mayor precio con una adecuada información sobre esos mayores beneficios. Un ejemplo es la información sobre el menor gasto en electricidad de productos eléctricos y electrónicos a lo largo de todo el ciclo de vida del producto⁴⁰. Obsérvese que el uso y la elección son fases relacionadas a través de la información.

Una iniciativa interesante es la de Walmart, que ha conseguido incrementar el porcentaje de ropa que puede lavarse en frío, trabajando con los suministradores, reduciendo a la vez la factura eléctrica de los consumidores y el consumo energético. Esta influencia de Walmart sobre sus suministradores (productores) se observa también en el caso de la agricultura sostenible. El objetivo de Walmart es vender mil millones de dólares de comida producida con técnicas agrícolas sostenibles. Para ello, formará a un millón de agricultores.

Caso 12. Las etiquetas de C&A

Antecedentes

C&A entiende que la sostenibilidad sólo es posible con una estrategia que sobrepase los informes financieros, alcanzando a empleados, clientes y todos sus socios a lo largo la cadena de suministro en materia de medio ambiente, seguridad del producto y condiciones laborales.

Iniciativa

C&A intenta sensibilizar a sus clientes en materia de ahorro energético. Así, en las etiquetas con instrucciones de lavado que van cosidas a la ropa, además de estos datos se suele incluir el consejo medioambiental de lavar la prenda a una temperatura inferior.

Beneficios

Con una reducción de la temperatura de lavado de 40° a 30 °C se puede llegar a ahorrar hasta un 40% de electricidad. Además, si los clientes renuncian a usar la secadora –como también se indica en las etiquetas– el consumo eléctrico se reduce aún más. Las medidas adoptadas contribuyen a reforzar la sostenibilidad como principio básico del modelo empresarial de C&A.

Fuente: www.c-and-a.com





5.3

Minimización del desecho, reutilización y reciclaje

Una vez que el producto se ha consumido y/o ha llegado al final de su vida útil, los *retailers* pueden influir en disposición final del mismo.

Pueden distinguirse dos tipos de productos de consumo: los de “usar y tirar” (percederos y desechables), o productos de consumo de alta rotación que el consumidor compra normalmente de forma diaria (alimentos, productos de higiene y limpieza); y otros más duraderos (textiles, productos eléctricos). Obviamente, la influencia de los *retailers* sobre los consumidores será diferente en un caso y en el otro.

Para los productos del primer caso, el residuo final del producto está relacionado con el embalaje, es decir, no con el producto en sí, que se ha consumido. Como se detalla en la Sección 3, el embalaje puede reutilizarse o reciclarse. Según el enfoque de las Cuatro Rs⁴¹, que establece una jerarquía en la gestión de residuos, la reutilización es la opción medioambientalmente superior. Un ejemplo de práctica de reutilización fomentada por los *retailers* es la de Coop en Italia (Caso 13).



Caso 13. Reutilización en Coop Italia.

Antecedentes

Los polietilenos de alta densidad coloreados son utilizados con frecuencia para fabricar botellas de detergente. Coop Italia, un sistema de cooperativas de consumidores italianos que conforman la mayor cadena de *retail* del país, estableció una iniciativa para reducir los desperdicios y optimizar el uso de las botellas.

Iniciativa

En 2006, Unicoop Firenze y Unicoop Tirreno (compañías subsidiarias) implantaron un nuevo sistema de distribución de detergentes. Se entregaron a los consumidores botellas reutilizables que podían rellenar cada vez que acudían al establecimiento con diferentes tipos de detergente líquido por medio de dispensadores automáticos. En 2008, este innovador sistema de relleno se implantó también en las tiendas de Parma, Mantova y Piacenza.

Beneficios

La utilización de este sistema permite el uso repetido de una botella de plástico de aproximadamente 60 gramos, lo que a su vez permite ahorrar 1,5 KWh, 240 litros de agua y 14 gramos de CO₂. En consecuencia, de modo agregado, este sistema de distribución de detergente mediante relleno genera importantes ahorros, en términos de energía y de agua, así como reducciones en las emisiones de CO₂. Por otra parte, es posible que el sistema de relleno permita fidelizar clientes, creando también valor en este sentido para la empresa.

Fuentes:

BIO Intelligence Service (2009). *Towards a Greener Retail Sector*, European Commission: 233.

Chkanikova, O. & Mont, O. 2011. *Overview of sustainability initiatives in European food retail sector. IIIIEE WORKING PAPER 2011: 1*.



En el caso de los productos duraderos, se trata de un material que posiblemente se ha degradado con su uso continuado y también es susceptible de reutilizarse o reciclarse. En este caso, algunos *retailers* están también desarrollando infraestructuras para recuperar el valor esos productos. Por ejemplo, Target ofrece estaciones de reciclaje para vidrio, plástico, aluminio, papel, bolsas de plástico, y algunos residuos electrónicos; Staples ofrece puntos de recogida de cartuchos de impresora; Best Buy ofrece opciones de recompra de productos (Caso 14). En 2010, Gap Inc. puso en marcha una campaña de reciclaje de pantalones vaqueros, *Recycle Your Blues*, por la que los consumidores podían reciclar sus viejos *jeans* y recibir un descuento para un nuevo par. A través de este programa, Gap Inc. recolectó 360.000 unidades y las utilizó para crear aislamientos de fibra para más de 700 viviendas. Claramente, este tipo de iniciativas ayuda a los consumidores a reducir su impacto ambiental⁴².

Caso 14. Best Buy promueve la gestión responsable del producto al final de su vida

Antecedentes

Los productos de electrónica constituyen la fuente de residuos con mayor crecimiento del planeta. Como *retailer* en el sector de la electrónica, Best Buy intenta hacer más fácil a los consumidores elegir productos más verdes, usar la energía para los aparatos de electrónica y los electrodomésticos de forma más eficiente y ofrece soluciones apropiadas para el final de la vida útil de los productos que venden.

Iniciativa

Best Buy ofrece tres programas a los consumidores con opciones de reciclaje antes y después de la compra del producto, hayan o no comprado el producto en un establecimiento de Best Buy.:

- **Programa Buy Back:** Cuando los consumidores ya no quieren el producto adquirido bajo este programa, pueden cambiarlo (siempre que siga funcionando) por un cupón de regalo.
- **Programa de comercio electrónico** en el que los consumidores reciben un cupón de regalo a cambio de productos usados de electrónica, instrumentos musicales, videojuegos, CDs y películas.
- **Opciones gratuitas de reciclaje** para ayudar a los consumidores a deshacerse de productos de electrónica ya utilizados y no necesariamente comprados en establecimientos de Best Buy. Ha llegado a acuerdos con empresas especializadas en el reciclaje de forma responsable. Actualmente, Best Buy ofrece los siguientes programas de reciclaje además de su programa de reciclaje en el propio establecimiento:
 - Kioskos de reciclaje para que los consumidores entreguen cartuchos de tinta, baterías recargables y cables.
 - *Appliance and TV Haul-Away:* Best Buy se lleva gratuitamente un electrodoméstico o televisión de la casa de un cliente cuando se compra un producto a través del programa Best Buy Home Delivery.
 - *Appliance and TV Pickup:* Por 100 dólares, Best Buy concierta una cita para llevarse hasta dos electrodomésticos o televisiones para su reciclaje.

Beneficios

Best Buy ha establecido el objetivo de reciclar un billón de libras de productos de consumo para el final de 2014. Intenta que los recicladores con los que trabaja se adhieran a los estándares más elevados, de forma que los productos que los clientes llevan a los establecimientos para su reciclaje no terminan en vertederos o en el extranjero, y que todos los materiales peligrosos se gestionan apropiadamente.

Fuentes:

- RILA Report, <http://www.rila.org/sustainability/sustreport/sustainability-report-landing-page/Pages/default.aspxBest>
- Buy website, <http://www.bestbuy.com/site/Global-Promotions/Recycling-Electronics/pcmcat149900050025.c?id=pcmcat149900050025>; <http://www.bestbuy.com/site/Global-Promotions/Recycle-FAQs/pcmcat174700050009.c?id=pcmcat174700050009>



6. Oportunidades y desafíos

La tesis central de este informe es que el *retail* puede ser considerado un sector “bisagra” en la reducción de los impactos ambientales de los procesos de producción y consumo. Se ha demostrado, a través de diferentes argumentos y ejemplos, cómo el sector puede utilizar su posición estratégica de modo real y efectivo para influir en los suministradores y en los consumidores, mejorando la sostenibilidad de todas las fases de la cadena de valor del producto, desde el diseño y la manufactura, pasando por el embalaje y el transporte, hasta llegar a la elección del producto, su uso y desecho.

Se recogen a continuación las principales conclusiones alcanzadas, en forma de oportunidades y desafíos para el sector:

En cuanto a la fase de **diseño y manufactura**, a medida que crezcan las presiones normativas y de los consumidores, el diseño del producto irá incorporando múltiples atributos medioambientales, sopesando apropiadamente las necesidades de energía, carbón, materiales, productos químicos, reciclabilidad, agua, residuos y otras, con criterios de funcionalidad, rendimiento y precio. La “química verde”⁴³, el análisis “de la cuna a la cuna”⁴⁴, y las técnicas del “diseño para el medio ambiente”⁴⁵ serán cada vez más frecuentes en el proceso de diseño, tanto para marcas del distribuidor y como del fabricante.

El nivel de transparencia en las cadenas de suministro de productos de consumo seguirá creciendo rápidamente, aumentando la visibilidad de las condiciones de trabajo, los derechos humanos y los impactos medioambientales en la fabricación de productos. Una serie de factores impulsarán esta tendencia, destacando los crecientes requerimientos de información y compromiso por parte de reguladores, consumidores e inversores sobre los productos, su fabricación y su distribución.



El nivel de transparencia en las cadenas de suministro de productos de consumo seguirá creciendo rápidamente, aumentando la visibilidad de las condiciones de trabajo, los derechos humanos y los impactos medioambientales en la fabricación de productos. Una serie de factores impulsarán esta tendencia, destacando los crecientes requerimientos de información y compromiso por parte de reguladores, consumidores e inversores sobre los productos, su fabricación y su distribución.

Las relaciones entre *retailers* y proveedores basadas en la confianza y en la búsqueda común de la sostenibilidad fomentarán un intercambio de información más abierto y libre, sobre todo si el *retailer* se ha comprometido a trabajar con sus proveedores a largo plazo. Ambas partes se unirán en grupos de colaboración otras empresas, gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro e instituciones académicas, para compartir conocimientos y recursos. Del mismo modo, ambas partes desarrollarán y compartirán objetivos en la cadena de suministro para alinear las prioridades y hacer seguimiento de los progresos. En última instancia, los *retailers* y sus proveedores mejorarán de forma continua la fabricación de productos para reducir el impacto ambiental y social del proceso.

Con respecto a la fase de **embalaje**, su reducción puede suponer importantes mejoras en los costes económicos y ambientales, tanto como consecuencia de una menor utilización de materiales como de la optimización de la logística y el transporte. Las reducciones significativas de consumos energéticos, emisiones de CO₂ y la cantidad de materiales utilizados dan lugar a menores impactos ambientales. Aunque algunas medidas pueden ser tomadas por parte del *retailer* sin necesidad de recurrir a la colaboración de otros actores, como por ejemplo la reducción de los envases y embalajes de las marcas blancas, el verdadero desafío consiste en implicar a otros actores de la cadena de valor y, en particular, a suministradores y consumidores en la reducción del material utilizado en envases y embalajes.



Uno de los mayores obstáculos para maximizar la eficiencia en el **transporte** es la escasa disponibilidad comercial de tecnologías bajas en carbono. Sin embargo, los camiones impulsados por gas natural o electricidad son ya populares, y lo serán aún más a medida que bajen sus precios. Los *retailers* pueden ampliar la disponibilidad de estas tecnologías haciendo pruebas piloto y expandiendo esas pruebas siempre que sea económicamente posible. Mientras tanto, los *retailers* pueden optimizar el transporte usando procesos de embalaje y distribución eficientes y las tecnologías de transporte disponibles. Numerosos *retailers* han incorporado ya en sus operaciones estas aproximaciones, que rápidamente están pasando a ser prácticas comunes. A largo plazo, probablemente el objetivo de muchos *retailers* será alcanzar un transporte neutral en términos de carbono. Al igual que la industria del automóvil está atendiendo la demanda de vehículos particulares más eficientes y sostenibles, la industria del camión seguirá el mismo camino. Adoptando un transporte más inteligente, los *retailers* pueden reducir a un tiempo costes innecesarios y su huella de carbono.

Por último, con respecto a la fase de **consumo**, las crecientes preferencias de los consumidores por productos más respetuosos con el medio ambiente sugieren que aquellos fabricantes y *retailers* que logren adaptarse a los nuevos desafíos ambientales tienen mucho que ganar. Poner el acento en los aspectos medioambientales de los productos puede convertirse en una herramienta competitiva para los *retailers*, sobre todo si ello incluye una ventaja económica para el consumidor. Así, los *retailers* pueden orientar la elección de los consumidores hacia productos más sostenibles de forma directa modificando su oferta, o de un modo indirecto, a través de mecanismos de información o mediante incentivos económicos.



La información a los consumidores es también útil para reducir el impacto ambiental derivado del uso cotidiano del producto, teniendo en cuenta que la fase de uso del producto es una en la que se producen los mayores impactos ambientales. Poner el énfasis en los menores costes para el consumidor durante el uso del producto puede mitigar la barrera del mayor precio para los consumidores de estos productos, lo que incrementa los beneficios para el *retailer*. Lograr productos con un menor impacto durante su uso puede requerir la implicación de los suministradores de esos productos.

Finalmente, los *retailers* pueden también influir en la disposición final del producto una vez que éste ya ha sido consumido o está en el final de su vida útil. En particular, fomentar la reutilización del envase puede permitir reducir importantes costes a los *retailers* con respecto a productos en los que el residuo está relacionado con el envase.

Como conclusión general, aunque a corto plazo no siempre produzca réditos económicos significativos, a medio y largo plazo inducir esas mejoras en su entorno es una indudable fuente de creación de valor y sostenibilidad económica para el *retailer*, en tanto que le permitirá diferenciarse de sus competidores y afrontar los crecientes requerimientos de información y compromiso medioambiental por parte de reguladores, consumidores e inversores.

Notas

- 1 Comisión Europea (2009). Towards a greener retail sector. European Commission (DG ENV). 070307/2008/500355/G4.
- 2 Diferentes retailers adquieren para su propio uso productos respetuosos con el medio ambiente: Marks & Spencer, Kesko (compras de tiendas); H&M (compras centralizadas); Tesco, Inditex, IKEA, Carrefour (papel de los catálogos); etc. En general, estas políticas de compras se centran fundamentalmente en categorías de productos para las que se encuentra disponible algún tipo de ecoetiquetado: papel (reciclado, reducción de peso, etiquetado FSC o PEFC, etc.), sistemas informáticos (etiqueta EnergyStar), productos de limpieza, y “energía verde”. Con frecuencia, estas políticas afectan principalmente a las compras centralizadas de los Grupos o a sus oficinas administrativas, y no tanto a las tiendas que a menudo disponen de autonomía en sus compras (Comisión Europea DG ENV 070307/2008/500355/G4, Towards a Greener Retail Sector, Febrero 2009).
- 3 http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43241
- 4 <http://ec.europa.eu/environment/ipp/lca.htm>
- 5 Comisión Europea (2008). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones, de 25 de junio de 2008, relativa al Plan de Acción sobre Consumo y Producción Sostenibles y una Política Industrial Sostenible (COM(2008) 397 final).
- 6 En Europa, los requerimientos mínimos vienen marcados por la Regulación 1907/2006 REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemical substances): http://ec.europa.eu/environment/chemicals/reach/reach_intro.htm
- 7 Principales iniciativas de colaboración en la transparencia y la sostenibilidad ambiental y social de la cadena de suministro:
Business Social Compliance Initiative: www.bs-ci-intl.org
Ethical Trading Initiative: www.ethicaltrade.org
Fair Factories Clearinghouse: www.fairfactories.org
Fair Labor Association: www.fairlabor.org
Global Action Network for Transparency in the Supply Chain: www.globalreporting.org/CurrentPriorities/SupplyChain/GlobalActionNetwork/GAN.htm
Global Social Compliance Program: www.gscpnet.com
- International Textile, Garment and Leather Workers Federation: www.itglwf.org
Social Accountability International: www.sa-intl.org
Sustainability Consortium: www.sustainabilityconsortium.org
Sustainable Apparel Coalition: www.apparelcoalition.org
- 8 Comisión Europea (2011). Packaging optimisation. Retail Forum issue paper n°8. http://ec.europa.eu/environment/industry/retail/pdf/packaging_%20issue_paper.pdf
- 9 Las instituciones públicas también pueden ayudar en este sentido, por ejemplo, concienciando a los consumidores sobre los impactos ambientales del embalaje.
- 10 European Parliament and Council Directive 94/62/EC of 20 December 1994 on Packaging and Packaging Waste, 31/12/1994, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1994:365:0010:0023:EN:PDF>
- 11 <http://www.europen.be/?action=onderdeel&onderdeel=6&titel=Publications&categorie=0&item=29>
- 12 En el caso español, se remite al lector al Comité Técnico de Normalización CTN-49 Envases y Embalajes (<http://www.aenor.es/aenor/normas/ctn/fichactn.asp?codigonorm=AEN/CTN%2049&pagina=1>). En el ámbito internacional, la elaboró la norma ISO/PRF 18602 Packaging and the environment -- Optimization of the packaging system (http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=55870)
- 13 The Global Protocol on Packaging Sustainability: globalpackaging.mycgforum.com
- 14 The Sustainable Packaging Coalition: www.sustainable-packaging.org
- 15 The Global Packaging Project: globalpackaging.mycgforum.com
- 16 The European Organization for Packaging and the Environment: www.europen.be
- 17 Para mayor detalle, véase el modelo para el embalaje óptimo Innventia AB: ‘Environmental Impact of Packaging: Performance in the Household’ report by Dr Jan Kooijman, Food Technology Consulting.

- 18 Comisión Europea (2011). Packaging optimisation. Retail Forum issue paper n°8. http://ec.europa.eu/environment/industry/retail/pdf/packaging_%20issue_paper.pdf
- 19 http://ec.europa.eu/transport/strategies/doc/2001_white_paper/lb_com_2001_0370_en.pdf
- 20 http://www.modularsystem.eu/en/european_modular_system.htm
- 21 CVS Caremark. Corporate Responsibility - Using Resources Wisely: <http://info.cvscaremark.com/our-company/corporate-responsibility/environment/using-resources-wisely>.
- 22 http://ec.europa.eu/transport/themes/urban/urban_mobility/
- 23 <http://ec.europa.eu/transport/themes/urban/studies/doc/2012-04-urban-freight-transport.pdf>
- 24 http://ec.europa.eu/transport/themes/strategies/2011_white_paper_en.htm
- 25 http://www.piek.org/engels/home_eng.htm
- 26 Safeway. 2010 Corporate Social Responsibility Summary Report. http://safewaycsr.com/wp-content/themes/SafewayCSR/PDF_Report_CVR-1.pdf.
- 27 Green Rankings 2012: Greenest Retail Companies in the U.S., <http://www.thedailybeast.com/newsweek/galleries/2012/10/22/newsweek-green-rankings-2012-greenest-retail-companies-in-the-u-s-photos.html#6e24d7b2-a754-4425-9d3a-ac67c892e7b1>
- 28 Staples. Environmental Solutions - Our Green Initiatives. [Online] <http://www.staplesadvantage.com/solutions/our-commitment/green-initiatives.html>.
- 29 Staples. Environmental Solutions - Our Green Initiatives: www.staplesadvantage.com/solutions/our-commitment/green-initiatives.html.
- 30 Smartway Transport Partnership, Una asociación en la que los transportistas se comprometen a compartir datos de sus operaciones, hacer seguimiento del consumo de combustible y mejorar el rendimiento anualmente: www.epa.gov/smartway/
- 31 Comisión Europea (2010). Eurobarometer survey on Europeans' attitudes towards SCP. Retail Forum Issue paper on marketing and effective communication. Issue Paper No 3.
- 32 Comisión Europea (2010).
- 33 Comisión Europea (2009). Towards a greener retail sector. European Commission (DG ENV).
- 34 "Supermarkets Finding That Less Stuff Means More Money (And Less Waste)": <http://www.fastcoexist.com/1680727/supermarkets-finding-that-less-stuff-means-more-money-and-less-waste>
- 35 Comisión Europea (2010). Eurobarometer survey on Europeans' attitudes towards SCP. Retail Forum Issue paper on marketing and effective communication. Issue Paper No 3.
- 36 Comisión Europea (2010).
- 37 Comisión Europea (2009). Towards a greener retail sector. European Commission (DG ENV).
- 38 Comisión Europea (2010). Eurobarometer survey on Europeans' attitudes towards SCP. Retail Forum Issue paper on marketing and effective communication. Issue Paper No 3.
- 39 Comisión Europea (2009), p.38.
- 40 Comisión Europea (2010).
- 41 http://www.iisd.org/business/tools/bt_4r.aspx
- 42 Retail Industry Leaders Association (RILA) (2012). 2012 Retail Sustainability Report: Successes, Challenges, and a Vision for the Future. <http://www.rila.org/sustainability/sustreport/sustainability-report-landing-page/Documents/RetailSustainabilityReport.pdf>
- 43 Green chemistry: www.epa.gov/greenchemistry/
- 44 Cradle to cradle: mbdc.com/detail.aspx?linkid=1&sublink=6
- 45 Design for the Environment: www.epa.gov/dfe/

Viewpoint

Sostenibilidad Ernst & Young



Muchas empresas han abordado su estrategia de sostenibilidad únicamente desde la reducción de costes, como consecuencia del contexto que abordan. Cada vez más, y especialmente las que lideran el mercado, van más allá y apuestan por iniciativas que generen valor en su entorno, y minimizar también riesgos de negocio. Como consecuencia, esas empresas valen más.

En nuestro estudio “Six growing trends in corporate sustainability” (2012, Ernst & Young in cooperation with GreenBiz Group), un 76% de los participantes en la encuesta de opinión advertían que su negocio se verá afectado por la escasez de recursos naturales en los próximos 3 años. Eso les exigirá planes que reduzcan la exposición a ese riesgo y planes de contingencia. Es sólo un ejemplo de por qué una compañía debe abordar la sostenibilidad más allá de exigencias a corto plazo.

El sector *Retail* es clave en esa evolución tan necesaria. Lo es al estar entre la producción y el consumo, por lo que recibe exigencias desde ambos lados. Pero también puede influir en ellos.

Una tendencia creciente es la transparencia. Además de requerimientos económico-financieros, las empresas deben informar de numerosos aspectos de su negocio: resultado de acciones, emisiones y huella, consumos, composición de productos... Lo hacen a través de múltiples plataformas como su web, social media, reporting corporativo o etiquetado. Es aquí donde la exposición a la que se ve sometida una empresa, puede desencadenar que exija cambios por ejemplo en sus proveedores. Una vez conocida la información, es bastante habitual que incrementen los requerimientos, que ya no serán solo de calidad. Serán también sociales y, generalmente después, medioambientales.

La otra gran clave es la capilaridad del sector. Esa posibilidad de llegar cada día a millones de usuarios es una plataforma ideal para influir en su comportamiento como consumidores. En una dimensión positiva de esta influencia, puede reducir el efecto que tienen en la vida de un producto y los impactos medioambientales derivados del consumo. Es absolutamente imprescindible que el usuario final conozca mejor todas las dimensiones de su compra para que pueda elegir bien, no solo desde el punto de vista del precio. Así hará un mejor uso y reducirá también su huella ecológica.

La tesis que desarrolla este estudio está plenamente alineada con el esquema en el que están trabajando ya muchas empresas y muchos de nuestros clientes. Ese elemento dinamizador que crea valor es un motor de cambio, en el que el sector *Retail* es clave hacia un modelo más sostenible.

Tomás Pastor García
Executive Director
Climate Change and Sustainability Services
Ernst & Young

ERNST & YOUNG
Quality In Everything We Do



La Fundación IE tiene como finalidad contribuir al desarrollo empresarial, facilitando a los alumnos, profesores y staff del IE el desarrollo de sus actividades formativas, investigadoras y de gestión.

Los recursos de la Fundación IE están orientados a la financiación de becas para los estudiantes, ayudas para la formación e investigación de los profesores y fondos para la actualización y mejora de las estructuras educativas de IE.

IE es una institución internacional dedicada a la formación de la elite empresarial con enfoque global, carácter emprendedor y espíritu humanista.

www.ie.edu
fundacion.ie@ie.edu



Ernst & Young es una firma líder mundial en servicios profesionales de auditoría, de asesoramiento fiscal y legal, transacciones y consultoría. Nuestros 167.000 profesionales comparten en todo el mundo una única escala de valores y un firme compromiso con la calidad. Contribuimos a afianzar el potencial de nuestra gente, nuestros clientes y otros grandes colectivos. Ernst & Young marca la diferencia.

Ernst & Young es una organización mundial constituida por firmas miembros de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, compañía domiciliada en el Reino Unido, no presta servicios a clientes. Para más información, le invitamos a visitar www.ey.com

www.ey.com/es