



Logística verde a la manera de Walmart

¿Por qué las mejores prácticas de sustentabilidad son parte de la cadena de abastecimiento de los minoristas?

por Joseph O'Reilly

Cada tanto, surge una empresa que se separa de la manada y se diferencia por su liderazgo, visión, innovación y capacidad para cambiar el mercado. Walmart es una de esas empresas.

En un mundo basado en la comercialización y el consumo, donde la ecología suele ser más costosa, el gran almacén minorista con sede en Bentonville, Arkansas, rompió el molde al reducir los precios y acabar con los prejuicios con la intención de preservar tanto el medio ambiente como la economía. Creó un modelo de negocios para la sustentabilidad que impregna todas las facetas de su organización, y se extiende también a los proveedores y clientes.

“Al principio de nuestro camino hacia la sustentabilidad, estaba claro que cualquier esfuerzo que emprendiéramos tendría sentido para los negocios”, explica Jeff Smith, director adjunto de mantenimiento de logística y compras de Walmart. “Nunca hemos estado interesados en tratar de crear una imagen de sustentabilidad sólo por la imagen. Cada idea se cuestiona desde un punto de vista empresarial, y tiene que demostrar que hace un buen uso de nuestros recursos.”

En 2009, cuando Walmart anunció que estaba presentando un índice de sustentabilidad para evaluar el desempeño de los proveedores de productos, empujó la aguja hacia adelante de manera radical. Otros han innovado más, y algunos han mostrado menos huella de carbono, pero ninguna empresa ha extendido el evangelio ecológico tanto como Walmart.

Volverse ecológico a lo grande

La tienda de segunda mano de precio único que Sam Walton convirtió en el mayor minorista del mundo está cambiando las expectativas de una manera grande. Considere que Walmart está teniendo éxito donde muchos gobiernos han fracasado: en la legislación del cambio de comportamiento por medio de la sensibilización, el fomento de las mejores prácticas, el intercambio de información y la responsabilización de los proveedores y los socios -todo ello dentro del marco de principios de negocios sólidos.

La ecología no es una parte planeada de la empresa que asedia la conciencia de los consumidores en los estantes de las tiendas, y luego no logra hacer la entrega en el muelle de carga. La estrategia de negocios y la sustentabilidad van de la mano.

Para Elizabeth Fretheim, directora de estrategia de negocios y sustentabilidad de Walmart, la ética del minorista es una realidad aumentada. “Dentro de la función de transporte, por ejemplo, queremos lograr tres objetivos: llenar todos los tráileres a su capacidad, conducir esos tráileres el menor

número de millas posible y utilizar el equipo más eficiente”, explica. “Todos estos esfuerzos impulsan tanto la sustentabilidad como la eficiencia operativa.”

La estrategia verde de Walmart está organizada centralmente, tiene claro en su hoja de rutas hacia dónde quiere ir. En su búsqueda de un suministro de energía 100 por ciento renovable, por ejemplo, la empresa pretende obtener siete mil millones de kilowatts hora de energía renovable a nivel mundial cada año para el 2021, un aumento del 600 por ciento sobre los niveles de 2010, y reducir en un 20 por ciento los kilowatts hora por metros cuadrados de intensidad energética necesaria para alimentar sus edificios a nivel mundial durante el mismo periodo.

Prosperar en colaboración

Con esa dirección, Walmart ha hecho un esfuerzo concertado en los últimos años para implementar estructuras organizacionales que garanticen un amplio apoyo a las distintas unidades de negocios, y que cada unidad tenga la autonomía para llevar a cabo proyectos que apoyen estos objetivos. Este enfoque se nutre de la colaboración.

“Tenemos que estar bien alineados con los compradores para garantizar que podamos llenar los tráileres que entran y salen”, señala Fretheim. “Sin esa colaboración, nos es difícil lograr nuestros objetivos. A pesar de que nuestras mediciones están enfocadas en la logística, lo que estamos tratando de hacer afecta a toda la empresa.”

Smith recuerda que asistió recientemente a una clase de formación para altos directivos en la que el tema central era la colaboración para ayudar a lograr la ejecución estratégica. “La sustentabilidad es una puerta de entrada ideal para el establecimiento de relaciones internas con otras unidades de negocios, y externas con los socios de negocios”, añade. “Los proyectos de sustentabilidad en los que yo trabajo fomentan la colaboración, lo cual puede aprovecharse después en muchas otras áreas de la empresa.”

La organización está llena de ejemplos de este tipo de colaboración -desde los esfuerzos de la división de bienes raíces en el desarrollo de proyectos de energía renovable y la habilitación de nuevas tecnologías, hasta las pruebas del departamento de logística y la implementación del uso de celdas de combustible de hidrógeno en el almacén. Todos son responsables del desempeño de Walmart.

“Para que Walmart tenga éxito, contamos con socios en todos los niveles que nos ayudan no sólo a impulsar la estrategia, sino también a plantear nuevas ideas”, asegura Fretheim. “Necesito gente en el muelle del CD que me informe cuando





los tráileres llegan con menos carga de su capacidad. Aunque mi puesto se ocupa de la sustentabilidad, muchas personas dentro de Walmart llevan esa responsabilidad.”

Una cultura corporativa ecológica

No cabe duda que el éxito de Walmart se debe en parte a su liderazgo. El CEO Mike Duke, ingeniero de profesión, disfruta los detalles. Como expresó Duke en la reunión semianual de Walmart sobre Hitos de la sustentabilidad en julio de 2009: “Al ingeniero que llevo dentro le gustan los datos. Me gusta la investigación. Me gusta la medición. Más que nada, me encanta un proceso elegante para llegar a soluciones innovadoras que sean rentables y sustentables.”

No es difícil ver el impulso de gran parte de lo que Walmart se ha esforzado por hacer. Y el éxito de la compañía demuestra la importancia de contar con compras a nivel ejecutivo. Resulta con igual importancia que una cultura organizacional que adopta la misión del CEO está creciendo. Los empleados de Walmart son una parte integral de su programa de sustentabilidad, y la empresa invierte en su desarrollo.

Por ejemplo, la empresa ha creado el programa Mi Plan de Sustentabilidad, con la guía de la empresa consultora BBMG, que proporciona un marco de trabajo para que las personas y organizaciones aumenten su bienestar. Proporciona una tarjeta personalizada para ayudar a los usuarios a incorporar la sustentabilidad en su propia vida. Es pragmático en el sentido de que el desarrollo de empleados más felices reduce el alto costo de la rotación. Pero también contribuye a una experiencia de compra más feliz para el cliente. Es la esencia del icónico portavoz oficial de Walmart o el signo de la carita feliz amarilla.

“Como socios aportamos estas mejores prácticas sustentables a la vida personal de nuestros empleados, creemos que las llevarán de regreso al trabajo -si uno adquiere el hábito de apagar las luces en su casa, también lo hará cuando salga de una sala de juntas”, aclara Fretheim.

De esta manera, los empleados invertirán en ecología. Cuando se tiene en cuenta la amplitud de la fuerza laboral de Walmart a nivel internacional -2.2 millones de personas en casi 30 países- el grupo de discípulos que viven y respiran la Palabra de Walmart es numeroso.

No obstante, la misión de Walmart va mucho más allá de la empresa -y es ahí donde la compañía ha ganado su reputación. El índice de sustentabilidad de los proveedores introducido en 2009, que ha causado tanto alboroto, el cual mide la sustentabilidad de un producto utilizando diferentes métricas en alrededor de 200 categorías de productos y

más de 100,000 proveedores internacionales, tiene algunos objetivos resolutivos.

Para el 2017, Walmart espera comprar el 70 por ciento de los productos que vende en las tiendas y Sam Club de Estados Unidos a proveedores que utilicen el índice para evaluar y compartir la sustentabilidad de sus productos. Dando un paso más allá, la compañía espera comenzar a utilizar estas mismas normas para influir en el diseño de sus productos de marca privada en Estados Unidos.

Difundir la Palabra, en todo el mundo

La Fundación Walmart también ha facilitado una subvención de 2 millones de dólares para apoyar la puesta en marcha en China del Consorcio de Sustentabilidad, un grupo de empresas globales con mentalidad ecológica, con el fin de ayudar a formar sociedades de capacitación y desarrollo que mejoren la sustentabilidad dentro del país.

Esas son las aspiraciones para el futuro. Los rendimientos son igualmente audaces.

En 2012, la EPA Green Power Partnership reconoció a Walmart como el mayor generador de energía verde in situ de Estados Unidos, con más de 200 proyectos de energía solar en todo el país. La energía renovable suministra ahora un 21 por ciento de la electricidad de Walmart a nivel mundial. En 2012, la empresa entregó 297 millones de casos más gracias a la conducción de 11 millones de millas menos, lo que incrementó la eficiencia de la flota en un 10 por ciento sólo en 2012, y en un 80 por ciento desde 2005. Walmart también cumplió con su promesa de 2009 de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero un 20 por ciento para el 2012 -un año antes.

Los logros de Walmart resuenan internamente. Pero son más convincentes más allá de la organización. “Pocas compañías tienen el tamaño y la escala para comunicarse e influir potencialmente en otras compañías”, advierte Smith. “Tenemos una plataforma para mostrar a nuestros compañeros que vemos el éxito tanto como empresa como un ciudadano corporativo responsable, luego los animamos y retamos a hacer lo mismo.”

El índice de sustentabilidad es la realización de esta promoción. Proporciona una plataforma para que las empresas salten y suban de nuevo a medida que siguen sus propias travesías ecológicas únicas. Muchas empresas ya han hecho progresos significativos para impulsar los proyectos de sustentabilidad, pero no tienen los medios para comparar el desempeño.

“La sustentabilidad puede ser un tema complejo”, explica Fretheim. “Tratar de entender si un proceso es más verde de lo que ya se ha hecho, cuando se está tratando de llegar a ese nivel de profundidad en todos los niveles del negocio, es difícil. La empresa entiende los objetivos de negocios. Es más difícil hacer evaluaciones de la sustentabilidad en todos los niveles.”

El índice se ha convertido en una norma de-facto a seguir para las empresas. Sin más, da a los socios una idea de los tipos de preguntas que deberían plantearse a sí mismos, o las áreas de negocios donde deben centrar la atención -ya se trate de energías renovables, eficiencia energética o reducción de residuos.

“La idea es ayudar a los proveedores a entender cómo pueden mejorar sus funciones de logística -no sólo desde su

planta hasta nuestro CD o tienda, sino también de regreso a través de su cadena de abastecimiento, hasta las fuentes de las materias primas”, observa Fretheim.

Christopher Schraeder, gerente senior de comunicaciones de sustentabilidad para Walmart, va un paso más allá al sugerir que “Empieza a cambiar la conversación de ‘¿Deberíamos hacer esto?’ a ‘¿Cómo lo hacemos?’” Con el tiempo, la expectativa es que estos proveedores devolverán el favor y dirán: “Oye, Walmart, mira lo que estamos haciendo.”

Ser propietario de lo verde

Un reto que las organizaciones enfrentan cuando buscan obtener ganancias de sustentabilidad es destilar el verdadero valor de sus inversiones para que puedan demostrar el ROI al CFO y continuar elevando las expectativas y la inyección de capital en proyectos nuevos. Si el negocio y la estrategia de sustentabilidad no están alineados, la tarea es difícil.

En Walmart, los dos objetivos están firmemente anudados. Uno apoya al otro. Una cadena de abastecimiento eficiente es ecológica, y viceversa. Todo se mide y se compara, y la empresa hace todo lo que está en sus manos para rastrear el ROI de cada inversión.

“Si una iniciativa sustentable es buena para el negocio en general -y creemos que esto es cierto- entonces cada proyecto que implementamos apoya nuestro negocio, y permite que nuestros esfuerzos sean más sostenibles”, agrega Smith.

Lograr un impacto positivo

No hay ningún inconveniente cuando se trata de sustentabilidad, las empresas siempre se acercan con las motivaciones y la perspectiva correctas. “Con base en el impacto positivo que nuestros esfuerzos han tenido en nuestro negocio, cabría preguntarse por qué las empresas optan por no participar en esta área para mejorar su desempeño cuando tienen la oportunidad frente a ellas”, señala Smith.

El objetivo de Walmart es hacer de las mejores prácticas sustentables una norma para hacer negocios, por lo que las empresas con el tiempo no tendrán más opción que seguir un nuevo status quo. Para meter a los clientes al redil se requerirá una metamorfosis parecida. Los consumidores de hoy tienen una elección. Cuando esa decisión enfrenta el costo contra la conciencia, en particular en la economía actual, la respuesta para muchos es simple: sin remordimientos.

“No creemos que nuestros clientes deban tener que tomar una decisión o una compensación entre un producto que es sostenible y otro que no lo es”, concluye Schraeder. “Estamos tratando de ver cómo dirigimos nuestro negocio, trabajamos con los proveedores y nos acercamos y vemos a toda nuestra cadena de abastecimiento para asegurarnos de que todos los productos que ponemos en nuestras estanterías son impulsado por prácticas sustentables.”



Operamos en 29 localidades, contamos con terminales Intermodales, de trasvase y de transferencia de mercancía a precios competitivos, con servicios de calidad, de acuerdo a sus necesidades y requisitos.



NUESTROS SERVICIOS

- CROSS DOCK**
Transferencia de mercancía de ferrocarril a autotransporte, entrega en puerta y viceversa.
- TRASVASE**
Carga y descarga para productos a granel líquidos y sólidos.
- PRE-TRIP**
Inspección, reparación y reemplazo de piezas de equipos ferroviarios previo al embarque.
- INTERMODAL**
Servicios para el manejo de contenedores marítimos, transfronterizos y domésticos.



Llevamos el Ferrocarril a su puerta

www.intermodalmexico.com.mx