



El camino de la responsabilidad  
social corporativa de Ford Motor  
Company ofrece una hoja de ruta  
para la industria.

por Joseph O'Reilly

# Desarrollar *una cultura de la* sostenibilidad

**L**a América corporativa ha estado predicando la ecología durante la última década. En los tiempos idílicos de mediados de la década de 2000 era fácil, aprovechando la demanda de los consumidores de productos y soluciones respetuosos del ambiente. Había bastante efectivo. La ecología era una tendencia comercializable.

Entonces ocurrió algo curioso. La economía de Estados Unidos cayó en picada durante tres años. La industria se contrajo. Las organizaciones redujeron el exceso de operaciones. Los precios del combustible comenzaron a subir. Las reducciones en los costos fueron deliberadas y decisivas. La ecología fue una consecuencia accidental.

A raíz de la recesión, muchas empresas mantuvieron comprensiblemente una cierta medida de austeridad dentro de sus organizaciones. Era precaución de negocios con un aspecto benevolente.

Más recientemente, la maduración de los medios sociales y la matriculación de la generación del milenio

en la fuerza de trabajo y el mercado de consumo –una crea transparencia, la otra la demanda– ha llevado a la industria a un mayor sentido de convicción que va más allá de lo ecológico. La sostenibilidad ahora es una verdad indiscutible.

Los profesionales de la cadena de abastecimiento lo saben bien. Durante mucho tiempo, el sector logístico ha estado a la vanguardia de la innovación verde simplemente porque la eficiencia y la economía van de la mano con la reducción de los impactos ambientales.

Pero la cadena de abastecimiento se ha convertido en un objetivo. Internet y los medios sociales ofrecen a los consumidores visibilidad hacia el lado más sórdido del abastecimiento y las adquisiciones, donde los derechos de los trabajadores, los minerales de conflicto y los impactos ambientales están bajo un mayor escrutinio. Los consumidores exigen transparencia y rendición de cuentas, lo cual está obligando a los fabricantes y minoristas a reducir el triple balance a doble balance.



Encontrar afinidad entre el costo y la responsabilidad social corporativa (RSC) sigue siendo un asunto difícil, a no ser que las organizaciones fomenten una cultura de la sostenibilidad.

“Un negocio que no produce nada salvo dinero es un mal negocio”, afirmó el industrial del siglo XX Henry Ford. Es un mantra que aún resuena en la actualidad para el fabricante de automóviles.

El camino hacia la manufactura esbelta y verde le ha llevado casi un siglo a Ford Motor Company. Al igual que otros fabricantes de automóviles, la compañía con sede en Dearborn, Michigan, se encuentra en una posición única. Los productos que salen de sus líneas de montaje deben ser más eficientes en combustible debido a la demanda legislativa y de consumo. Pero hay presiones internas para reducir los residuos también, una realidad que nace de la propia filosofía esbelta de Henry Ford.

### UNA CULTURA ESBELTA Y VERDE

Cultura es una palabra cargada de significado. En el ámbito de los negocios, puede definirse como un sistema compartido de creencias o pensamiento imbuido en todas las funciones de una organización –a veces, también los socios de la cadena de valor externa– que dicta el com-

portamiento de las personas. La cultura no juega un buen papel cuando existen silos. Así como la asimilación de la tecnología y de los procesos de negocio ayuda a las cadenas de abastecimiento a volverse más integradas en todas las funciones y con los socios globales extendidos, las empresas tienen más oportunidades para iniciar mandatos de sostenibilidad radicales.

En 2007, Ford introdujo un Plan de Sostenibilidad formal para describir las medidas que estaba tomando para aumentar el ahorro de combustible y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en sus productos. El plan golpeó un nervio. Desde entonces Ford ha ampliado esa hoja de ruta para acoger la sostenibilidad de una forma mucho más amplia.

“La sostenibilidad es la intersección de los factores sociales, económicos y ambientales”, explica Mary Wroten, gerente senior de sostenibilidad de la cadena de abastecimiento de Ford Motor Company. “Si el producto que estamos fabricando hoy nos saca del negocio mañana, entonces no es una solución sostenible”.

Wroten lidera el equipo de sostenibilidad de la cadena de abastecimiento global de Ford, que se centra en tres pilares: la responsabilidad ambiental dentro de la cadena de abastecimiento de Ford, los derechos humanos y las condiciones de traba-

jo, y los minerales de conflicto. La oficina de sostenibilidad trabaja con organizaciones internas y externas para proporcionar experiencia normativa y técnica.

Las raíces de este plan de trabajo formal, se plantaron un siglo antes, luego se revisaron en los albores del nuevo milenio. Henry Ford se obsesionó especialmente con la eliminación de residuos, en términos tanto de material como de tiempo. Fue la fuerza impulsora detrás de los valores de fabricación justo a tiempo y de la “verticalización” de la compañía automotriz, cuando Ford buscaba controlar los medios de transporte, así como la oferta.

En 1914, el capitalista también se resistió a la convención cuando introdujo un salario diario de \$5 dólares para los trabajadores de la línea de montaje –más del doble del salario medio por día. No fue sólo altruismo. Ford reconoció que pagar bien a los trabajadores reducía la rotación y creaba una clase media que podía darse el lujo de comprar el Modelo T, lo cual ayudó a popularizar la idea incipiente de la “automoción”.

### AVANZAR HACIA UNA NUEVA VISIÓN

En 1999, William Clay Ford Jr., bisnieto de Henry Ford, avanzó hacia una nueva visión del siglo XXI, cuando decidió crear una organización de



**Si bien la demanda de regulación y de los consumidores dicta que los automóviles actuales sean eléctricos, o por lo menos más eficientes en combustible, Ford también acepta las presiones internas para reducir los residuos.**

sostenibilidad dentro de la empresa, seleccionando cuidadosamente a sus propios líderes clave para completar el equipo. Un año más tarde, la compañía anunció que seguiría los principios Ceres, un código corporativo de 10 puntos sobre el comportamiento voluntario que compromete a la mejora ambiental continua y al desempeño más allá de lo requerido por las regulaciones gubernamentales. El aspecto no lucrativo se estableció

después de la catástrofe de Exxon Valdez en marzo de 1989.

La defensa de la compañía automotriz no estuvo exenta de cierta oposición, como Ford Jr. relata en el informe de sostenibilidad de 2013-2014 de la compañía.

“Mi anuncio fue recibido con alarma en algunos sectores y con escepticismo en otros”, escribe Ford Jr. “Algunos pensaban que nuestro compromiso con la sostenibilidad

dañaría nuestros resultados de negocio; otros creían que era un gesto vacío que no cambiaría la forma en que operamos. Pero en los años que siguieron, la sostenibilidad se convirtió en un elemento fundamental de nuestro plan de negocios”.

2000 resultó ser un año decisivo. Además de la adopción de los principios Ceres, la compañía también inició un diálogo formal sobre derechos humanos en la cadena de

## Los 3PL predicán con el ejemplo

No todas las empresas tienen los recursos o la voluntad de un fabricante de automóviles global; ni están en el ojo de la cámara. Hacer un modelo de negocios para la sostenibilidad puede ser un desafío, por lo que muchas empresas dependen de sus socios de logística terceros (3PL) para la dirección.

“Tenemos un ADN de ahorro que se presta a ser verde”, comenta Ken Heller, vicepresidente de excelencia de la cadena de abastecimiento de DSC Logistics, un 3PL con sede en Des Plaines, Illinois.

De hecho, los 3PL tienen el mandato de ser eficientes. Los proveedores de servicios basados en activos operan en márgenes delgados, por lo que tienen un incentivo adicional para reducir los costos, ya sea de transporte, mano de obra o energía.

La obra de la sostenibilidad es cada vez más importante a medida que los cargadores lo exigen. Aun así, cuando se trata de la subcontratación, la mayoría de las empresas se obsesionan con los costos.

“Cuando tratamos con clientes, nos centramos en los aspectos económicos y medioambientales de la sostenibilidad —en ese orden— y en menor medida en lo social. Como 3PL, estamos impulsados por el costo. Podemos llevar la sostenibilidad a nuestros clientes, pero sólo seremos capaces de hacer que el trabajo funcione si hay un rendimiento sobre la inversión”, explica Rick Dineen, vicepresidente de operaciones de DSC Logistics.

### SEGUIR A LOS LÍDERES

La aceptación del liderazgo es otra consideración importante. Por ejemplo, DSC ha estado tratando de poner en práctica un proyecto de iluminación que ahorrará dinero y reducirá el consumo de energía para un cliente.

“El rendimiento sobre la inversión estaba allí como lo anunciaron, y había más, pero tuvimos que retroceder”, observa Heller. “Finalmente las personas adecuadas en la organización lo miraron y el interruptor se accionó”.

Dineen reconoce que las consideraciones ecológicas pueden ser un punto de inflexión si el ROI esperado supera la norma. “Se trata de unir la sostenibilidad al control de costos y agregar valor”, señala.

No obstante, encontrar un rendimiento sobre la inversión verde, sobre todo en un contrato con un 3PL a corto plazo, puede suponer decisiones difíciles.

Deni Albrecht, líder de sostenibilidad de Kenco, un 3PL con sede en Chattanooga, Tennessee, ofrece un ejemplo. Kenco estaba trabajando en un proyecto con un cliente para hacer mejoras en la iluminación en un centro de distribución alquilado en California. El 3PL había completado

con éxito otras cuatro instalaciones de la empresa en otras partes del país. Pero las especificaciones del Título 24 de California para las mejoras energéticas hacen que las empresas hagan malabarismos para obtener los controles necesarios.

“Debido a que el contrato de arrendamiento en esa instalación estaba por terminar, se presentó el proyecto”, explica. “Con este cliente, nos centramos en el sostenimiento del margen, no en la sostenibilidad”.

Esa es la naturaleza de la subcontratación. Las decisiones a menudo simplemente se reducen a los costos. Pero en otras ocasiones, los proveedores de logística y sus clientes se convierten en verdaderos socios que comparten las ganancias.

Para puntualizar, Kenco está trabajando con otro cliente en la construcción de una instalación de distribución totalmente nueva, con instrucciones para que obtenga la certificación LEED. Albrecht aconsejó a la empresa que construyera la nueva instalación las características verdes requeridas, pero que la calificara más tarde como una instalación existente y no como nueva. De esta manera el cliente tiene menos obstáculos iniciales e inversión de capital.

Ese es el valor real que los 3PL aportan como puntos de referencia neutros. En muchos casos, los cargadores dependen de ellos para llevar a cabo la auditoría interna necesaria, luego hacen recomendaciones.

“Estamos pensando en 50 edificios diferentes, de 15 a 20 clientes”, observa Heller. “Si cada uno tiene una idea inteligente, y podemos compartirla en nuestra base de clientes, ésta es mucho más potente. Normalmente si una idea funciona para una compañía funcionará para otra”.

Los esfuerzos de sostenibilidad a menudo se alimentan de lo básico. En el vacío, los pequeños impactos construyen el impulso y eventualmente generan un apoyo mayor. En un entorno corporativo, sin embargo, el alto nivel de aceptación es crítico. Sin una dirección adecuada, la colaboración en la cadena de abastecimiento puede ser difícil.

“Se puede ir a la quiebra siendo verde. No es sostenible”, advierte Albrecht de Kenco.

“La sostenibilidad se refiere a ser esbelto, verde y un buen ciudadano corporativo. Usted tiene que hacerlo todo”, añade. “La sostenibilidad es el mortero dentro de los diferentes ladrillos funcionales que nos capacitan para tomar decisiones de negocio fundamentales que sean igual de buenas hoy en día que en el futuro”.

Cuando las empresas aprecian la excelencia en la cadena de abastecimiento y la sostenibilidad en el mismo sentido, las oportunidades abundan.



**Los procesos de sostenibilidad de Ford abarcan un conjunto de principios y mejores prácticas diseñados para impulsar un ambiente de manufactura esbelta.**

abastecimiento. A este le siguió la introducción de un Código de Condiciones de Trabajo Básicas (CBWC, por sus siglas en inglés) en 2003, que abarcaba temas laborales como el trabajo infantil, la compensación, el trabajo forzoso, la libertad sindical y la negociación colectiva, el acoso y la discriminación, la salud y la seguridad, y las horas de trabajo. Una revisión de 2007 presentó temas como la participación de la comunidad y la población indígena, el soborno y la corrupción, y el medio ambiente y la sostenibilidad. Es importante destacar que el CBWC se aplica en todas las instalaciones de Ford, así como a empresas conjuntas y proveedores.

También en 2000, Ford Jr. abordó el tema de la conservación del agua, un tema puntual en la actualidad. Entre 2000 y 2013, el fabricante redujo el uso del agua en su presencia global en un 61 por ciento, el equivalente a más de 10 mil millones de galones de agua.

No es poca coincidencia que la decisión de la compañía de crear un grupo de trabajo interno de sostenibilidad en 1999 precipitara esta cascada de iniciativas. La responsabilidad social corporativa sigue siendo un camino de mejora continua.

“Seguimos trabajando con nuestra base de suministro”, comenta Wro-

ten. “En 2014, hicimos la primera evaluación de minerales de conflicto; ahora nos estamos preparando para presentar un segundo informe. La sostenibilidad ha estado en nuestra cultura desde el primer día.”

### ¿QUÉ SIGNIFICA SOSTENIBLE?

La definición de sostenibilidad sigue siendo un desafío para la industria en general, lo que complica aún más los amplios esfuerzos de RSE.

“Cada compañía tiene una definición diferente”, explica Wroten. “Ford identifica la sostenibilidad como una empresa sólida con un gran producto y un mundo mejor –o la intersección de factores sociales, económicos y ambientales. Pero, la forma en que definimos la sostenibilidad hoy en día probablemente cambiará en los próximos 10 años, en particular cuando tomemos en cuenta la conectividad y la tecnología inalámbrica”.

Una vez que una organización tiene una comprensión clara de sus prioridades de sostenibilidad, puede entonces establecer la creación de un marco para medir y comparar el desempeño. Ford, por ejemplo, tiene un proceso de revisión anual del plan de negocios en el que define las necesidades críticas.

“Tenemos un pronóstico con el cual trabajamos”, observa Wroten. “Tenemos medidas y definimos riesgos y oportunidades. Monitoreamos constantemente el entorno empresarial –lo que está sucediendo en el mundo que nos rodea– para ver si requerimos un ajuste en el plan”.

La dirección de alto nivel es importante. Por ejemplo, cuando Alan Mulally llegó de Boeing en 2006 para suceder a Ford Jr. como presidente y CEO de Ford Motor Company, trajo consigo la idea de crear una hoja de ruta de valor: Ford sólo trabaja con cosas que añaden valor a la empresa.

Así que el fabricante ha aplicado medidas a la entrega de acuerdo con su hoja de ruta de valor. Cuando ocurren problemas, el liderazgo de alto nivel puede ayudar a dirigir los ajustes. La transparencia hacia arriba y hacia abajo de la cadena de mando es obligatoria.

### IMPULSAR LA VISIBILIDAD

La importancia de la visibilidad en la hoja de ruta de sostenibilidad de Ford se extiende mucho más allá de la empresa. Considere que la empresa trabaja con 1,200 proveedores, con 4,400 plantas de producción repartidas en más de 60 países.

“Nuestras mayores preocupaciones a menudo ocurren en lo profun-

do de la cadena de abastecimiento”, comenta Wroten. “Hemos tenido que retirar muchas capas antes de llegar al lugar de donde provienen los minerales de la tierra”.

Ford se ha comprometido a colaborar con sus proveedores de nivel uno y asegurarse de que están alineados en términos de derechos humanos, condiciones de trabajo y medio ambiente. Cuenta con un programa implementado para compartir conocimientos y las mejores prácticas – por ejemplo, las medidas para reducir el consumo de agua– con ciertos proveedores. La esperanza es que estos socios organicen esta información en cascada a través de sus redes respectivas.

Desde 2003, Ford también ha estado entrenando a los proveedores sobre sus expectativas para la RSE. Recientemente desarrolló un programa de aprendizaje electrónico, en colaboración con otros cuatro

fabricantes de equipos originales (OEM) y el Grupo de Acción de la Industria Automotriz, que se ocupa de los derechos humanos, la ética, el medio ambiente y prácticas empresariales sostenibles. El fabricante audita regularmente las instalaciones para impulsar el cumplimiento.

“Trabajamos con un tercero que visita las instalaciones del proveedor para asegurarse de que esté cumpliendo con nuestras expectativas”, explica Wroten. “Creemos que los trabajadores tienen más probabilidades de ser productivos cuando gozan de condiciones de trabajo dignas. Si ayudamos a nuestros proveedores a asegurar que sus instalaciones estén a la par, a la larga harán un producto de mejor calidad”.

En Ford, cumplir y superar los requisitos de sostenibilidad internos no es suficiente. A medida que la industria automotriz se vuelve más integrada y la tecnología sigue dan-

do forma a la innovación de nuevos productos, surgen más oportunidades para extender las mejores prácticas de sostenibilidad dentro y fuera de la industria automotriz.

Muchos fabricantes de equipos originales comparten los mismos proveedores de nivel uno, creando mayores incentivos para que la industria trabaje en colaboración y para asegurar que las expectativas de los derechos humanos y el medio ambiente se filtren aún más hacia abajo.

“El paradigma está cambiando”, aclara Wroten. “Si consideramos un periodo de 10 años, no sólo vamos a tener colaboración entre la industria automotriz, también tendremos responsabilidades intersectoriales. Nuestros automóviles son ‘computadoras con ruedas’, que requieren mayor alineación con la industria de la electrónica con el fin de ganar transparencia en la cadena de abastecimiento”.

# LA RUTA MÁS CORTA ENTRE REDUCIR TIEMPO Y COSTOS DE LOGÍSTICA

En 7 meses, el futuro estará más cerca, literalmente. La Terminal Portuaria de Tuxpan es la más cercana a la Ciudad de México, a sólo 293 km de ésta. Contará con el primer patio automatizado siendo así, un mejor futuro para tus negocios.

Una empresa de SSA México. [www.tpt.mx](http://www.tpt.mx) +52 (55) 5482 8200

AUTOS | CONTENEDORES | CARGA GENERAL

