

Oportunidades en un mundo de recursos limitados

Cómo están
respondiendo las
empresas ante el reto



Prólogo



En los últimos cinco años hemos visto fijarse firmemente la atención mundial en la crisis financiera y en la recuperación económica pero mientras esto se ha estado desarrollando, un riesgo mucho más fundamental para nuestro desarrollo económico a largo plazo ha permanecido en segundo plano: el rápido aumento del uso de nuestros escasos recursos naturales combinado con la capacidad del planeta para hacer frente a los múltiples impactos de nuestros usos de estos recursos. En el año en que comenzó la crisis financiera el mundo ya estaba utilizando los recursos 50% más rápido de lo que se pueden renovar. Y dado que nuestra población

en aumento - la cual se espera que llegue a nueve mil millones para 2050 - consume más y más, estas tensiones en nuestro capital natural serán cada vez más graves.

La inevitable conclusión de esta situación es una crisis de recursos. Esto significa que necesitamos encontrar con urgencia nuevos métodos de producción, enfrentar el consumo desmedido, y desarrollar modelos de negocio innovadores que coloquen la sustentabilidad en el centro de las operaciones de negocio. Sin embargo, una reciente encuesta realizada a líderes empresariales mundiales muestra que aunque muchos están conscientes que una crisis de recursos es inminente, la mayoría de las empresas consideran esto como un riesgo que minimizar más que como una nueva oportunidad comercial.

Los verdaderos líderes reconocen esta oportunidad y consideran su uso de recursos de una manera más fundamental para impulsar un cambio empresarial mucho más importante. Las empresas que han contribuido a nuestro reporte están integrando la sustentabilidad en su propio ADN; nosotros consideramos que todas las empresas pueden tener éxito en su manera de enfrentar los retos de la sustentabilidad.

En este y en nuestro trabajo futuro, esperamos trabajar con usted para ayudarle a entender y a reaccionar a este complejo y dinámico reto.

Tom Delay
Presidente ejecutivo, The Carbon Trust

Resumen ejecutivo

Las limitaciones de recursos van más allá del carbono.

El agua, los residuos, el uso de la tierra, las limitaciones de los materiales, y el carbono se vislumbran como retos de recursos para las empresas. Por ejemplo, en el año 2030 podría haber una falta de 40% entre las reservas de agua disponibles y la cantidad que se necesita, y algunos materiales críticos podrían escasear tan pronto como 2016. En consecuencia, el concepto de sustentabilidad se está expandiendo para las empresas.

Actualmente, algunas empresas ya están actuando para volverse sustentables.

Presentamos el caso de cuatro clientes de Carbon Trust: Whitbread, BT, Stagecoach y Bord Bia. Estas empresas sobresalen por sus esfuerzos para volverse sustentables y aquí exponemos algunas de las medidas que han tomado.

Las cuatro empresas han intentado entender mejor su exposición.

Con la medición de la huella de carbono se puede identificar en dónde se presentan impactos, tanto en la cadena de suministro como en las operaciones de una empresa, y sugerir áreas en las que se puedan hacer reducciones.

Los principales factores para la adopción de medidas en los cuatro casos de estudio incluyen la diferenciación competitiva; el liderazgo; y el costo, la eficiencia y la creación de valor.

Aunque estos factores no son exhaustivos, empiezan a dar una idea de lo que motiva a las empresas:

- > **Diferenciación competitiva:** Al diferenciarse como empresas y en sus productos gracias a su responsabilidad ecológica, las compañías pueden aumentar su competitividad y fortalecer su marca;
- > **Liderazgo:** Como parte de una estrategia para mejorar su reputación, algunas empresas buscan distinguirse como líderes en materia de sustentabilidad con acciones en este campo y/o tienen fuertes líderes que desean priorizar la sustentabilidad;
- > **Costo, eficiencia y creación de valor:** Ser más eficiente respecto a los recursos es más atractivo para las empresas cuando esto consigue ahorros o genera oportunidades de crecimiento, como la creación de nuevos productos que satisfacen las cambiantes demandas de los consumidores.

No obstante, todavía se tiene que convencer a la mayoría de las empresas del valor que se deriva de ser sustentable.

Aunque las cuatro compañías que hemos descrito están actuando, al considerar la sustentabilidad como una opción la mayoría de las empresas no ve el suficiente valor en riesgo o nuevas oportunidades para motivar la adopción de medidas verdaderas. En una investigación del Carbon Trust, únicamente el 5% de las compañías encuestadas consideró su respuesta frente a la sustentabilidad como la de un pionero mundial. En cambio, el 40% de las compañías consideró su respuesta frente a la sustentabilidad como reactiva.

En nuestro trabajo futuro, queremos iniciar un diálogo permanente con las empresas, que les permita entender su exposición ante la creciente lista de temas de sustentabilidad, identificar la mejor forma de proceder y constituir un argumento convincente para el cambio.

Sección 1: El reto de los recursos

Las empresas se enfrentan a una serie de retos de los recursos que amenazan la viabilidad de los modelos de negocio actuales, pero que también presentan nuevas oportunidades para generar valor. En este contexto, preguntamos qué significa la sustentabilidad para las empresas; exponemos las limitaciones de recursos en cuanto a la energía, el agua, la tierra, los materiales y los residuos; y discutimos el impacto de estos retos para las empresas.

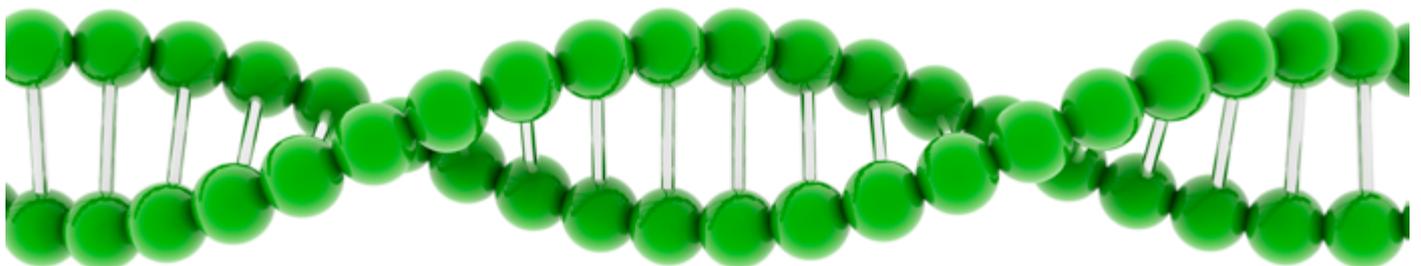
¿Qué significa la sustentabilidad para las empresas?

En los últimos años, la comunidad empresarial ha llegado a reconocer que tiene que ser más sustentable en su actitud y prácticas. Las regulaciones, las señales de precios, la evidencia científica y el interés público han ayudado a propiciar este cambio, pero la fuerza de estas influencias no es consistente en todos los temas referentes a la sustentabilidad, ni tampoco lo ha sido la respuesta a estos temas. Para proteger nuestra economía, nuestro medioambiente y los recursos disponibles para las generaciones futuras, las empresas de hoy deben reconocer la severidad de las amenazas y actuar en función de las mismas.

Un pequeño número de empresas líderes está expandiendo el alcance de sus acciones en materia de sustentabilidad para hacer frente a la creciente lista de problemas en esta categoría. El Carbon Trust también ha desarrollado diversos servicios que van más allá de la energía y del carbono. En 2013, introdujimos el Carbon Trust Water Standard y el Carbon Trust Waste Standard, reflejando el creciente interés y acción en estas áreas.

No obstante, hemos descubierto que la mayoría de las empresas aún tiene que entender lo que realmente significa la sustentabilidad más allá del carbono, por qué es importante, y lo que pueden hacer para actuar. Todavía menos empresas parecen reconocer que enfrentando proactivamente la sustentabilidad tiene el potencial de crear valor en lugar de ser un ejercicio de reporte corporativo empresarial o de mitigación de riesgos.

A través de este reporte y de nuestro trabajo posterior, esperamos entender el motivo de este punto de vista y explorar cómo podemos ayudar a cambiarlo. Nuestro objetivo es ayudar a las empresas a atacar la exposición que enfrentan y a descubrir las oportunidades para generar valor que les presenta la sustentabilidad.



Las limitaciones de los recursos que se vislumbran

La lista de problemas de sustentabilidad que amenazan la economía mundial está creciendo. Los que se discuten con la mayor frecuencia son el consumo de energía, la escasez de agua, la falta de tierras, el agotamiento de materiales y el manejo de residuosⁱ.

Consumo de energía	La dependencia de los combustibles fósiles actual (80% de la combinación energética global ⁱⁱ) es insostenible, a pesar de que se espera que duren de 53 a 109 años ¹ . Si queremos evitar que las temperaturas mundiales aumenten más de 2°C, solamente se puede utilizar menos de un tercio de estos recursos antes de 2050 (sin la introducción generalizada de CCS ⁱⁱⁱ). La seguridad del abastecimiento energético y la eficiencia con que se utiliza la energía son otros retos que impactan la disponibilidad y el costo de energía.
Escasez de agua	Es posible que para 2030 se presente una brecha del 40% entre las necesidades de agua mundiales y la disponibilidad que habrá de la misma, bajo un escenario en donde las cosas sigan como hasta ahora ^{iv} ; el 40% de la población mundial ya está viviendo en zonas de escasez de agua, física o económica ^{2v} . Con el 40% del consumo de agua mundial en 2009 ya incorporado en los bienes y servicios comercializados internacionalmente ^{vi} , los riesgos relacionados con la escasez frecuentemente se ocultan.
Falta de tierras	Existe tierra suficiente para alimentar a la creciente población del planeta, pero sólo si se aumenta la eficiencia de manera considerable ^{vii} . Esto requiere la priorización y la optimización de su uso, especialmente en zonas de población densa, por lo que es probable que las regulaciones sobre el uso de la tierra se restringieran, con implicaciones para la agricultura mundial.
Agotamiento de materiales	Las reservas de recursos varían enormemente, pero es posible que unos recursos cruciales, como algunas tierras raras, podrían alcanzar niveles críticos tan pronto como 2016 ^{viii} . Además del agotamiento, la disponibilidad de los recursos podría verse amenazada por múltiples factores como los regulatorios, geopolíticos o por las interrupciones derivadas de desastres naturales.
Manejo de residuos	Las regulaciones de residuos se han extendido en gran parte del mundo y es probable que se extiendan aún más, particularmente en los países en desarrollo, dado que el problema se agrava por otros problemas de sustentabilidad, como la falta de tierras y el agotamiento de los recursos.

1 Las relaciones reservas-producción mundiales de los combustibles fósiles son: petróleo 52.9 años, gas natural 55.7 años y carbón 109 años. *BP Statistical Review of World Energy 2013*, www.bp.com/statisticalreview

2 La escasez de agua ocurre cuando las reservas de agua disminuyen por debajo de 1,000m³ por persona por año; la escasez de agua económica se presenta cuando se tienen las reservas, pero los países carecen de la infraestructura necesaria para extraer el agua de los ríos y de los acuíferos, www.un.org/waterforlifedecade/scarcity.shtml

Cada tema relacionado con la sustentabilidad presenta su propia serie de retos para las empresas. Los retos comunes en varios de los temas incluyen las interrupciones a las cadenas de suministro, el impacto de las regulaciones y el comportamiento de los precios.

Problemas de suministro

El uso de los recursos en una manera insostenible puede interrumpir el suministro de bienes y servicios a las empresas. Las interrupciones al suministro pueden ser causados por un desbalance en una zona entre la demanda y la oferta de recursos de agua, tierra y de materiales. Las interrupciones pueden derivarse de la escasez física total, o podrían ser el resultado del control estratégico de las fuentes de suministro por parte de compañías o gobiernos.

Impacto de las regulaciones

Una manera en que los gobiernos intentan controlar el uso de los recursos es por medio de las regulaciones. Esto se puede presentar como una restricción a la forma en que las empresas pueden usar un recurso o como un costo adicional. En diferentes partes del mundo las regulaciones controlan la manera en que se usa la tierra, limitan la generación de energía basada en combustibles fósiles, administran la asignación de agua o desincentivan la generación de basura.

Precios

Los precios son la manera en que los mercados reparten los recursos escasos. Si la demanda de un recurso aumenta sin que el suministro cambie, los precios también deben aumentar. Los precios más altos moderan la demanda y estimulan el suministro, incluido el de los recursos secundarios, como los flujos de residuos, lo cual tiende a equilibrar el suministro y la demanda. No obstante, en el caso de algunos recursos, por ejemplo el agua, los precios no reflejan su costo de suministro y esto distorsiona las señales de precios.

Los precios distorsionados pueden resultar en el uso de recursos de una manera no sustentable por parte de las empresas. Incluso cuando las señales de precios reflejan el valor real de un recurso, todavía puede ser difícil tomar decisiones sustentables. Los cambios rápidos en las demandas de los consumidores y las largas y complejas cadenas de suministro pueden dificultar a las empresas tomar en cuenta la sustentabilidad a largo plazo de los recursos que utilizan.

Volatilidad

La escasez, las regulaciones y el comportamiento estratégico pueden causar la volatilidad de los precios. La volatilidad de los precios dificulta a las empresas manejar los costos y establecer los precios de sus bienes y servicios de manera adecuada. El suministro de tierras raras en 2011, casi exclusivamente de China, ilustra tanto los precios altamente volátiles como la incapacidad de los precios elevados para dar lugar, por sí mismos, a un uso más sustentable de los recursos.

Adaptación a un mundo de recursos limitados

Si no se enfrentan los retos sobre los recursos algunos pueden amenazar la viabilidad de los modelos de negocio existentes. En cambio, el uso de los recursos más sustentable presenta a las empresas oportunidades de mejorar en cuanto a la eficiencia, fortalecer la capacidad de adaptación a largo plazo, y generar valor.

En la siguiente sección estudiamos el caso de cuatro compañías que han reconocido este potencial y examinamos sus motivaciones y los obstáculos que han superado. En la última sección consideramos las actitudes de manera más amplia en toda la comunidad empresarial, antes de reflexionar sobre cómo podemos ayudar a las empresas a reconocer la escala de las oportunidades y retos que enfrentan, así como a actuar en función de esto.

Sección 2: Acciones destacadas de los clientes de Carbon Trust

Con la intención de examinar la manera en que algunas de las empresas más involucradas se están ocupando de los temas de sustentabilidad más amplios, hemos estudiado en detalle la manera en que cuatro clientes con visión innovadora están respondiendo ante el reto de la sustentabilidad para impulsar la generación de valor.

WHITBREAD

Whitbread es el grupo de hoteles y restaurantes más grande del Reino Unido, e incluye las marcas Premier Inn, Costa, Brewers Fayre y Beefeater Grill. Con una facturación de energía de varios millones de libras, Whitbread reconoce la necesidad de ser una fuerza positiva en las comunidades en las que opera y abordar los retos de eficiencia de los recursos.

STAGECOACH GROUP

greener smarter travel

Stagecoach Group es una empresa internacional líder de transporte público que realiza operaciones de autobuses y trenes en el Reino Unido y Norteamérica. Cuenta con alrededor de tres millones de clientes que realizan viajes diariamente. Stagecoach reconoce que tiene la oportunidad de hacer una diferencia al ofrecer opciones de viaje más ecológicos, más inteligentes y de alentar a la gente a cambiar los modos de transporte.



BT es una de las compañías de servicios de comunicación líderes en el mundo que ofrece telefonía fija, banda ancha, TI en red, productos móviles y de TV, y servicios a empresas y a consumidores en el Reino Unido y en más de 170 países en todo el mundo. BT se ha fijado el objetivo de ayudar a sus clientes a reducir sus emisiones de carbono en un total de por lo menos tres veces el impacto de carbono total de las operaciones de BT.



Bord Bia, el Consejo de Alimentos de Irlanda, funge como un vínculo entre los productores de alimentos, bebidas y hortícolas irlandeses y clientes de todo el mundo. En 2013, el sector de alimentos y bebidas representó el 7% de la producción económica irlandesa con exportaciones que alcanzaron 10 mil millones de euros. Para continuar con este éxito, están buscando demostrar y comunicar que Irlanda es un productor de alimentos y bebidas responsable y sustentable.

De ninguna manera, esta pequeña muestra llega a representar a todas las industrias afectadas por las consideraciones en materia de sustentabilidad, ni siquiera representa en su totalidad a las industrias a las que pertenecen estas empresas. Nuestro objetivo no es utilizar estos estudios de caso para presentar un panorama completo de todos los enfoques posibles en materia de sustentabilidad; por el contrario, estos estudios tienen por objeto ilustrar algunas de las motivaciones y obstáculos en el compromiso con los temas de sustentabilidad más amplios e identificar las áreas para llevar a cabo una exploración más profunda y detallada. En esta sección se presentan extractos de los estudios; los cuatro casos completos se encuentran al final de este documento.

Entendimiento del reto

Cada compañía tiene sus propias motivaciones para actuar. No obstante, las cuatro compañías con las que hablamos han tomado medidas para entender los aspectos de su exposición a fin de ayudar a desarrollar un caso en el que se actúe en función de la sustentabilidad. Entender la exposición significa determinar en dónde se presentan los impactos en sus propias operaciones y en la cadena de suministro, y utilizar esa información para identificar en dónde deben centrarse las acciones.

Midiendo los impactos e identificando las oportunidades para mejorar

Una vez que las empresas están motivadas para actuar para ser más sustentables, con frecuencia toman medidas para entender, de manera más precisa, la utilización que hacen de los recursos e identificar las oportunidades para mejorar. Cientos de empresas en el mundo han trabajado en colaboración con el Carbon Trust para desarrollar un panorama detallado de sus huellas de energía y de carbono, ya sea a nivel organizacional o de productos.



Usando los modelos de la huella de carbono desarrollados con Carbon Trust para la industria láctea, avícola, porcina y de cordero, Bord Bia ha podido demostrar la competitividad de la agricultura irlandesa con respeto a su uso de recursos, demostrando que la industria láctea irlandesa tiene la huella de carbono más baja de Europa, junto con la austriaca.

La información de la huella permite que se enfoquen los esfuerzos en un mayor número de puntos críticos, para ayudar a mantener la posición líder de la industria.

Bord Bia ha realizado 50,000 evaluaciones de granjas y ha proporcionado comentarios personalizados para ayudar a los ganaderos a identificar las acciones que propician mejoras financieras y ambientales. Dados los márgenes ajustados que prevalecen en el sector, cualquier diferencia adicional financiera representa un beneficio bien recibido.



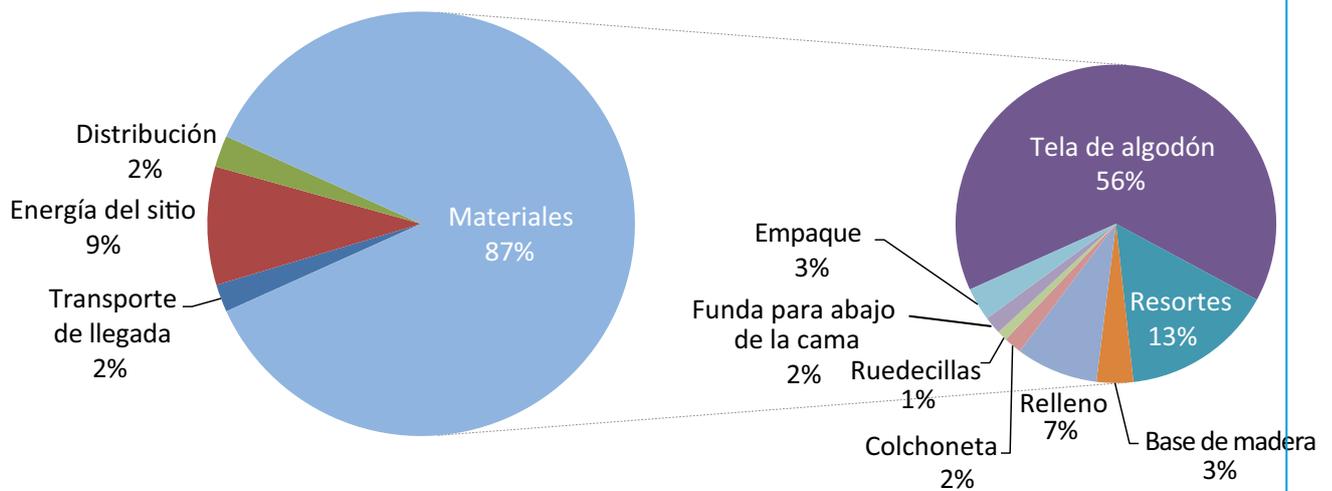
Actualmente, cada vez más empresas están recurriendo a sus huellas hídricas y de residuos. Equipadas con la información de las huellas, las empresas pueden desarrollar opciones para reducir los impactos que tienen en los recursos, al mismo tiempo que descubren los beneficios que presenta la eficiencia en cuanto al ahorro en costos, o destacando la competitividad en materia de recursos en relación con los productos de la competencia.

WHITBREAD

Desde 2006, Whitbread ha trabajado en colaboración con el Carbon Trust y ahora ha alcanzado los Estándares en Carbono, Agua y Residuos. Juntos hemos identificado nuevas oportunidades para el crecimiento sustentable, dándole a Whitbread la confianza de invertir 4 millones de libras en eficiencia energética y de recursos.

Con el cálculo de la huella de carbono de las camas de Premier Inn, Whitbread ha podido entender mejor el impacto de elegir ciertas especificaciones y el impacto de cambios al respecto. También ha podido identificar los puntos críticos en materia de carbono, como la fabricación de tejidos de algodón, y discutir las posibles soluciones como la instalación de energía renovable in situ con los proveedores.

Gráfico 1: Desglose de la huella de carbono de la cama (103kgCO₂e)



Fuente: The Carbon Trust

Las estructuras empresariales y las cadenas de suministro actuales pueden ser muy complejas y ocultar el grado y la naturaleza de la exposición de una empresa a los temas de sustentabilidad. Las empresas pueden utilizar la información de la huella para procurar mejoras en materia de sustentabilidad en donde consideren más lógico. Esto puede ser en la sustentabilidad de las propias operaciones de una empresa y/o, aumentando su influencia, en las de su cadena de suministro, en donde pueda estar ocurriendo gran parte del impacto.



El Better Future Supplier Forum de BT ayuda a impulsar la eficiencia energética y la reducción de carbono en su cadena de suministro. BT utiliza el Foro para trabajar en estrecha colaboración con proveedores estratégicos a quienes brinda su apoyo y proporciona capacitación para compartir las mejores prácticas y desarrollar productos nuevos y más sustentables. Los proveedores pretenden reducir su utilización de recursos durante la fabricación, tomar en cuenta los tipos de materiales que utilizan y considerar la facilidad de reciclar materiales al término de su ciclo de vida. BT reconoce las buenas prácticas otorgando estatus de Bronce, Plata y Oro.

Creación de objetivos de sustentabilidad

Cuando se informa mejor – mediante la determinación de la huella, las encuestas de sitio y modelos financieros - una empresa puede establecer objetivos realistas, sin dejar de ser ambiciosos, para reducir el carbono, el agua, los residuos y otros impactos ambientales e identificar las implicaciones económicas de cumplir con estos objetivos.

El establecer metas sólidas y realistas, permite centrar los recursos en el cumplimiento de resultados tangibles y al mismo tiempo comunicar un mensaje claro. Internamente esto puede ayudar a centrar los esfuerzos del personal, y externamente los objetivos pueden contribuir a una imagen positiva de la responsabilidad corporativa y a mejorar la reputación.



En sus esfuerzos para cumplir con sus objetivos de reducción del carbono, Stagecoach disminuyó su intensidad de carbono en un 30% por cada libra de la facturación en 2012/13, en comparación con sus niveles de 2007/08.



El proyecto BT's Net Good tiene por objeto ayudar a sus clientes a reducir sus emisiones de carbono en un total de por lo menos tres veces el impacto de carbono total de las operaciones de BT.

Los ejemplos incluyen brindar servicios de trabajo flexibles que permitan una mejor utilización del espacio de oficina, e instalaciones para conferencias de audio y video que reducen la necesidad de realizar viajes aéreos.



Impulsando acción

En esta sección examinamos algunos de los factores que impulsaron a las empresas estudiadas a actuar. No se trata de una lista exhaustiva de los factores, incluso para estas compañías, pero todavía nos da una idea del tipo de motivaciones detrás de las medidas que estas y otras compañías líderes están adoptando en relación con la sustentabilidad.

Diferenciación competitiva

Nuestros casos de estudio destacan que actuar en función de la sustentabilidad puede dar a las empresas una ventaja competitiva y ayudar a diferenciarlas de otras compañías de su sector. Las tendencias recientes indican que las preferencias de los consumidores sobre los productos ecológicos están aumentando. Una encuesta de Nielsen, realizada en 2013, indica que el 25% de los compradores británicos estaba dispuesto a pagar más para adquirir productos ecológicos, en comparación con un 17% en 2011^{ix}.

Al anticipar y reaccionar a las preferencias de los consumidores y a la intervención gubernamental, las compañías pueden diferenciarse de sus competidores que esperan hasta que el cambio se les impone.

STAGECOACH GROUP

greener smarter travel

Al centrarse en la sustentabilidad y la eficiencia de

recursos, Stagecoach logra diferenciarse tanto de la alternativa de uso de automóviles privados como de sus competidores. En los factores de conversión de GEI DEFRA/DECC para la presentación de informes corporativos (2013), los viajes en auto privado se observan con una producción de 198g de CO₂ por pasajero kilómetro (con un pasajero en un automóvil de gasolina promedio), en comparación con 112g para los viajes en autobús y 49g para los viajes nacionales en tren.



Bord Bia

Irish Food Board

Bord Bia está ayudando a que el sector de alimentos y bebidas irlandés se diferencie de sus competidores internacionales, demostrando y comunicando que Irlanda es un productor responsable y sustentable. La leche irlandesa tiene la huella de carbono conjunta más baja de la Unión Europea, con 1kg de CO₂e por kg de leche, en comparación con la media de 1.4kg^x. Un factor fundamental en este rendimiento es el sistema de pastizales de producción irlandés y el secuestro de carbono relacionado.

Liderazgo

El liderazgo tiene una función importante en la sustentabilidad corporativa. Las empresas con un fuerte perfil público, por lo general, desean ser consideradas como empresas que toman una posición de liderazgo en asuntos importantes; y el compromiso personal del equipo directivo senior ante la agenda de sustentabilidad puede ser un importante mecanismo habilitador e impulsor de la adopción de medidas.

Para las empresas que ya son reconocidas como líderes dentro de su sector, esta posición puede fortalecerse y protegerse más mediante la adopción de enfoques innovadores y manteniéndose a la vanguardia en la respuesta a las tendencias sociales más amplias, como el creciente interés por la sustentabilidad. Aunque los consumidores, por lo general, no priorizan las referencias ecológicas en su elección de productos, aún esperan que las empresas y marcas líderes mundiales actúen de manera responsable.

“

A medida que los consumidores se vuelven más exigentes, ya no es suficiente hacer lo mínimo cuando se trata de la sustentabilidad. Nosotros consideramos nuestra estrategia de sustentabilidad como una oportunidad, tanto en términos de un crecimiento de los ingresos futuros como una protección del valor actual, y no como un ejercicio corporativo que se tiene que cumplir. El consumidor de 2014 tiene la misma probabilidad de identificar el agua, los residuos y el agotamiento de recursos que el carbono cuando habla de sustentabilidad.

Por lo tanto, una amplia comprensión de todos estos temas y el compromiso con los mismos debe ser una parte fundamental de la estrategia principal de cualquier empresa, y esto es una de las razones principales por las que Whitbread fue motivado a trabajar con Carbon Trust para entender nuestro impacto, establecer objetivos importantes y tomar medidas para ser más sustentable. Esto ha dado lugar a que seamos una de las primeras empresas en alcanzar los tres Estándares de Carbon Trust para el carbono, el agua y la reducción de residuos.”

Chris George, Director de Energía y Medioambiente, Whitbread

Cuando los líderes individuales en las empresas están fuertemente comprometidos a ciertos temas, pueden establecer la estrategia corporativa en función de ellos y generar un ambiente que permita adoptar medidas en toda la empresa.

La alta dirección de BT, del Presidente y Director Ejecutivo hacia abajo, ha sido la firme promotora de la agenda de sustentabilidad.

“

Aunque nos sentimos orgullosos de nuestro propio resultado, el hacer menos daño al medio ambiente ya no es suficiente. En BT estamos yendo más allá del simple hecho de hacer que nuestro negocio sea más eficiente en materia de recursos, mostrando cómo nuestros productos tecnológicos de comunicación, servicios y experiencia pueden dar lugar a un mejor futuro para nuestros clientes, proveedores y nuestro planeta.”

Gavin Patterson, Director General, BT Group

En algunas ocasiones un compromiso a ser líder en el campo de la sustentabilidad requiere que los altos directivos aprueben oportunidades de inversión que implican periodos de recuperación más largos de los habituales, porque pueden ver que es lo mejor para la empresa a más largo plazo. En estas situaciones, las compañías deben hacer un juicio sobre cuales acciones ubicarán mejor a la compañía en el futuro en función de la sustentabilidad, balanceando esto con otras prioridades corporativas.

Costos, eficiencia y creación de valor

Tomar acción para ser más sustentable a menudo implica mejorar la eficiencia y esto presenta oportunidades para los sectores con márgenes ajustados de hacer mejoras en sustentabilidad que también presentan beneficios fiscales. Estos beneficios pueden ser una poderosa motivación para conseguir la colaboración de quienes toman las decisiones e introducir un cambio transformador en la cadena de suministro.

Los rendimientos procedentes de la eficiencia energética han sido analizados en detalle y esto presenta un argumento comercial atractivo para la inversión. El análisis de Carbon Trust con respecto a las medidas de eficiencia energética identificadas en más de 2,000 empresas, mostró una tasa de rendimiento interna promedio de más del 40%^{xi}, lo cual se compara con los rendimientos de 10-15% que producen las inversiones empresariales "típicas".

Oportunidades de inversión en materia de eficiencia energética existen en todos los sectores. El simple monitoreo del uso de la energía (a bajo costo o gratuito), el mantenimiento de los equipos y el involucramiento del personal para optimizar el uso de la energía, puede resultar en reducciones de las emisiones de 5 a 10%. Los proyectos más complejos, tales como la inversión en nuevos sistemas de ventilación, iluminación, refrigeración y motores pueden resultar en una recuperación de solamente dos años.

El reto ahora es usar nuestra comprensión de la energía y el carbono para evaluar el argumento comercial del uso y tratamiento más eficiente del agua, los residuos y otros recursos.

En algunos casos habrá una fusión con los casos de negocio de la eficiencia energética; por ejemplo, cuando una disminución en la utilización del agua implique que la electricidad utilizada para bombear o calentar el agua sea menor. En otros casos, el ahorro de agua en sí mismo será suficiente para producir rendimientos.



Origin Green es un programa del Bord Bia que tiene por objeto ahorrar recursos, ganar negocios y construir la reputación del sector de alimentos y bebidas irlandés mediante el mapeo de una serie de impactos ambientales para, posteriormente, trabajar en las cadenas de suministro con la intención de identificar e implementar soluciones sustentables.

Bord Bia pudo asegurar su participación en el programa Origin Green, gracias a que presentó a los ganaderos, procesadores y fabricantes un sólido argumento comercial para el cambio y a que fue más allá de la eficiencia y de la reducción de costos; es decir, mostró la relación entre mejorar la sustentabilidad y conseguir contratos con los proveedores de preferencia.

Superación de los retos

El hacer que una empresa sea realmente sustentable casi inevitablemente requerirá cambios que pueden ser difíciles de acordar o implementar. Por lo tanto, es probable que una empresa deba superar toda una serie de retos como parte de este proceso, como fue el caso de las empresas de nuestros casos de estudios. A continuación se abordan algunos obstáculos particulares a los que éstas se enfrentaron y superaron.

Tensiones con respecto a la relación calidad-precio para los clientes

El compromiso de los clientes con respecto a las compras sustentables se ha visto impactado por la reciente recesión. La importancia de la “responsabilidad” corporativa, como un factor clave en las decisiones de compra de los consumidores ha registrado un descenso de diez puntos porcentuales desde 2008^{xii}.

Cambiar las preferencias de los consumidores a un modelo de consumo más sustentable podría lograrse más fácilmente enfocando a los consumidores en las características inherentemente mejores de los productos y no en sus referencias de sustentabilidad per se. El enfoque correcto dependerá de cada producto particular, así como del conocimiento y del entendimiento por parte de los consumidores sobre las limitaciones mundiales, las alternativas disponibles, el precio y de qué tanto los cambios propuestos comprometen o mejoran el valor principal que obtienen los consumidores del servicio.

Conflicto entre los objetivos comerciales y sustentables y los plazos

Los ciclos de desarrollo de productos varían enormemente entre los bienes y los servicios, pero, por lo general, se medirán en meses y años y no en décadas como es el caso de los temas de sustentabilidad. Esto significa que las consideraciones de sustentabilidad se tienen que tener en cuenta explícitamente en el desarrollo de productos; no hay garantía de que la sustentabilidad se considerará automáticamente.

Las prioridades a corto plazo no sólo pueden distraer la atención de la sustentabilidad, sino también pueden chocar directamente con un enfoque más sustentable. Para los sectores orientados al consumidor, que cambian constantemente, puede ser difícil ajustar la realidad comercial a corto plazo con los requisitos de sustentabilidad y eficiencia de recursos a largo plazo. Por ejemplo, la necesidad de producir aparatos electrónicos manuales más ligeros puede conducir a la utilización de materiales escasos y de uso energético intenso en su producción.

STAGECOACH GROUP
greener smarter travel

Algunas soluciones en la inversión sustentable para el transporte público implican tecnologías más caras que las opciones tradicionales, incluso con apoyo gubernamental; por ejemplo, los autobuses eléctricos híbridos en comparación con los motores de combustión interna a base de diésel.

No obstante, Stagecoach ha tomado la decisión estratégica de estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías e iniciativas en materia de sustentabilidad como parte de su diferenciación competitiva y como líder en sustentabilidad, y en colaboración con el Departamento de Transporte y el Gobierno escocés, ha adquirido una flota de 250 autobuses eléctricos híbridos en el Reino Unido, la más grande del país.

En algunos casos los accionistas pueden ejercer una influencia positiva para adoptar medidas en función de la sustentabilidad, pero en muchas situaciones es posible que tengan otras prioridades, como asegurar una mayor rentabilidad a corto plazo, y esto hace difícil que la administración justifique el tiempo, la atención y el financiamiento necesarios para comprometerse seriamente con estos temas.

Información y coordinación

Como se mencionó en la sección anterior, las estructuras de las empresas y las cadenas de suministro con las que trabajan son cada vez más complejas y hacen que el entendimiento de las exposiciones sea difícil de lograr y utilizar como motivación para impulsar un cambio efectivo. Esta complejidad hace que el compromiso coordinado también sea un reto.

WHITBREAD En 2009, Whitbread se dio cuenta de que necesitaba hacer algo más allá de la energía y del carbono para reducir el impacto ambiental de la empresa. La creación del programa Good Together incorporó la sustentabilidad en la estrategia principal de Whitbread, coordinando esfuerzos dentro de la organización y en la cadena de suministro.

Los objetivos para el uso eficiente de los recursos ahora se establecen en la misma forma que los objetivos en otras áreas operativas. El compromiso fundamental de Good Together con la sustentabilidad y la eficiencia de recursos, ha resultado en una reducción del 23% en las emisiones de carbono, 22% en el consumo de agua y 93% en la desviación de residuos de los vertederos en todos sus hoteles y restaurantes del Reino Unido.



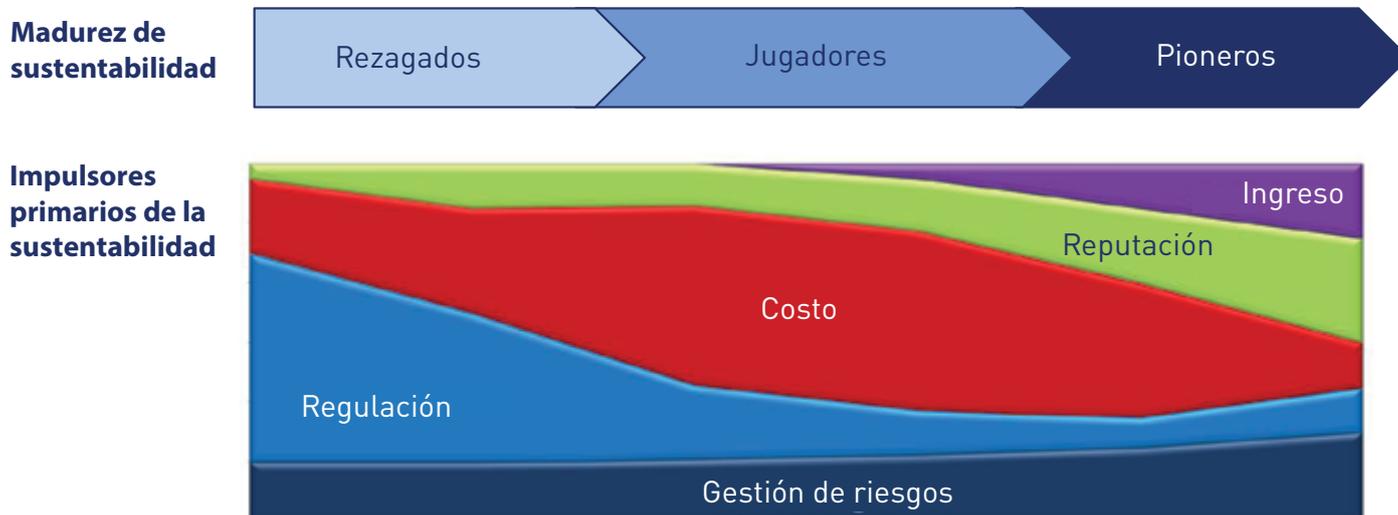
Sección 3: Argumentos para la sustentabilidad

En esta sección examinamos la actitud actual de las compañías y consumidores hacia la sustentabilidad y consideramos lo que las empresas deben hacer para identificar las acciones en materia de sustentabilidad que consideran comercialmente sensatas.

Las cuatro empresas descritas en este reporte han demostrado que el valor empresarial puede generarse mediante la adopción de medidas conducentes a la sustentabilidad. Sin embargo, nuestro punto de vista es que la mayoría de las empresas no tiene una motivación similar y que solo un pequeño número de empresas considera la sustentabilidad como una palanca de creación de valor.

La ilustración 1 muestra cómo la importancia de los diferentes impulsores de la sustentabilidad varía dependiendo del nivel de “madurez en materia de sustentabilidad” de las empresas. Este es un esquema probado de Carbon Trust. Nuestra hipótesis es que las acciones en materia de sustentabilidad de unas cuantas compañías son impulsadas por consideraciones relativas a los ingresos o a la reputación y no por los costos o las regulaciones, y cuando estos no existen son pocas las medidas que se adoptan.

Ilustración 1: Esquema de la madurez en materia de sustentabilidad



Muchas empresas aún no están convencidas de las ventajas comerciales de responder a los retos en materia de recursos

El reto de motivar a las empresas a actuar en función de la sustentabilidad se ve subrayada por el UN Global Compact/Accenture CEO Study on Sustainability 2013 (Estudio sobre Sustentabilidad realizado por el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y Accenture para Ejecutivos). Este estudio muestra que el porcentaje de empresas que menciona la falta de una relación entre la sustentabilidad y el valor comercial como un obstáculo fundamental para adoptar nuevas medidas en función de la sustentabilidad aumentó a 37% en 2013, en comparación con el 30% en 2010 y el 18% en 2007^{xiii}.

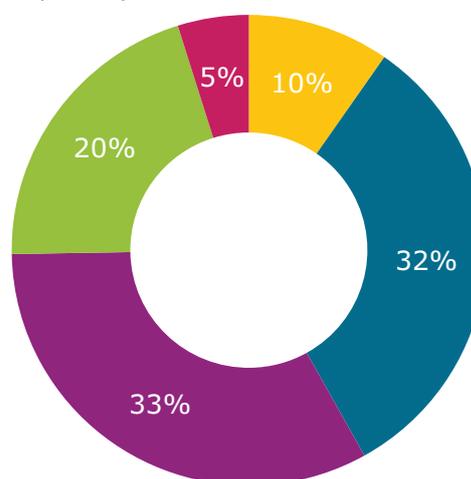
El UN Global Compact/Accenture CEO Study se basa en una muestra de 1,000 ejecutivos de todo el mundo que son signatarios del UN Global Compact (Pacto Mundial de las Naciones Unidas) y, por tanto, ya están dispuestos a abordar la sustentabilidad. El hecho de que incluso en este grupo de empresas no se pueda ver, de manera consistente, cómo la sustentabilidad genera valor empresarial sugiere que será difícil interesar a la mayoría de empresas que aún no están involucradas.

La propia gran encuesta de Carbon Trust realizada en octubre de 2012 a 475 líderes empresariales de cinco países mostró una variación en la actitud hacia la sustentabilidad por parte de las empresas. Aunque el 69% de las empresas encuestadas reportó contar con algún tipo de programa en materia de sustentabilidad, hay líderes en sustentabilidad claros y también rezagados. Más del 40% de las empresas calificó su respuesta a la sustentabilidad como reactiva (1-2) de una escala reactiva-pionera de cinco puntos, en tanto que sólo un 5% se consideró como una empresa pionera mundial.

Gráfico 2: Autoevaluación de las empresas en relación con la respuesta a la sustentabilidad

“Utilizando una escala del 1 al 5, en donde 1 es “reactiva” y 5 es “pionera mundial”, ¿en dónde ubicaría a su empresa en relación con su actitud hacia las medidas en función de la sustentabilidad?”

■ 1 - reactiva ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 - pionera mundial



La preferencia de los consumidores por la sustentabilidad puede verse silenciada por las condiciones económicas actuales

Resulta sorprendente observar lo bajo que, actualmente, las empresas califican las preocupaciones ambientales como un impulsor de cambio en las preferencias del consumidor. En una encuesta realizada por The Economist Intelligence Unit a 275 ejecutivos de empresas en agosto 2013, sólo el 2% de los encuestados calificó las preocupaciones ambientales como el impulsor de cambios individual más importante en las preferencias de sus clientes. Se calificó mucho más bajo que la tecnología (37%), los factores económicos (27%) y la demanda de una mayor comodidad (25%)^{xiv}.

Parecidamente, un estudio realizado por Ipsos / MORI de 2013 indica que el porcentaje de consumidores que calificó la “responsabilidad” como muy importante para sus decisiones de compra se situó en 31%, en 2013. Si bien esto ha subido del 26% en 2009, esto está todavía un poco lejos del 43% registrado en 2008, lo que posiblemente indica el impacto que las preocupaciones económicas más apremiantes han tenido sobre las decisiones de compra^{xv}.

Parece que a pesar de la creciente evidencia sobre la importancia de hacer que las empresas sean sustentables, el argumento comercial para el cambio aún no es lo suficientemente fuerte como para dar lugar a una acción transformadora.

Las empresas primero necesitan un camino claro para entender qué tan importante es la sustentabilidad en su modelo de negocio actual. ¿Por qué debe la empresa considerar hacer algo diferente? Si puede establecerse un fundamento claro para la adopción de medidas, las empresas, entonces, necesitan entender cuáles son las soluciones disponibles y cómo deben poner en práctica sus respuestas a la sustentabilidad.

Temas y preguntas derivados de los casos de estudio

Las compañías de nuestros casos de estudio, inspiradas por una serie de factores, pudieron generar oportunidades de valor comercial a través de su compromiso proactivo con la sustentabilidad. Trabajando con Carbon Trust para desarrollar un entendimiento de sus propias prácticas y cómo éstas interactúan con una serie de temas de sustentabilidad más amplios, las empresas han podido distinguirse de su competencia.

Algunos de los beneficios de sus acciones se están sintiendo de inmediato y están presentando mejoras en sus resultados a través de los aumentos de la eficiencia. Otros apenas pueden empezar a manifestarse, pero se espera que presenten ventajas mucho mayores a largo plazo que los costos más inmediatos.

Otras ventajas competitivas derivadas de adoptar medidas sustentables se volverán evidentes conforme las cuestiones de sustentabilidad se vuelvan más comunes entre los consumidores. Esta transición en los consumidores debe beneficiar a quienes hayan sido los primeros en actuar y se hayan posicionado como empresas responsables sustentables.

Nosotros creemos que muchas más compañías deberían adoptar medidas como las empresas descritas en este reporte porque consideramos que favorece a sus intereses. Independientemente del sector en el que se encuentren las empresas, existen medidas en materia de sustentabilidad que tienen mucho sentido desde el punto de vista empresarial. No obstante, la mayoría de las empresas necesitan ayuda para entender la exposición que tienen, las oportunidades que se les presentan y cómo desarrollar un argumento comercial fuerte para llevar a cabo el cambio.

Para ayudar a las empresas a lograr avances en su trayecto hacia la sustentabilidad, deben responderse algunas preguntas importantes:

- > **¿Qué significa la “sustentabilidad” para una empresa individual?**
 - > ¿Qué cuestiones son las más relevantes para la empresa: agua, energía, residuos, tierra, materiales?
 - > ¿Alguna de estas cuestiones tiene el potencial de amenazar la actividad empresarial principal?
 - > ¿Cuáles son las limitaciones a corto y largo plazo en el uso de los recursos de la empresa?
 - > ¿Podrían estas cuestiones impactar su cadena de suministro?

- > **¿Cuáles son los beneficios y costos de adoptar medidas?**
 - > ¿Cuáles son las oportunidades para mejorar?
 - > ¿Aumentarán la competitividad y resiliencia, presentarán valor o reducirán los costos?
 - > ¿Qué impacto tendrán en la reputación?
 - > ¿Qué costo tendrá el adoptar las medidas?
 - > ¿Qué tan seguros son los rendimientos?

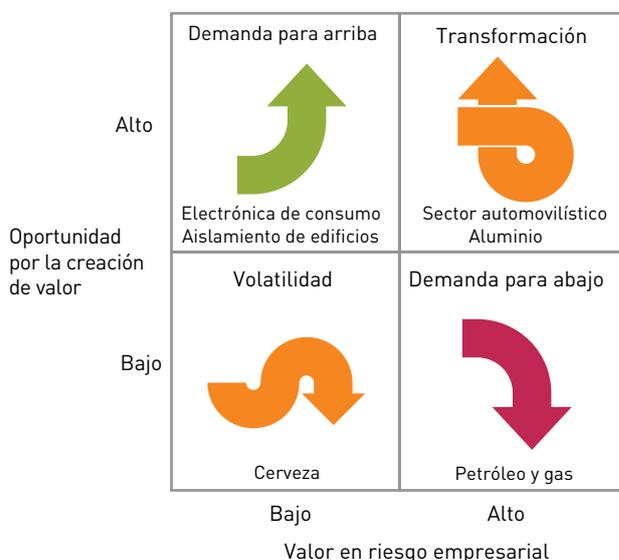
> **¿Cómo y cuándo deben las empresas llevar a cabo estos cambios?**

- > ¿Qué obstáculos deben superar?
- > ¿Qué pruebas se necesitan para convencer a quienes toman las decisiones?
- > ¿Cuál es el mejor momento para adoptar las medidas?

Esquema del trabajo futuro de Carbon Trust

En trabajos anteriores hemos explorado cómo el paso a una economía baja en carbono podría afectar el valor de la empresa, a través de la cuantificación del nivel de oportunidades y de riesgos para las empresas en seis sectores diferentes, dependiendo de su situación, el grado de cambio que se espera (por ejemplo, mediante el comportamiento de los consumidores, la innovación tecnológica o las regulaciones) y su nivel de preparación^{xvi}. El estudio encontró que combatir el cambio climático podría afectar a los diferentes sectores de maneras muy diversas: aumentando o disminuyendo la demanda; transformando los modelos empresariales o los productos; o aumentando la volatilidad en el sector. En la ilustración 2 siguiente se resumen los resultados.

Ilustración 2: ¿Cómo el cambio climático podría crear y eliminar valor para la empresa?



Fuente: The Carbon Trust

Ahora nuestro objetivo es extender este entendimiento más allá de la energía y del carbono, para identificar en dónde se encuentran las oportunidades y los riesgos para las empresas al momento de considerar una mayor variedad de factores en materia de sustentabilidad.

Este reporte señala nuestro nuevo y constante compromiso para desbloquear estos temas con el fin de ayudar a las empresas a reconocer sus exposiciones y a identificar cuál debe ser el carácter y el nivel de su acción. Como ocurrió con el carbono, esperamos que para algunas empresas esto deba ser parte de su estrategia principal; para otras será menos crítico, pero aún habrá oportunidades por explotar y riesgos por administrar.

Le invitamos a entrar en un diálogo con nosotros mientras desarrollamos más nuestro entendimiento en este terreno como parte de nuestra misión a largo plazo para acelerar el cambio a una economía sostenible de bajo carbono.

Casos de estudio



Bord Bia, el Consejo de Alimentos de Irlanda, funge como un vínculo entre los productores de alimentos, bebidas y hortícolas irlandeses y los clientes de todo el mundo. El sector de alimentos y bebidas representó el 7% de la producción económica irlandesa, el 11% de las exportaciones irlandesas, y en 2013 las exportaciones aumentaron 9% para aproximarse a

10 mil millones de euros por primera vez, con el 42% destinado para el Reino Unido.

Dada la falta de actividad industrial tradicional en Irlanda, el sector representa el 29% de las emisiones de GEI en general. Para continuar el crecimiento de las exportaciones de alimentos y bebidas irlandesas, el sector está buscando optimizar la posición de su cadena de suministro, demostrando y comunicando que Irlanda es un productor de alimentos y bebidas responsable y sustentable.

Esta aspiración condujo a Bord Bia a lanzar el programa de sustentabilidad Origin Green en 2012 para demostrar, internacionalmente, el compromiso de los productores de alimentos y bebidas irlandeses de operar de manera sustentable, en términos de las emisiones de gas de efecto invernadero, la conservación de energía, el manejo hídrico, la reducción de residuos, la biodiversidad, el origen de las materias primas, las iniciativas comunitarias y la salud y nutrición.

La colaboración con el Carbon Trust le ha permitido a Bord Bia y al Teagasc (el Consejo Nacional de asesoría en materia de granjas e investigación agrícola) entender y modelar las complicadas emisiones de carbono relacionadas con la agricultura a través de actividades, como:

- > El desarrollo de modelos para medir la huella de carbono de la industria láctea, vacuna, avícola, porcina y de carne de cordero para entender mejor la competitividad relativa a los recursos de la agricultura irlandesa.
- > La publicación de lineamientos para la industria láctea y vacuna sobre cómo calcular y reducir las emisiones de carbono con el objetivo de ayudar a los ganaderos y a los productores a identificar los puntos críticos de carbono, en los que puedan realizarse mejoras de eficiencia.
- > La realización de auditorías en sustentabilidad para más de 38,000 granjas de ganado vacuno irlandesas que forman parte de su Esquema de Aseguramiento de la Calidad, en las que se recuperan datos de hasta 500 granjas a la semana.
- > Más de 50,000 evaluaciones en granjas han permitido proporcionar comentarios personalizados para ayudar a los ganaderos a identificar las mejoras que presentan beneficios financieros y ambientales.
- > Aumentar su esquema de garantía a partir de la medición del carbono para desarrollar un marco de trabajo que capture el desempeño de la granja en relación con otras medidas de sustentabilidad, incluida el agua, los residuos, la biodiversidad y el compromiso comunitario.

Con la examinación de las etapas de procesamiento y envasado de la cadena de suministro y la integración de este conocimiento con los datos de las granjas para desarrollar un panorama completo de la cadena de suministro agrícola, el programa Origin Green ha atraído un importante apoyo de la industria y las granjas. Para finales de 2013, 297 empresas de alimentos y bebidas habían mostrado su interés de formar parte del programa y ya el 60% de las exportaciones de alimentos y bebidas eran suministradas por empresas que son miembros verificados de Origin Green. El objetivo es aumentar este porcentaje a 75% para fines de 2014.

En su compromiso con los ganaderos, procesadores y fabricantes, Bord Bia descubrió que el presentar un argumento comercial sólido fue fundamental para lograr la participación de éstos. Sin embargo, este argumento comercial, con frecuencia, va más allá de la eficiencia y de la reducción de costos e incluye la rentabilidad de mercado que se percibe, independientemente de que se trate de un contrato con algún proveedor de preferencia, un nuevo cliente o el aumento de negocios con algún cliente actual.

Todo esto ha llevado a Bord Bia a reconocer que la administración adecuada de los recursos hoy importa y que un mejor entendimiento del uso de los mismos mejorará aún más la reputación ecológica de la industria agroalimentaria irlandesa, ahorrará recursos, reducirá los costos y desarrollará una línea de referencia más saludable para la industria, tanto a nivel de las granjas como de la fabricación.





BT es una de las compañías de servicios de comunicación líderes en el mundo que ofrece telefonía fija, banda ancha, TI en red, productos móviles y de TV y servicios a empresas y a consumidores en el Reino Unido y a más de 170 países en todo el mundo.

Desde los sistemas que administran el uso de la energía en edificios hasta las videoconferencias, que ayudan a reducir la necesidad de realizar viajes aéreos, la tecnología de la comunicación puede utilizarse para disminuir la presión en los recursos y reducir las emisiones de carbono.

El programa Net Good de BT, lanzado en junio de 2013, demuestra su liderazgo en materia de sustentabilidad y muestra el compromiso pionero de la empresa con la disminución de carbono. A través de su proyecto Net Good, BT pretende utilizar sus productos y a su personal para ayudar a la sociedad a vivir dentro de los límites de los recursos del planeta, con la meta para el 2020 de ayudar a sus clientes a reducir sus emisiones de carbono en un total de por lo menos tres veces el impacto de carbono total de sus operaciones. Al mismo tiempo, BT se ha fijado como objetivo una disminución del 80% en la intensidad del carbono, en su actividad mundial por facturación unitaria, para lo cual seguirá trabajando en mejorar la sustentabilidad de sus operaciones y aumentar la influencia de su cadena de suministro.

Al trabajar en colaboración con Carbon Trust, BT ha:

- > Medido las emisiones de carbono en el ciclo de vida completo de tres productos emblemáticos: el concentrador doméstico BT, el teléfono inalámbrico digital DECT BT y el decodificador Vision BT.
- > Llevado a cabo un extenso programa de participación de los proveedores que implica diversos talleres.
- > Desarrollado un estándar de consecución del cambio climático aplicable a todos los proveedores de BT, alentando a los mismos a usar la energía de manera eficiente y a reducir el carbono durante la producción, entrega, utilización y eliminación de productos y servicios.
- > Colaborado con la iniciativa de orientación del sector TIC del Protocolo de GEI para forjar el acuerdo mundial con base en un enfoque consistente para evaluar los impactos de GEI en el ciclo de vida de los productos y servicios del sector TIC y utilizó este enfoque para entender la huella del ciclo de vida completo en los servicios de comunicación para los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de Londres 2012

BT es una de apenas un puñado de empresas, a nivel mundial, que ha medido y comunicado todas sus emisiones del Alcance 3 del Protocolo de GEI en las 15 categorías que detallan las emisiones, tanto aguas arriba (por ejemplo, los insumos comprados) como aguas abajo (por ejemplo, la distribución al punto de venta). La medición las emisiones de carbono de todo el ciclo de vida de tres de sus productos de consumo emblemáticos ha informado a BT y ha ayudado a la empresa a reducir los impactos en los modelos posteriores. Por ejemplo, el BT

Home Hub 5 tiene la capacidad VDSL integrada en la unidad, lo cual evita la necesidad de un módem por separado, la tecnología inalámbrica dual mejora la transmisión de corto alcance y la tecnología inteligente de administración de la energía incluye un modo de ahorro de energía cuando no se utiliza. Se espera que todos estos cambios reduzcan el consumo de energía en un 30%, lo cual ahorra 13.000tCO₂/año.

BT también ha:

- > Creado Designing Our Tomorrow, un marco de principios de diseño sustentables para llevar los beneficios de la práctica comercial responsable y sustentable a los procesos comerciales y de experiencia de usuario, y
- > Lanzado el Better Future Supplier Forum para impulsar la eficiencia energética y la reducción de carbono en la cadena de suministro

El enfoque de BT en ser un líder responsable y sustentable ha visto una reducción del 44% en las emisiones operativas y del 15% en las emisiones de la cadena de suministro, junto con una disminución del 40% en los residuos que van a los basureros, desde 2011. Al mismo tiempo, BT ha disminuido los costos operativos en 14% y aumentado las ganancias antes de calcular intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA por sus siglas en inglés) en 6%, con lo cual ha desarrollado una fuerte inversión en el futuro de la compañía y el de la infraestructura de telecomunicaciones del Reino Unido.

www.bt.com/betterfuture

“

Aun cuando nos sentimos orgullosos de nuestro propio resultado, el hacer menos daño al medio ambiente ya no es suficiente. En BT estamos yendo más allá del simple hecho de hacer que nuestro negocio sea más eficiente en materia de recursos para realmente mostrar cómo nuestros productos tecnológicos de comunicación, servicios y experiencia pueden dar lugar a un mejor futuro para nuestros clientes, proveedores y nuestro planeta.”

Gavin Patterson, Director General, BT Group



Stagecoach Group es una empresa internacional líder de transporte público que realiza operaciones de autobuses y trenes en el Reino Unido y Norteamérica. Su actividad incluye

las principales operaciones de los autobuses regionales en todo el Reino Unido, así como una presencia importante en los mercados de trenes y autobuses de Londres. La compañía también brinda servicios de autobuses en los Estados Unidos y Canadá. Stagecoach Group cuenta con alrededor de 36,000 empleados y opera alrededor de 13,000 autobuses y trenes, con alrededor de tres millones de personas que realizan viajes con la compañía diariamente.

Stagecoach reconoce la gran oportunidad de diferenciarse al ofrecer opciones de viaje más ecológicas e inteligentes y al alentar a las personas a cambiar a modos de transporte más eficientes, en cuanto al carbono. Como empresa, la sustentabilidad y la eficiencia de los recursos les presenta la oportunidad de diferenciarse no sólo de los autos privados, sino también de sus competidores. Ambos impulsores estratégicos y comerciales son fundamentales para el futuro de su negocio.

La estrategia en materia de sustentabilidad del Grupo es aplicable a todas sus operaciones mundiales y abarca proporcionar viajes más ecológicos e inteligentes a los clientes. Las iniciativas específicas se enfocan en los incentivos para la eficiencia del combustible, combustibles alternativos, edificios, manejo de residuos y reciclaje, consumo y conservación de agua, promoción de estilos de vida más ecológicos y viajes ecológicos.

Como resultado de su compromiso, Stagecoach ha logrado obtener el Estándar de Carbono de Carbon Trust para todas sus operaciones mundiales, con lo cual demuestra las mejores prácticas en medición, manejo y reducción del carbono y se convierte en el primer operador de transporte público en lograr la certificación de sus operaciones fuera de Europa.

Fundamental en el enfoque de Stagecoach ha sido alentar a sus equipos de gestión descentralizada y a los empleados de primera línea a trabajar en colaboración a nivel local. Además de un enfoque en la eficiencia de los recursos y del argumento comercial tradicional para invertir en mejoras, la cultura y los valores de Stagecoach Group se basan en 'hacer lo correcto' y en tratar de lograr una ventaja comercial a través de la innovación.

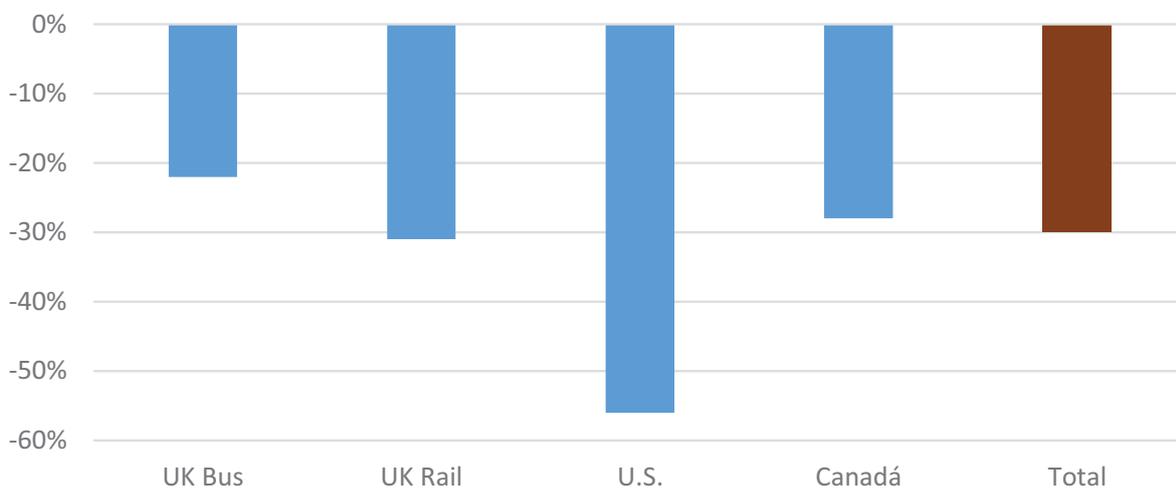
Este compromiso para una mejora constante en materia de sustentabilidad y la eficiencia de los recursos ya ha presentado una reducción del 30% en la intensidad del carbono desde 2007-08 en todas sus operaciones a nivel mundial.

Cada división de negocio ha aceptado un programa específico de acciones y objetivos y esto complementa las iniciativas del Grupo para lograr las reducciones.

Por ejemplo, la división de autobuses en el Reino Unido invirtió en un sistema de computadora abordo para sus flotillas de autobuses con la intención de dar comentarios en tiempo real a los conductores y fomentar una conducción más segura y eficiente en cuanto a combustible.

Esto se respaldó mediante un esquema de bonificación anual de 900,000 libras para recompensar el buen desempeño. La división ferroviaria del Reino Unido introdujo el frenado regenerativo en los trenes de su red South West con la intención de reducir el consumo de energía utilizado en la tracción. En tanto que en los Estados Unidos se enfocaron principalmente en reducir el tiempo inactivo de los autobuses y en Canadá un aditivo para combustible, que ya se utilizaba satisfactoriamente en el Reino Unido para una quema de combustible más limpia en el motor, mejoró la eficiencia del combustible y redujo las emisiones.

Gráfico 3: Cambio en la intensidad del carbono de Stagecoach por libra de facturación, por división de negocio en 2012/13 y 2007/08.



WHITBREAD

Whitbread es el grupo de hoteles y restaurantes más grande del Reino Unido, incluidas las marcas Premier Inn, Costa, Brewers Fayre, Beefeater Grill, Table Table y Taybarns. La compañía cuenta con más de 43,000 empleados y brinda servicios a más de 22 millones de clientes mensualmente, en 2,500 outlets en todo el Reino Unido. A nivel mundial, existen aproximadamente 1,000 tiendas Costa en 28 países y una creciente cartera de hoteles internacional.

Con una importante facturación energética estatal de varios millones de libras, Whitbread reconoce la necesidad de ser una fuerza positiva en las comunidades en las que opera al asumir los retos de eficiencia de los recursos y la posibilidad de reducir los costos e incrementar las ganancias.

Good Together

Whitbread está tomando la iniciativa en el sector hotelero al hacer compromisos ambiciosos y alcanzables, para promover la sustentabilidad en sus hoteles, restaurantes y cafeterías

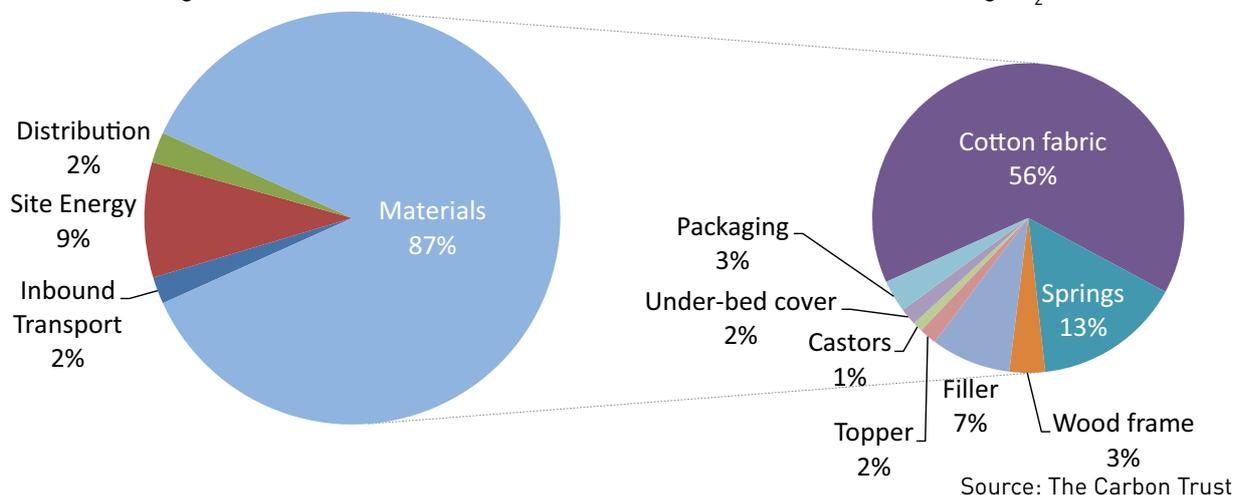
Good Together, el programa de responsabilidad corporativa de Whitbread está diseñado para impulsar el rendimiento sustentable e integrar la responsabilidad corporativa en todas sus operaciones. La compañía ha tenido un importante avance ambiental, ya que tiene como meta ayudar a los empleados y clientes de Whitbread, así como a los socios de su cadena de suministro a realizar cambios importantes en la forma en que trabajan. Al animar a su personal a apagar las luces y a utilizar tecnología de vanguardia para reducir las emisiones, las iniciativas fomentadas a través de Good Together hacen una gran diferencia en el desempeño ambiental y en la huella de carbono de la compañía.

Como resultado, Whitbread está en camino de alcanzar sus objetivos de 2017: una reducción del 25% en las emisiones de carbono y el consumo de agua, cero residuos a los basureros y una disminución del 10% en toda su cadena de suministro.

Mediante el trabajo en estrecha colaboración con the Carbon Trust desde 2006, Whitbread ha podido desarrollar un panorama detallado de sus huellas de energía, carbono, agua y residuos e identificar nuevas oportunidades para el crecimiento sustentable en su actividad. Algunas acciones considerables incluyen:

- > La creación de un programa estratégico y de implementación ambiental a nivel de grupo para lograr sus metas en materia de energía, carbono y agua.
- > Llevar a cabo medidas decisivas a nivel directivo para llevar adelante su objetivo original para el 2020 de una reducción del 25% en la intensidad del carbono para 2017.
- > La confianza de incluir alrededor de 4 millones de libras al año de gastos operativos, específicamente para inversiones en eficiencia energética y de recursos, en sus propiedades e instalaciones actuales.
- > El cálculo de la huella de carbono de las camas de uno de sus activos más importantes, su firma Premier Inn, con la intención de entender mejor el impacto de elegir ciertas especificaciones, el impacto de cualquier cambio y cómo este diagnóstico puede utilizarse para entender las implicaciones de las decisiones de compra principales en la cadena de suministro.
- > El logro de los Carbon Trust Standard para la reducción de carbono, agua y residuos, lo que convierte a Whitbread en una de las primeras empresas en lograr las tres certificaciones líderes en materia de sustentabilidad.

Gráfico 4: Desglose de la huella de carbono de las camas de Premier Inn (103kgCO₂e)



Un área en la que Whitbread ha sido notablemente exitoso es en la disminución del uso del agua en relación a las ventas, lo que le ha permitido lograr sus metas mucho antes de lo previsto. Las medidas tomadas en la división de hoteles y restaurantes principales de Whitbread incluyen nuevas construcciones y reequipamiento para la recogida de aguas pluviales, controles urinarios, gestión y respuesta rápida ante fugas mediante encuestas de detección de fugas y el reciclaje del agua gris derivada de las regaderas y los baños para utilizarse en inodoros, después de su tratamiento. En 2009, Whitbread se dio cuenta de que necesitaba hacer algo más allá de la energía y el carbono para reducir el impacto ambiental de su actividad. El compromiso habitual de Good Together con la sustentabilidad y la eficiencia de los recursos ha llevado a una reducción del 23% en las emisiones de carbono, del 22% en el consumo de agua y del 93% en la desviación de residuos de los basureros en todos los hoteles y restaurantes del Reino Unido respecto a los niveles iniciales. Esto se ha logrado a la par de un aumento en el número de habitaciones del hotel Premier Inn a 4,242 y la inauguración de 10 nuevos restaurantes y 324 outlets Costa Coffee, lo que resulta en un aumento del 14% en los ingresos de 2012/13.

“ A medida que los consumidores se vuelven más exigentes, ya no es suficiente hacer lo mínimo indispensable cuando se trata de la sustentabilidad. Nosotros consideramos nuestra estrategia de sustentabilidad como una oportunidad, tanto en términos de un crecimiento de los ingresos futuros como una protección del valor actual, y no como algo con lo que tenemos que cumplir. El consumidor de 2014 tiene la misma probabilidad de identificar el agua, los residuos y el agotamiento de recursos como el carbono, cuando hablamos de sustentabilidad.

Por lo tanto, una amplia comprensión de todos estos temas y el compromiso con los mismos debe ser una parte fundamental de la estrategia principal de cualquier empresa y esto es una de las razones principales por las que Whitbread ha sido motivado a trabajar con Carbon Trust para entender nuestro impacto, establecer objetivos importantes y tomar medidas para ser más sustentable. Esto ha dado lugar a que seamos una de las primeras empresas en alcanzar los tres Estándares de Carbon Trust para el carbono, el agua y la reducción de residuos. ”

Chris George, Director de Energía y Medioambiente, Whitbread

Referencias

- i Los reportes que examinan la eficiencia de recursos incluyen: Aldersgate group, *Beyond Carbon: Towards a resource efficient future*, February 2010; Lee, Bernice; Preston, Felix; Kooroshy, Jaakko; Bailey, Rob and Lahn, Glada, *Resources Futures*, Chatham House, Dec 2012; European Environment Agency, *Resource efficiency in Europe: Policies and approaches in 31 EEA member and cooperating countries*, 2011; Dobbs, Richard; Oppenheim, Jeremy; Thompson, Fraser; Brinkman, Marcel and Zornes, Marc, *Resource Revolution: Meeting the world's energy, materials, food and water needs*, McKinsey Global Institute and McKinsey Sustainability & Resource Productivity Practice, Nov 2011; Dawkins, Elena; Roelich, Katy; Battett, John and Baiocchi, Giovanni *Securing the future – The role of resource efficiency*, WRAP, Nov 2010.
- ii International Energy Agency, *Resources to Reserves 2013, Executive Summary*, May 2013, <http://www.iea.org/Textbase/npsum/resources2013SUM.pdf>
- iii IEA, *World Energy Outlook 2012, Executive Summary*, November 2012 <http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/English.pdf>
- iv 2030 Water Resources Group, *Charting Our Water Future, Economic frameworks to inform decision-making*, 2009, p6. <http://www.2030wrg.org/publication/charting-our-water-future/>
- v UN Water (2014). Statistics. <http://www.unwater.org/statistics/statistics-detail/en/c/211807/>
- vi UN Water, *The United Nations World Water Development Report 3, Water in a Changing World*, 2009, p35, <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001819/181993e.pdf>
- vii Dobbs, R. et al, *Resource Revolution*, November 2011, p2.
- viii US Department of Energy - Critical Materials Institute, *What would we do without rare earths?*, <https://cmi.ameslab.gov/materials/wwwd>
- ix Butler, Sarah, Quarter of consumers prepared to buy green even if it costs more money, Guardian Sustainable Business, 20 August 2013, <http://www.greenwisebusiness.co.uk/news/quarter-of-consumers-prepared-to-buy-green-even-if-it-costs-more-money-4061.aspx>
- x European Commission Joint Research Centre, Evaluation of the livestock sector's contribution to the EU greenhouse gas emissions (GGELS) Final report, November 2010, http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/livestock-gas/full_text_en.pdf
- xi Carbon Trust, *Breaking Through – Harnessing energy efficiency to cut costs and carbon emissions in business and the public sector*, June 2010
- xii Ipsos/MORI, Study Among NGO and CR Experts, December 2013
- xiii Accenture and UN Global Compact, *The UN Global Compact-Accenture CEO Study on Sustainability 2013 – Architects for a Better World*, September 2013, http://www.accenture.com/Microsites/ungc-ceo-study/Documents/pdf/13-1739_UNGC%20report_Final_FSC3.pdf
- xiv Fister, Sarah Gale and Tabary, Zoe (ed.), *Supply on demand – Adapting to change in consumption and delivery models*, Economist Intelligence Unit, August 2013, http://www.economistinsights.com/sites/default/files/EIU_Zuora_WEB_Final.pdf
- xv Ipsos/MORI, Study Among NGO and CR Experts, December 2013
- xvi Carbon Trust, *Climate change – a business revolution?*, September 2008 <http://www.carbontrust.com/resources/reports/advice/climate-change-business-revolution>

El Carbon Trust es una organización independiente que tiene la misión de acelerar la transición a una economía baja en carbón. *El Carbon Trust*;

- > aconseja a negocios, gobiernos y el sector público sobre las oportunidades de un mundo sustentable y baja en carbono
- > mide y certifica el impacto ambiental de organizaciones, productos y servicios
- > ayuda a desarrollar y desplegar tecnologías y soluciones bajas en carbono, desde eficiencia energética hasta energías renovables

www.carbontrust.com

+44 20 7170 7000

Aunque se han tomado las medidas razonables para asegurarse de que la información incluida en esta publicación es correcta, the Carbon Trust, sus agentes, contratistas y subcontratistas no emiten ninguna declaración o garantía con respecto a su exactitud, por lo que no aceptan ninguna responsabilidad derivada de algún error u omisión. Las marcas, marcas de servicio y logotipos que aparecen en esta publicación, así como los derechos de autor correspondientes, pertenecen a the Carbon Trust (o a sus licenciantes). En ningún caso, la presente publicación se interpretará como una concesión de alguna licencia o derecho de utilizar o reproducir, de cualquier forma, alguna de las marcas registradas, marcas de servicio, logotipos, derechos de autor o cualquier información de propiedad exclusiva sin el permiso previo por escrito de the Carbon Trust. The Carbon Trust procede judicialmente ante las infracciones a sus derechos de propiedad intelectual hasta el grado máximo que permite la ley. The Carbon Trust es una sociedad limitada por garantía y registrada en Inglaterra y Gales bajo el número de sociedad 4190230 , con domicilio social en 4th Floor, Dorset House, 27-45 Stamford Street, Londres SE1 9NT , Reino Unido.

Publicado en el Reino Unido: febrero de 2014.

© The Carbon Trust

CTC828

