

*Seminario Euromediterráneo:
“Gestión Medioambiental Empresarial:
Retos y Oportunidades para el Mediterráneo.”*

ECOFIRA 2002
20 Abril de 2002

INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN AMBIENTAL
El “Outsourcing” Medioambiental

José L. Muñoz-Bonet

INNOVE VERDA S.A.

La evolución de la Gestión Ambiental

La capacidad del hombre para modificar y transformar sus relaciones con el medio ambiente natural, social y cultural han atravesado diferentes etapas desde su aparición en el planeta. No obstante, se podría afirmar que no fue hasta 1962, año en el que Carson publicó su libro *Silent Spring*, cuando la humanidad empieza a ser consciente de la grave y progresiva degradación del planeta como consecuencia del conjunto de agresiones a las que le está sometiendo la sociedad.

Desde entonces, toda una batería de respuestas y mecanismos de acción encaminados a alcanzar un Desarrollo Sostenible se han ido llevando a cabo a fin de intentar hacer ver al ciudadano de a pie como el desarrollo de sociedades industriales y urbanas, unido al rápido crecimiento demográfico, ha derivado en un considerable aumento de la presión sobre el medio ambiente. Todas estas respuestas y mecanismos de acción tienen como denominador común la necesidad de potenciar la educación en general y la educación ambiental en particular, como la principal vía para contrarrestar el feroz deterioro al que está siendo sometido el planeta. Es decir, un medio para transmitir información, transformar actitudes y potenciar aptitudes, armas éstas fundamentales para poder alcanzar un Desarrollo Sostenible.

La política de protección del medio ambiente en la Unión Europea ha evolucionado de manera semejante a la del resto de los países desarrollados de todo el mundo. Cada época ha usado un paradigma innovador que ha servido de referencia para orientar la política institucional. En los años sesenta/setenta se comenzó por limitar y penalizar la contaminación (limitación de emisiones de gases a la atmósfera, etc.) siguiendo el tan conocido "**quien contamina debe pagar**". El paso del tiempo, con un agravamiento generalizado de los problemas medioambientales, ha ido dando paso a nuevas políticas de protección materializadas en la C.E.E./U.E. a través de los diversos "*Programas de Acción en Materia de Medio Ambiente*". En una segunda etapa se recurrió al "**más vale prevenir que curar**" que venía a materializarse en la Directiva de Evaluación de Impacto Ambiental. En nuestros días, dos declaraciones importantes han venido a reconocer lo que es un nuevo paradigma. La *Agenda 21* (Documento final de propósitos tras la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo de Río de Janeiro 1992) y el "*Quinto Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente de la Unión Europea*" establecen el paradigma de la **Sostenibilidad**. Para alcanzar ese objetivo se establecen instrumentos normativos muy innovadores que se apoyan en el intento de ampliar la participación ciudadana e institucional (Directiva del Derecho a la Información) y en el recurso a los mecanismos de libre mercado (Ecoauditorías; Ecoetiqueta, etc.). Así pues el modelo

actual de política, generalizado en todo el mundo, se basa en la **"necesidad de gestionar la sostenibilidad"**.

El mercado internacional y los mecanismos de desarrollo de la competencia han dado lugar a que las industrias modernas de los países desarrollados hayan implantado en los últimos años unas reglas de normalización de la "calidad" (ISO 9000 etc.). A través de esas reglas y mediante la intervención de instituciones acreditadas, las empresas pueden exhibir una **"etiqueta de calidad"** que ofrece a los clientes la mejor seguridad en la obtención de satisfacción en los servicios o productos que vende. Asumir un compromiso de calidad (y dedicar recursos económicos para su reconocimiento público), termina por constituir una inversión rentable en un mercado de competencia.

El concepto de calidad se extiende al de eco-calidad fácilmente. Y desde el campo industrial tanto los objetivos de calidad como los de eco-calidad se han extendido rápidamente a otros campos ajenos al del sector productivo. Actualmente El **Reglamento (CE) Nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo** regula el procedimiento por el que las organizaciones pueden incorporarse de manera voluntaria a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambiental (EMAS). Otras normas nacionales e internacionales, con algunas diferencias, proporcionan también referencias para la implantación de un sistema de gestión medioambiental : **UNE-EN-ISO 14001**, BS-7750, etc.

La **Agenda 21** (o **Programa 21**), es el documento más importante aprobado en la Conferencia sobre Medio Ambiente de Río de Janeiro (1992) en la que participaron 140 países. Contiene los principios para la búsqueda del Desarrollo Sostenible desde el punto de vista de los intereses sociales, económicos y del medio ambiente, y sus conclusiones implican de forma directa a las autoridades locales de los países que firmaron el compromiso. Así pues, constituye un plan de acción para los años 90 y es la base para una nueva alianza global para el desarrollo sostenible y la protección ambiental en un mundo cada vez más interdependiente.

"La Agenda 21 se basa en la premisa de que el Desarrollo Sostenible no es solamente una opción sino un imperativo, tanto en temas ambientales como económicos, y que, aunque la transición hacia un Desarrollo Sostenible será difícil, es totalmente factible.

Requiere un gran cambio en las prioridades de los gobiernos y de las personas, ya que implica la integración plena de la dimensión ambiental dentro de las políticas económicas y la toma de decisiones en todos los campos de la actividad, y un gran desdoblamiento de recursos humanos y financieros a nivel nacional e internacional. Esta alianza global es esencial para que la comunidad mundial emprenda un

nuevo camino hacia un futuro más sostenible, seguro e igualitario a medida que avanzamos hacia el siglo XXI.

La responsabilidad principal de nuestro futuro común se encuentra estrictamente hablando, en nuestras manos”

*Maurice F. Strong
Secretario General para la Conferencia de las Naciones Unidas
para el Medio Ambiente y el Desarrollo, Abril 1992*

Teniendo como referente la Cumbre de Río (1992) y el documento de ella derivado (Agenda 21), la Carta de las Nacionalidades y de las Regiones Europeas para el Medio Ambiente o **Carta de Valencia** (Noviembre, 1995), reflejó las consideraciones medioambientales que deberían incorporarse en todas las políticas de actuación:

“(...) Por tanto, nos comprometemos a utilizar los instrumentos que están en nuestras manos para hacer compatible su desarrollo con la conservación de los valores naturales y la calidad del medio ambiente. Consideramos que las políticas de planificación territorial han de tener en cuenta el principio de proximidad y han de tender a la aplicación del concepto de sostenibilidad”.

Carta de Valencia, Apartado 4.9.

Tras **El Plan de Actuación Lisboa** (Octubre, 1996), en el que se intercambiaron ideas y experiencias sobre la práctica local y se exploraron oportunidades para colaborar con otras comunidades europeas en proyectos conjuntos, estableciendo la necesidad de que las autoridades locales se comprometiesen en los procesos de la Agenda 21 local, la **Resolución de Göteborg** (Junio, 1997) concluye que

“Iniciativas como el sistema de ecogestión y ecoauditoría, y el de la ecoetiqueta son bienvenidos en zonas donde aumentan la autorregulación medioambiental de la economía, (puesto que) estos sistemas voluntarios ofrecen la posibilidad de simplificar la legislación medioambiental de la comunidad si se adoptan de forma bastante generalizada en toda Europa”

Resolución de Göteborg, Apartado 1.2.

En la **Decisión Nº 2179/98/CE del Parlamento Europeo y del Consejo**, de 24 de Septiembre de 1998, relativa a la revisión del Programa Comunitario de Política y Actuación en materia de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible “Hacia un Desarrollo Sostenible”, se decide que, con el fin de acelerar la consecución de los objetivos del Programa y garantizar una aplicación más eficaz de su enfoque,

se intensificarán los esfuerzos en cinco prioridades básicas y en otros cinco sectores (agrícola, transporte, energía, industria y turismo) que son los que imprimirán un impulso adicional a la ejecución del Programa.

El Medio Ambiente como factor estratégico.

Hace unos años, el esfuerzo para tener en cuenta los aspectos medioambientales de la empresa y su impacto en el entorno no se veía justificado. Había poco interés en las empresas y organizaciones por estos los temas.

¿Por qué esto era así? Se podría decir que las principales causas eran las siguientes:

- Ordenamiento jurídico incompleto e inadecuado para garantizar la tutela del medio ambiente.
- La gestión de los residuos, vertidos o emisiones a la atmósfera no estaba valorada ni considerada como coste interno de la empresa.
- Desconocimiento de riesgos asociados a los aspectos ambientales (residuos, vertidos, emisiones a la atmósfera, ..).
- No se favorecía el desarrollo de vías de minimización y tratamiento de estos aspectos.
- Dificultad técnica y económica para implantar un sistema de gestión medioambiental eficaz.

Hoy en día podemos decir que, atrás quedan los tiempos en los que las empresas planificaban sus sistemas de producción al margen de cualquier consideración medioambiental. Los consumidores, la presión social y las leyes han adquirido el poder de modificar el comportamiento de las empresas, perfilando un nuevo estilo de gestión empresarial. El *medio ambiente es ya un **factor estratégico*** asociado a conceptos, como innovación, calidad, sistemas de información o competitividad, e imprescindible para cualquier proyecto empresarial que tenga vocación de continuidad.

¿Qué está cambiando ahora? Hay una serie de hechos decisivos en este cambio de actitud por parte de las empresas, de las organizaciones y de la sociedad en general.

Los principales motivos pueden ser:

- Una legislación más eficaz, especialmente en los países más avanzados
(*delito ecológico, permisos ambientales, responsabilidades por daños al medio ambiente, ...*)
- Una presión social importante.
- Nuevas oportunidades de negocio.
- Cambio de visión empresarial. Lo que antes se consideraba como costes inmediatos sin ningún tipo de beneficio, ahora cada vez más se considera como una inversión con posibles beneficios a medio y largo plazo, gran parte de ellos intangibles.
- Mejor comprensión de los problemas y responsabilidades ambientales
- Aparición de un nuevo entorno socio-económico.

El no entender, por parte de las empresas y las organizaciones, este cambio medioambiental que se está produciendo, no sólo en el ámbito empresarial sino en la sociedad en general, tiene una serie de **peligros y riesgos**, siendo los principales los siguientes:

- pérdida de segmentos de mercado.
(*Unión Europea, EEUU, Japón,...*, donde incluso grandes empresas multinacionales están exigiendo a sus proveedores la implantación y certificación de sistemas de gestión medioambiental, como por ejemplo Ford Motor Co., o General Motors)
- pérdida de nuevas oportunidades de negocio.
(*productos verdes, ...*)
- importantes sanciones administrativas, civiles o penales.
- obligación de asumir aumentos de costes no planificados.
- incremento de riesgos
(*resarcimiento del daño causado, primas de seguros más elevadas, ...*)
- aparición de costes intangibles.
(*daños de imagen de la empresa*)
- presión social
(*grupos de ecologistas. asociaciones de vecinos, ...*)

Al mismo tiempo aquellas empresas que se han dado cuenta de esta preocupación creciente por la protección del medio ambiente, de organizaciones, ciudadanos y toda la sociedad en general, tienen una serie de ventajas claras respecto al resto, y ya se están posicionando en este nuevo entorno frente a sus competidores.

Las principales **ventajas** de esta adaptación, son las siguientes:

- Acceso a mercados exigentes
- Diferenciación competitiva
- Mejora de la imagen externa y relación pública con la sociedad
- Mejora de la eficacia en la utilización de los recursos naturales y energía.
- Disminución de riesgos,
- Mayor eficacia operativa y reducción de costes de producción.
- Anticipación a la legislación y adaptación no traumática
- Mejor ambiente laboral

Esto puede ser especialmente importante para el caso de las empresas cuyas exportaciones se dirijan a países donde el factor ambiental tiene una importante influencia, como por ejemplo, la Unión Europea, Estados Unidos, Japón, etc...

Sin embargo la mayor parte de las empresas de nuestro entorno son PYMES, y cabe plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Está concienciado el empresario de esta necesidad de adaptación ambiental y de las ventajas que puede reportarle?
- ¿Tiene los recursos necesarios y el potencial técnico y humano adecuado?
- ¿Conocen en detalle la legislación medioambiental que les aplica y son capaces de asimilar de una forma eficiente los nuevos requisitos normativos?
- ¿Saben lo que su competencia está haciendo o pretende hacer, en esta adaptación y cómo la utiliza estratégicamente?
- ¿Es el objetivo de la PYME el ser un experto en Medio Ambiente?
- ¿Tienen las PYMES quien les ayude en esta adecuación de forma personalizada, efectiva y eficiente, y les oriente en la mejor forma de comunicarla y de utilizarla como ventaja competitiva?
- ¿Disponen las empresas de las infraestructuras necesarias para dicha adaptación?
- ¿Conocen las alternativas de gestión y tratamiento de residuos, vertidos o emisiones y cómo pueden obtener ayudas?

Lo cierto es que la solución a esta situación no será inmediata, ni tampoco única.

Sin embargo, lo que sí que esta claro es que habrá que:

- Buscar herramientas eficientes, simples y flexibles.
- simplificar la normativa y requisitos administrativos
- dotar de infraestructuras adecuadas
- formar y metalizar a empresarios y empleados.

Una forma innovadora de facilitar la adaptación medioambiental de la empresa adaptándose a sus necesidades puede ser el “**Outsourcing Medioambiental**”.

El “Outsourcing” Medioambiental

El “Outsourcing del área de Medio Ambiente de la empresa. Una alternativa de adaptación “verde” a las PYMES, y una Estrategia Innovadora y Competitiva para la empresa.

Desde un punto de vista empresarial, la innovación solamente es interesante si puede conseguirse una ventaja competitiva defendible. Una de las formas de conseguir una ventaja considerable es mediante el cambio en las técnicas de organización y gestión. Iniciativas como el “Outsourcing” (externalización de actividades, o fuente externa) o el Spin-off (creación de unidades empresariales separadas) suponen aprovechar más eficazmente nuevas oportunidades de negocio, optimizar los recursos o minimizar los costes de gestión.

El “Outsourcing” se basa en una estrategia de cooperación empresarial, que abarca un proceso estratégico cuyo objetivo suele ser el incremento de calidad, la fiabilidad en los sistemas de gestión, información o de suministros, la optimización de los recursos disponibles o la reducción de costes.

En el entorno económico actual, las empresas compiten en un mercado globalizado que obliga a que tengan que ser cada vez más competitivas, dedicando todos sus esfuerzos a sus competencias clave y optimizando al máximo todo aquello que no constituye el núcleo de su negocio.

La clave para que la utilización del “Outsourcing” se convierta en una herramienta de gestión basada en la cooperación es una puesta en común entre empresa cliente y especialista y no una mera subcontratación más, pues es preciso involucrar a la empresa especialista en los resultados finales.

Estos especialistas deben asumir la titularidad de los medios, comprometerse a aumentar la productividad y ahorrar costes sin que se pierda el control por parte de la empresa cliente.

Externalizar el departamento o área de medio ambiente de una empresa de forma rentable puede ser una buena solución para introducir la gestión “verde” en las pymes, pues como se ha puesto de manifiesto en multitud de ocasiones, la falta de recursos económicos, técnicos y humanos les impide a numerosas empresas, y especialmente a las pymes el afrontar los gastos derivados de la adaptación “medioambiental” de la empresa.

Numerosas pueden ser las causas de esta dificultad de adaptación, siendo las principales las siguientes:

- Los recursos disponibles, así como el potencial técnico y humano son pequeños para acometer acciones fuera de lo meramente productivo.
- Existe una importante confusión legislativa o en muchos casos desconocimiento de la legislación.
- Multitud de nuevos requisitos legales difícilmente asimilables por los responsables de la empresa.
- Falta de formación y cualificación.
- Escasa mentalización de los empresarios.
- A menudo no saben por donde empezar
- Normalmente, el Medio Ambiente no es el problema clave de la empresa sino que hay otros como la facturación, cuota de mercado, conflictos laborales, tecnología, de los que depende aparentemente su supervivencia. Al centrarse en estos temas, ya no hay tiempo para otros, y dependiendo del tipo de actividad, puede ocurrir que lo que parecía que no era importante ha llegado a una situación de alta criticidad.

PRINCIPALES VENTAJAS

El área de medio ambiente requiere una formación y cualificación importante en distintas áreas: aspectos ambientales, dotes de organización, conocimiento de procesos industriales, legislación medioambiental, tecnologías de minimización y tratamiento de efectos ambientales, ... difícilmente asumibles por una única persona, y que requieren una continua puesta al día de estos conocimientos. Por otro lado la dedicación requerida para muchas pymes no llega a justificar un puesto de trabajo a tiempo completo.

Innove Verda S.A. surge con esta idea de optimización de servicio, facilitando a las empresas los servicios de Gestión Medioambiental, no sólo ayudándoles a diseñar e implantar su Sistema de Gestión Medioambiental, sino también colaborando y participando en el mantenimiento del mismo, con la idea de ser el Departamento de Medio Ambiente de la empresa, y permitiendo a éstas que se centren en sus actividades productivas.

Este servicio de "Outsourcing Medioambiental" proporciona a la empresa el nivel de servicio y cualificación que necesita, adaptándose a los requisitos de la misma y a un coste que en la mayoría de los casos es inferior al que le supondría contratar un técnico experto en la empresa y mantener sus conocimientos actualizados.

Las principales ventajas de esta externalización de actividades son las siguientes:

- ❑ Flexibilidad del servicio, adaptándose a las necesidades de empresa a costes competitivos.
- ❑ Disponibilidad desde el primer momento de técnicos cualificados y formados con experiencia en los distintos aspectos de la gestión medioambiental.
- ❑ No incremento de los costes internos de mano de obra, pues las PYMES no necesitan contratar personal a tiempo completo cuando la dedicación que requieren es bastante menor.
- ❑ Apoyo en estrategia empresarial en aspectos de medio ambiente (visión de futuro, tendencias, ...)
- ❑ Respaldo de un equipo profesional y experto ante problemas que están surgiendo por la implantación.
- ❑ Transferencias de conocimiento y formas de actuación innovadoras a un entorno pyme.
- ❑ Implicación e integración del personal subcontratado de la empresa especialista en los procesos de la empresa.

Las posibilidades que ofrece Innove Verda van desde la externalización de todas las funciones del área medioambiental, hasta la de algunas concretas como supervisión de estaciones de depuración de aguas residuales o gestión y valorización integral de residuos. En cualquier nivel de externalización, Innove Verda siempre actúa como un órgano "staff" de la empresa, de forma que el cliente siempre tiene la última decisión.

El objetivo que Innove Verda se marcó, en un origen, no era fácil, pues se pretendía hacer algo sencillo para poder aplicar a todo tipo de empresa, especialmente a las PYMES, consiguiendo una alta eficiencia y evitando que la gestión medioambiental se convirtiese en una carga adicional, al tiempo que potenciando al máximo los beneficios para la empresa por dicha adaptación "verde".

La experiencia de estos últimos 4 años ha demostrado que se pueden desarrollar estas estrategias de externalización tanto en pequeñas y medianas como en grandes empresas multinacionales, de una forma eficiente y efectiva.

Externalizar el Departamento o área de medio ambiente de la empresa no es la panacea. Para que la solución funcione, es necesario que la empresa se tome en serio los temas ambientales, se implante un sistema de gestión efectivo, y se asuma un cierto cambio cultural orientado hacia la colaboración y el trabajo en equipo.

Conclusión

El camino hacia la protección del medio ambiente no tiene retorno, pues cada vez más aumentará la presión a la industria así como a las empresas en general, y el peligro de no entender este nuevo factor empresarial y no incluirlo dentro de la cultura y toma de decisiones de la empresa, se traducirá en importantes peligros para el futuro de la misma. Sin embargo aquellas empresas que han identificado el factor ambiental como elemento de estrategia y futuro, no sólo actúan adecuadamente con el entorno, sino que lo utilizan como una nueva oportunidad de negocio, consiguiendo: una diferenciación competitiva dentro del sector, el acceso a nuevos mercados, la mejora de la eficacia en la utilización de los recursos naturales y energía, la mejora de eficacia operativa de la organización, la disminución de riesgos, así como la mejora de la imagen exterior de la empresa

Existe pues un cambio en la visión empresarial, lo que antes se veía como costes inmediatos, ahora se ve como una necesidad y una posibilidad de beneficio a medio y largo plazo.

La gestión Medioambiental en la empresa así como la implantación y posterior mantenimiento de Sistemas de Gestión Medioambiental llevan a las empresas a crear nuevas estructuras internas o a dotar a las mismas de nuevos recursos para hacer frente a estos aspectos. Muchas veces resulta complicado en las empresas el disponer y mantener expertos en estas áreas debido a la complejidad de los aspectos medioambientales así como a los continuos cambios y novedades en legislación y normativa europea, nacional, autonómica o local. Por otra parte puede no ser la mejor alternativa el mantener o crear dichos equipos en las empresas desde un punto de vista de costes y competitividad.

Las nuevas necesidades de adaptación medioambiental exigen nuevas e imaginativas soluciones que ayuden a la empresa en su misión sin tener que ser una carga adicional para la misma, que haga que una posible ventaja competitiva (adaptación verde) se convierta en una desventaja por su coste y lastre asociado.

De ahí que cada vez más las empresas a nivel global piensen en estrategias de "outsourcing" de aquellas áreas que no están ligadas directamente al núcleo de su negocio.