

## **Las “compras verdes”: elementos influyentes, claves de éxito y modelo de implantación.**

**Nazario García Fernández<sup>1</sup>, David de la Fuente García<sup>1</sup>, Fco. Javier Puente García<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Administración de Empresas y Contabilidad. Universidad de Oviedo. Escuela Politécnica Superior de Ingeniería. Campus Universitario de Viesques, 33204 Gijón (Asturias). [ngarciaf@uniovi.es](mailto:ngarciaf@uniovi.es), [david@uniovi.es](mailto:david@uniovi.es), [jpuente@uniovi.es](mailto:jpuente@uniovi.es)

### **Resumen.**

El presente trabajo indaga, mediante la consulta a un grupo de expertos responsables de compras de seis empresas asturianas, sobre los niveles de aplicación de la estrategia de “compras verdes”, la importancia de los elementos que abogan por su aplicación y los que la dificultan, así como los desafíos a que se enfrenta este tipo de estrategia, proponiendo, finalmente un modelo de implantación.

**Palabras clave:** compras verdes, aprovisionamiento verde, logística inversa.

### **1. Introducción.**

El continuo deterioro ambiental ocurrido en las últimas décadas ha provocado un aumento de la concienciación del consumidor hacia este problema. Hace diez años un 70% de consumidores estadounidenses inspeccionados manifestaba esta preocupación ambiental (Boeck y Ward, 1997). Carter y Narasimhan (2000) predicen un aumento rápido de la concienciación medioambiental del consumidor en la década del 2000. Este comportamiento del consumidor unido a unas normativas medioambientales más exigentes presionan a las empresas para que desarrollen programas proactivos con el desarrollo medioambiental. La puesta en práctica de programas de este tipo incluyen la fabricación y compra de productos verdes, la reutilización de productos y embalajes, la conservación de la energía, reducir la generación de residuos, el reciclado, la creación de una cultura corporativa sensible al problema medioambiental y la integración, bajo el espíritu de la calidad total, de una dirección de medioambiente en los procesos de planificación de la empresa (Handfield et al, 1997; Carter et al., 1998).

Como se señala, las “compras verdes” es uno de los programas que caracterizan las actuaciones de empresas con preocupación medioambiental. El presente trabajo (que forma parte de un estudio más amplio) pretende un acercamiento al conocimiento de los niveles de aplicación de la estrategia de “compras verdes” en las empresas. Mediante la consulta a un grupo de expertos, responsables de compras de seis empresas asturianas (tres grandes y tres pequeñas) de la Comunidad Autónoma Asturiana, se analiza la importancia de las compras verdes, los elementos que abogan por su aplicación y los que la dificultan, los desafíos a que se enfrenta este tipo de estrategia y la propuesta de un modelo de implementación.

### **2. El concepto de compra verde y su justificación.**

La justificación del aprovisionamiento verde está en el principio de prevención de la contaminación que procura eliminar o reducir riesgos en la salud de las personas y en el medioambiente. Los consumidores, investigadores, accionistas y agencias reguladoras exigen, cada vez más, a las organizaciones que se comporten de una manera ambientalmente responsable. La práctica del aprovisionamiento verde demuestra, precisamente, el compromiso de una organización al considerar y minimizar las consecuencias medioambientales de sus actividades, lo cual tiene un sentido económico y social.

Se entiende por compra verde, la adquisición de productos o servicios verdes, es decir, que pueden reducir el impacto ambiental. Consiste, por tanto, en la compra con conciencia ambiental, de tal manera que se reduzcan las fuentes de residuos, por un lado, y se promueva el reciclaje y la recuperación o reutilización de materiales, por otro, sin que ello afecte desfavorablemente a los requerimientos de funcionamiento de tales materiales.

Algunas prácticas que caracterizan esta estrategia son: la compra de productos ecológicos siempre que sea posible, la compra de productos reciclados, la compra de alimentos frescos en lugar de congelados o evitar artículos de pesado embalaje cuanto existen otras alternativas.

### **3. Elementos impulsores y disuasores de la puesta en práctica de las “compras verdes”.**

Winter (2002) declara como principales ventajas de la eco-dirección: la supervivencia humana, el consenso público, oportunidades de mercado, reducciones de riesgo, reducciones de coste, integridad del personal y la colaboración. Sin embargo, si nos centramos en el ejercicio específico de las compras verdes, frente al efecto positivo medioambiental y la reducción del pool de proveedores, ante la exigencia de cumplimiento de normas medioambientales como criterio de evaluación de los mismos, se pueden señalar efectos negativos como un aumento de costes, la compra de productos “no estándares” o el aumento de la complejidad del proceso de gestión de los aprovisionamientos.

Una empresa con recursos financieros limitados no puede estar preparada para emplear una estrategia de compras verdes que permita reducir sistemáticamente fuentes de residuos aguas arriba procedentes de los materiales o partes comprados y mejorar el funcionamiento medioambiental en general. Lo racional es que un compromiso medioambiental fuerte termine generando unos gastos adicionales que ponen a la firma en desventaja económica frente a otras firmas de menos responsabilidad medioambiental (Vance, 1975). La mayoría de empresas entienden que un mayor compromiso con el medioambiente y con la utilización de productos verdes incrementa los costes totales de compras y consecuentemente disminuye la competitividad de la empresa. Este incremento de costes es una de las óbices más serios para la puesta en práctica de las “compras verdes” (Min y Galle, 1997). Las empresas tienden a percibir su programa medioambiental como un centro de coste en lugar de centro de beneficios (Min y Galle, 2001) y, por tanto señalan este coste como principal problema para la puesta en práctica de una estrategia de compras verdes, un coste no asociado únicamente al cambio de hábitos y de producto, sino también a educación y entrenamiento de los empleados implicados.

Es indudable que otro handicap es la condición de producto no estandarizado que tiene el producto verde, ya que se exige para éste el cumplimiento de unas normas ambientales estrictas que, en líneas generales, aún no cumplen los productos estándares adquiridos habitualmente.

Por otra parte, la utilización del reciclaje y la recuperación o reutilización de materiales como fuente de aprovisionamiento, añade complejidad a la gestión en la medida en que incorporamos nuevas fuentes de aprovisionamiento a las tradicionales, ya que frente a la adquisición habitual como único recurso de aprovisionamiento, utilizamos, ahora, nuevas fuentes procedentes del reciclado, de la refabricación, del reacondicionamiento o de la canibalización (Fernández, 2003). Paralelo a este incremento del número de fuentes de acopio se produce también, un mayor número de puntos de información que manejar para gestionar el aprovisionamiento de forma eficaz y eficiente, razón por la cual la gestión se complica.

Frente a estos elementos disuasorios de la práctica de las compras verdes, es preciso señalar otros elementos que actúan como impulsores de su aplicación, en tal sentido los estudios de Barry et al (1995), Livingstone y Sparks (1994), Murphy et al. (1995); Carter y Ellram (1998) concluyen en la línea de que la regulación ambiental es el factor de mayor influencia sobre las actividades de logística inversa de una empresa y, en concreto, de las “compras verdes” como elemento integrante de la misma.

Es indudable que el interés por fomentar estas prácticas es una preocupación de las Administraciones Públicas. La Comunidad Europea en el documento “Programa de Acción de Medioambiente. Medioambiente 2010” recomienda, entre otras acciones, “la promoción de los aprovisionamientos verdes. Un factor importante de esta acción es “la Red Europea de Compras verdes – EGPN”. Por otro lado, el Ministerio de Medioambiente español, a través de la Agencia de Protección del Medioambiente, ha lanzado el programa llamado “la compra medioambiental preferible”, donde se proponen la incorporación de factores ambientales, además del precio tradicional, como condicionantes de la decisión de compra.

#### **4. Importancia del volumen de compras y del tamaño**

Min y Galle (2001) concluyen que las empresas con mayor volumen de compras están más implicadas en la práctica de compras verdes (especialmente en el reciclado) que aquellas de pequeño volumen. Esta conclusión tiene sentido ya que un mayor volumen de compras aumenta el atractivo y la posibilidad de apoyo para acciones medioambientales como el reciclaje. De la misma manera, parece razonable que las firmas grandes con mayor poder de negociación puedan influenciar significativamente la actitud de los proveedores en la adopción de programas medioambientales que generen productos verdes si se exige un compromiso medioambiental como parte de aseguramiento de la calidad o como condicionante en el proceso de evaluación del proveedor.

#### **5. Desafíos del aprovisionamiento verde**

##### **5.1. Precio**

Hay una percepción general de que los productos verdes son más caros que las alternativas convencionales. Esto es una verdad relativa ya que un producto verde puede tener un precio de compra más alto, pero tendrá menos costes en su ciclo de vida. Por ejemplo: una alternativa no tóxica a un producto tóxico costará menos a la hora de transportarlo, almacenarlo, manipularlo y deshacerse de él. Esto requerirá menos permisos, menos entrenamiento del personal y se reducirán enormemente las consecuencias de un accidente. Asimismo, un producto que usa menos embalaje y es fácilmente reciclable o reutilizable tendrá un coste de eliminación inferior.

El verdadero problema en cuanto al precio de los productos verdes se puede hallar, por un lado, en la demanda y, por otro, en la no disponibilidad. Las cantidades demandadas de productos verdes son pequeñas en comparación con los productos tradicionales y, además, en muchas ocasiones su adquisición requiere una búsqueda exhaustiva al no estar disponibles de forma generalizada.

## **5.2. Carencia de compromiso corporativo**

Una organización que pone en práctica un programa de aprovisionamiento verde, debe comprometer a todos los niveles de la organización, incluyendo la dirección y los agentes de compra. Ayuda mucho la existencia de una declaración que recoja el compromiso corporativo con este tipo de política.

## **5.3. Conocimiento insuficiente**

Muchas organizaciones desconocen el concepto de aprovisionamiento verde o las opciones disponibles de este concepto. Para que una organización adopte esta línea, tiene que conocer los conceptos, vocabulario y términos relacionados.

## **5.4. Disponibilidad**

Con frecuencia, los distribuidores locales no tiene stock de productos verdes o este stock es muy pequeño. Esto puede conducir a la existencia de retrasos o tardanzas en la obtención del producto. No obstante, es de esperar que el aumento de la demanda de mercado ayude a vencer este obstáculo.

## **5.5. Ninguna alternativa aceptable**

Otra barrera a la compra verde puede ser simplemente una carencia de alternativas aceptables al producto actual. Es de prever que el crecimiento de la demanda estimulará el desarrollo de nuevos y mejores productos verdes.

## **5.6. Ninguna especificación**

Es importante que se les demande a los suministradores las especificaciones medioambientales de los productos que ofrecen y, por otro lado, los compradores, de la misma manera, deben definir claramente sus necesidades y exigencias.

## **5.7. Hábitos de compra**

El que se implante en las empresas el lema “nosotros siempre lo hacemos de esta manera” puede ser una forma de pensar difícil de vencer. Pueden darse también formas de relación entre compradores y suministradores muy consolidadas que hacen difícil la puesta en marcha de otras alternativas. Este tipo de posturas son típicas del personal y las organizaciones reacias a los cambios, por lo que, cuando pretendemos impregnar de “espíritu verde” una organización, tales lemas y actitudes son condicionantes negativos que hay que vencer.

## **6. La implementación de un programa de compras verdes**

Los resultados del trabajo realizado con el grupo de expertos señalado nos permite identificar una serie de etapas en la implementación de un programa de compras verdes y señalar algunas claves a tener en cuenta para el éxito del programa.

## **6.1. Etapas de implementación**

Podemos señalar como etapas de implementación de un programa de aprovisionamiento verde, las siguientes:

### **6.1.1. Apoyo de la dirección.**

La puesta en práctica de un programa de aprovisionamiento verde significa un cambio de políticas y procedimientos. Para que esto tenga éxito, es esencial que la dirección apoye la iniciativa totalmente y que, quienes tengan algo que ver con la toma de decisiones de compras, estén implicados en el proceso.

Es muy útil la existencia de una declaración pública que recoja este apoyo y que informe y conciencie a proveedores y empleados sobre los objetivos y condiciones del cambio y los papeles a desempeñar cada cual. Esta declaración puede realizarse en momentos de revisión de las políticas de empresa, en la definición de la misión o visión de la empresa y puede ser incluida en el programa de calidad.

### **6.1.2. Autoevaluación.**

Un importante paso en la implementación del aprovisionamiento verde es llevar a cabo una evaluación de las prácticas actuales de compras. Este proceso ayudará a clarificar qué se compra, en qué cantidades, desde dónde, a quién y a qué precio. Esta autoevaluación nos permitirá identificar entre otras cosas, proveedores actuales que suministran productos verdes, productos reciclados o de bajo poder contaminante que ya se está comprando y si existen o no disposiciones concretas para la utilización de estos productos.

### **6.1.3. Fijar objetivos.**

Debe establecerse una política clara y fijar unas prioridades específicas y unos objetivos posibles que puedan ser medidos y verificados. Las expectativas definidas en los objetivos han de ser razonables y su consecución debería ser recompensada, al menos, en el período inicial de implantación.

### **6.1.4. Estrategia de desarrollo.**

Consistiría identificar productos y servicios adecuados (se debe tener en cuenta que los usuarios finales son los que saben lo que necesitan y, por tanto, el coordinador de compras verdes debe ayudar a encontrar productos que satisfagan esas necesidades) y evaluar el funcionamiento medioambiental de los proveedores y poner en práctica los cambios necesarios, tanto a largo como a corto plazo.

### **6.1.5. Ejecutar un proyecto piloto.**

Se considera aconsejable realizar pruebas que nos puedan proporcionar experiencia práctica en la compra de productos y servicios verdes y nos pueden ayudar a establecer una guía más detallada sobre estas prácticas de compras.

Un ejemplo puede consistir en comprobar lo que ocurre con productos verdes nuevos durante un período determinado para evaluar la eficacia, calidad y facilidad de uso, comparándolos, si es posible, con sus equivalentes convencionales.

#### **6.1.6. Implementación.**

La puesta en práctica del programa requiere de la asignación de responsabilidades, además de un plan de comunicaciones bien diseñado dirigido a empleados, clientes, inversionistas, proveedores y público.

#### **6.1.7. Seguimiento.**

Como cualquier práctica de negocio, es necesario realizar una revisión sistemática del programa de aprovisionamiento verde para establecer si el esquema está en línea con las metas y objetivos fijados. Esta revisión puede aconsejar cambios en los objetivos medioambientales.

### **6.2. Claves para la implementación con éxito del programa.**

La propuesta obtenida en nuestro trabajo con el grupo de expertos acerca de las etapas a considerar en la implementación de un programa de compras verdes, se completa con una serie de claves recomendables para su puesta en marcha y que, en muchos casos, pueden estar en las razones del éxito o fracaso de la misma. Así, podemos mencionar las siguientes:

- Reconocer que todo cambio lleva tiempo. En muchos casos, las modificaciones de hábitos, aparte de necesitar tiempo, se realizan persona a persona.
- Se deben esperar errores de los que hay que aprender.
- Trabajar en equipo.
- Interconectar y compartir información.

Es recomendable aprender de otros y compartir sus éxitos, aún cuando puedan parecer pequeños; y disponer de un sitio web que permita conexiones recíprocas con otras organizaciones, instituciones, etc. Por otra parte, se deben hacer públicas informaciones que recojan reducciones de costes, mejoras de eficacia, cambios positivos hacia el mercado “verde” o que promuevan el compromiso medioambiental en el funcionamiento de la empresa.

La comunicación interna o la utilización del correo electrónico con proveedores, disminuyendo las necesidades de papel del correo tradicional son también instrumentos que ayudan al cambio hacia esta visión verde de las compras.

### **7. Acciones básicas.**

Definidas las etapas y claves generales a tener en cuenta, para facilitar la tarea al profesional de compras que se enfrenta al reto de abordar una estrategia de compras verdes sin una experiencia previa, se ha considerado importante definir unas primeras acciones básicas muy concretas a poner en práctica:

- Revisar las especificaciones de compras y los contratos para determinar si contienen normas o requerimientos medioambientales.
- Preguntar a los proveedores existentes acerca de las alternativas ecológicas y llevar a cabo alguna prueba con alguno de ellos.
- Considerar cómo conseguir su producto final o servicio verde y determinar lo que se necesita comprar de forma diferente para que esto suceda.
- Escoger un listado adecuado de productos verdes y utilizarlo haciendo las compras.
- Instalar y compra iluminación con energía eficiente en todos los edificios.
- Determinar quien suministra la energía y considerar la posibilidad de cambiar a fuentes de energía proporcionada por otras alternativas.
- Solicitar que los vendedores proporcionen suministros en embalajes reutilizables o que puedan ser devueltos al proveedor.
- Comprar lotes de tamaño apropiado para minimizar los residuos. Comprar pequeñas cantidades para materiales de vida limitada y con fecha de caducidad.
- Cambiar las políticas de su oficina de compras: comprar productos consumibles de oficina reciclados, equipos de bajo consumo con certificación y utensilios reutilizables.
- Comprar y usar limpiadores menos tóxicos.

## **8. Conclusiones**

El presente trabajo recoge una serie de limitaciones para la generalización de la puesta en práctica de estrategias de compras verdes como pueden ser los incrementos de coste la falta de estandarización de los productos verdes o el incremento de la complejidad de la gestión de aprovisionamientos cuando se utilizan productos “retornados”, bien sean reparados, reciclados, reacondicionados, refabricados o canibalizados. Frente a estos elementos disuasorios, se identifica la fuerza de la regulación y el papel de las Administraciones Públicas como principal motor impulsor de estas prácticas. Por otro lado, tras el análisis de esta situación actual en que se encuentran las compras verdes, se propone un modelo que recoge las etapas a identificar en la puesta en práctica de este tipo de estrategias y una serie de recomendaciones para lograr el éxito en su aplicación.

## Referencias.

- Barry, J. et al (1995). Logistics shifts into reverse. *Journal of European Business*, Vol., 5, pp. 34-38
- Boeck, S. y Ward, S. (1997). Passively green. *USA Today*, January 1, p. 1A
- Carter, C.R. et al., (1998). Environmental purchasing benchmarking our German counterparts. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34 N° 4, pp. 28-37
- Carter, C.R. y Ellram, L.M. (1998). Reverse logistics: a review of the literature and framework for future investigation. *Journal of Business Logistics*, Vol. 10 n° 1, pp. 85-102
- Carter, J.R. y Narasimhan, R. (2000). Sourcing's role in environmental supply Chain management. *Supply Chain Management Review*, Vol. 3 n° 4, pp. 78-88
- Fernández, I. (2003). The concept of reverse logistics. A review of literature. FOMA'2003, Proceedings of the Conference.
- Handfield, R.B. et al (1997). Green value chain practices in the furniture industry. *Journal of Operations Management*, Vol. 15, pp. 293-315.
- Livingstone, S. y Sparks. L. (1994). The new German packaging laws: effects on firms exporting to Germany. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 20 n° 8, pp. 15-25
- Min, H. y Galle, W.P., (1997). Green purchasing strategies: trends and implications. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 33 n° 3, pp. 10-17.
- Min, H. y Galle, W.P. (2001). Green purchasing practices of US firms. *International Journal of Operations & Productions Management*, Vol. 21 N° 9, pp. 1222-1238.
- Murphy, P.R. et al. (1995). Role and relevance of logistics to corporate environmentalism: an empirical assessment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25 n° 2, pp. 5-19
- Vance, S (1975). Are socially responsible corporations good investment risks?. *Managerial Review*, Vol. 64 n° 8, pp.18-24.
- Winter, G ( 2002). El movimiento global SMALL para las PYME. Ponencia presentada en el Simposio Internacional sobre ecodiseño y producto verde. XV Fórum Internacional de Negocios, Red Sésame, Badalona.