

El alquimista

Dow está reformulando la química para trabajar con componentes orgánicos y replanteándose el funcionamiento de su cadena de valor. Quiere hacer lo mismo de forma más sustentable.

María Soledad Echagüe,
directora de Asuntos Públicos para Latinoamérica Sur.

Leonardo Feltrinelli,
director de Operaciones del área de Plásticos, Materia
Prima Orgánica y Energía para toda Latinoamérica.



El 90% de lo que nos rodea está compuesto por algún elemento químico. Y Dow, el gigante internacional de la ciencia, la química y la tecnología, es probablemente el fabricante de varias de estas cosas, o el desarrollador de muchos de los materiales que las forman. Con ingresos por US\$ 57.000 millones y operaciones en 160 países, la marca es líder indiscutida en su segmento, y en su cartera cuenta con más de 5.000 productos. Su extensa trayectoria en la arena de la sustentabilidad, que incluye desde rigurosas políticas de seguridad en sus instalaciones hasta estrategias de integración de la naturaleza a su negocio central, se destaca por la investigación en materiales naturales con el potencial de reemplazar a los químicos actuales. De hecho, una de sus metas a 2015 es incrementar al 10% la participación de ventas de productos basados en la química sustentable. María Soledad Echagüe, directora de Asuntos Públicos para Latinoamérica Sur de Dow y responsable de la política de Sustentabilidad, y Leonardo Feltrinelli, director de Operaciones del área de Plásticos, Materia Prima Orgánica y Energía para toda Latinoamérica, hablan sobre el posicionamiento de la compañía en un mundo en el que la naturaleza será protagonista de los negocios.

¿Qué es "química sustentable"?

María Soledad Echagüe: El término tiene una doble definición; fabricar productos de manera más sostenible, usando menos energía, menos agua y reduciendo el impacto ambiental, y, por otro lado, fabricar productos más sustentables en sí mismos. Por ejemplo, en Brasil, llevamos adelante un proyecto para obtener polietileno de la caña de azúcar. El polietileno se elabora tradicionalmente a partir del gas. Pero el gas es finito, un recurso escaso, derivado del petróleo. Nosotros buscamos una alternativa a ese sistema de producción. Por el momento contamos con 20.000 hectáreas de plantaciones de caña de azúcar en Mina Gerais. Nos aliamos con la petroquímica japonesa Mitsui con el objeto de construir una usina de producción de etanol (que se convierte en etileno y después en polietileno).

La química sustentable es la base de su estrategia.

M.S.E.: Sin duda. Aunque también todo lo que tiene que ver con asegurar la sustentabilidad de la cadena de valor. Intentamos transmitir nuestro know-how a clientes y proveedores. Mantenemos una política de cuidado responsable del producto, desde que se produce hasta que se lo desecha.

Leonardo Feltrinelli: Dow se plantea cómo hacer los mismos productos de manera sustentable, con el menor gasto de energía y recursos posibles, incluso después de su consumo. En el futuro, es probable que los productos sean degradados por bacterias.

¿Y Dow está investigando para construir ese futuro?

L.F.: Estamos tratando de desarrollar productos a partir de algas. Pero estas tecnologías presentan un problema, y es que hoy no son económicamente viables. Los productos resultan muy caros, no se puede fabricar a escala.

¿En cuántos años creen que serán costo-eficientes?

L.F.: Yo veo que lo que antes nos llevaba 30 años, hoy nos toma 5, y lo que nos lleva 5 hoy, nos tomará dos años dentro de 10. Además, este tipo de investigación no solo se hace aquí; hay muchos emprendedores desarrollando tecnologías que Dow usará en algún momento del ciclo de crecimiento de sus start-ups, a través de asociaciones.

Como líder de sustentabilidad, ¿qué la desvela?

M.S.E.: Asegurarnos la cadena de valor; medir el impacto de todo lo que hacemos para corregir las estrategias. Aún no lo tenemos del todo resuelto. Y es algo que pasa en todas las industrias. Dow encaró el tema formalmente este año. Queremos saber a dónde asignar recursos, gente, tiempo. Mi sueño es liderar los rankings de sustentabilidad globales.

Quebrar el statu quo

Leonardo Feltrinelli cuida la operación de la cadena de valor de Dow en Latinoamérica para el área del plástico. Con un equipo de 20 personas maneja un negocio de US\$ 3.000 millones, cuyas operaciones, en muchos casos, son tercerizadas. Su tarea incluye seguir de cerca a múltiples proveedores que mueven el material por toda la región. En 2012 lideró el

**Leonardo Feltrinelli,
tomó el riesgo
de cambiar
un modelo
tradicional
de logística
por otro más
amigable con el
medio ambiente,
que tuvo impacto
directo en el
negocio de
sus clientes.**

Instantánea

Inversión prioritaria en sustentabilidad:
química sustentable y cadena de valor.

Metas destacadas a 2015

- **Química Sustentable:** incrementar al 10% el porcentaje de ventas de productos basados en esta estrategia.
- **Eficiencia Energética:** reducir el uso de energía en un 25% comparado con 2005.
- **Abordar el cambio climático:** disminuir las emisiones en un 2,5% anual desde 2005.
- **Contribuir al éxito de la comunidad:** lograr la aceptación de las comunidades en el 100% de los lugares donde opera.

mayor proyecto de sustentabilidad de cadena de valor de Dow en el mundo. Tomó el riesgo de cambiar un modelo tradicional de logística por otro más amigable con el medio ambiente, que impactó directamente en el negocio de sus clientes. No solo porque les trajo atractivos beneficios, sino porque debieron modificar procesos estandarizados desde ha-

cía más de una década. Y fue un éxito. Ganaron el premio a la innovación que otorga la compañía cada año, por lo general, a innovaciones de producto. "Ganamos con una innovación en logística", sonríe Feltrinelli. Hoy, la idea está siendo considerada para la logística del megaproyecto Sadara, en Arabia Saudita; una asociación entre Dow y la petroquímica Saudi Aramco para construir el mayor polo petroquímico de la historia.

¿Cuál fue el desafío que abordaron?

L.F.: Mejorar un modelo logístico en un segmento que es casi un commodity —el transporte—, en el que las alternativas son pocas. La pregunta era cómo mover de otra manera 650.000 toneladas de plástico polietileno al año en bolsas de 25 kilos, desde la ciudad de Bahía Blanca, al sur de Buenos Aires, hacia los países del Mercosur. En transporte no hay mucho espacio para innovar: los productos se mueven en contenedores en camión, tren, barco... Queríamos reemplazar este esquema por otro mejor en términos de sustentabilidad, costo y servicio al cliente. Invitamos a los principales operadores logísticos del mercado y les entregamos la hoja en blanco. Y la solución fue muy simple, tanto que no se nos había ocurrido: armar pallets más grandes. El estándar global en el sector del polietileno son pallets con capacidad para 55 bolsas. Nosotros extendimos ese volumen a 60. Pero debíamos convencer a los clientes, mostrarles el beneficio de manejar unidades de 60 bolsas. El nuevo esquema iba a modificar su gestión interna. Y los contenedores que teníamos ya no servían. No soportaban el peso de 60 bolsas. Era un riesgo grande.

¿Por qué 60 bolsas?

L.F. Cada contenedor con pallets de 55 bolsas pesa 24.750 kilos. Con 60, los camiones cargarían 27.000 kilos, un 9% más. Esto implicaba un 9% menos de camiones, de contenedores, de espacio de almacenamiento en las instalaciones de los clientes, todo lo que uno se imagine en toda la cadena de valor. Ahorramos bastante dinero, algo difícil de lograr en logísticas de este tipo.

¿Cuánto se ahorró específicamente?

L.F.: Un 15% en toda la cadena. De trabajar con contenedores propios que no podían exportarse, pasamos a hacerlo con los de un operador logístico. Ahora el producto sale de Bahía Blanca en un contenedor que no se abre hasta su destino final, en Brasil. También mudamos el centro de distribución local en Buenos Aires a una ciudad cercana al tren; así retiramos más de 8.000 camiones del corredor de Puerto Madero, en el centro porteño. Y dejamos de emitir 6.000 toneladas de carbono por año. Para una operación industrial es poco, pero en logística es muchísimo. Se necesitan 260.000 árboles para absorber tanto dióxido de carbono. Además, redujimos los tiempos de tránsito en un 50%, y usamos 37.000 pallets menos. ▀