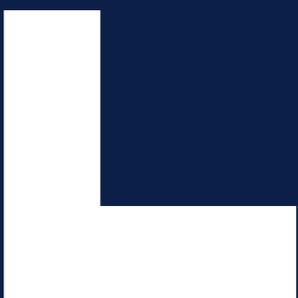


Interface®



# LECCIONES PARA EL FUTURO

La guía de Interface sobre cómo cambiar  
tu negocio para cambiar el mundo



▼ **ABAJO**

Rick Fedrizzi,  
presidente y CEO de IWBI

**“LA GENTE  
COMENZÓ A  
HABLAR SOBRE LA  
SOSTENIBILIDAD  
DE UN MODO  
TOTALMENTE  
DIFERENTE  
DEBIDO  
PRINCIPALMENTE  
A INTERFACE”.**

**ÍNDICE:**

<b>LECCIÓN 1</b> <b>FIJA OBJETIVOS AMBICIOSOS</b> .....	<b>6</b>
<b>LECCIÓN 2</b> <b>UN CAMBIO DE MENTALIDAD LO PUEDE CAMBIAR TODO</b> .....	<b>10</b>
<b>LECCIÓN 3</b> <b>TODAS LAS VISIONES NECESITAN UN PLAN</b> .....	<b>14</b>
<b>LECCIÓN 4</b> <b>ADOPTA UN ENFOQUE CIRCULAR</b> .....	<b>18</b>
<b>LECCIÓN 5</b> <b>NECESITAS LA AYUDA DE TODOS PARA CAMBIAR LAS COSAS</b> .....	<b>20</b>
<b>LECCIÓN 6</b> <b>UN GIRO EQUIVOCADO PUEDE LLEVAR AL RESULTADO ADECUADO</b> .....	<b>22</b>
<b>LECCIÓN 7</b> <b>SÉ TRANSPARENTE</b> .....	<b>24</b>
<b>LECCIÓN 8</b> <b>INICIA UNA PEQUEÑA ONDA Y GENERA UNA OLA</b> .....	<b>26</b>
<b>LECCIÓN 9</b> <b>ELEVA EL LISTÓN</b> .....	<b>28</b>

## MISSION ZERO® 25 AÑOS



### ⬆️ ARRIBA

Ray Anderson, fundador y presidente de Interface Inc.

En 1994, nuestra empresa emprendió un viaje asombroso.

Decidimos transformar nuestra empresa para eliminar todo efecto negativo en el planeta en el año 2020, lo que denominamos Mission Zero®. Se trataba de una medida atrevida para un fabricante de moquetas modulares valorado en mil millones de dólares que jamás había pensado en el medioambiente. Sabíamos que era una meta ambiciosa; fijamos nuestro objetivo de eliminar todo efecto negativo mientras que otros se limitaban a empezar a hablar de la sostenibilidad. Esperábamos servir de ejemplo e influir en los demás para que siguieran nuestros pasos.

Desde la epifanía que cambió la vida de nuestro fundador Ray Anderson hasta ahora, 25 años más tarde, hemos alcanzado la misión de transformarnos en una empresa de pavimentos orientada a los objetivos y compuesta por diseñadores, creadores y narradores sostenibles. Hemos reducido notablemente el impacto de nuestra empresa y nuestras operaciones. Hemos transformado nuestra cadena de suministro y nuestros productos, y hemos implementado nuevos modelos de negocio. Muchas otras empresas de nuestro sector y de otros sectores han seguido nuestros pasos, generando un poderoso efecto en cadena que ha superado nuestras expectativas iniciales.

# ESTE AÑO ANUNCIAMOS QUE HEMOS ALCANZADO CON ÉXITO MISSION ZERO®, PERO TAMBIÉN NOS COMPROMETEMOS A AVANZAR EN NUESTRA NUEVA MISIÓN: CLIMATE TAKE BACK™.



Hemos cambiado nuestro negocio para cambiar el mundo, y hemos alcanzado metas que jamás hubiéramos pensado que eran posibles. Este informe explica nuestra progresión para lograr este importante hito, pero también representa la promesa de ir más allá, de fijar y alcanzar nuestra próxima misión: Climate Take Back™.

Mission Zero® nos ha enseñado varias cosas acerca del futuro. Nos ha enseñado cosas sobre nuestros modelos de negocio y nuestras elevadas aspiraciones, así como la manera de afrontar importantes retos mediante la ciencia y la imaginación.

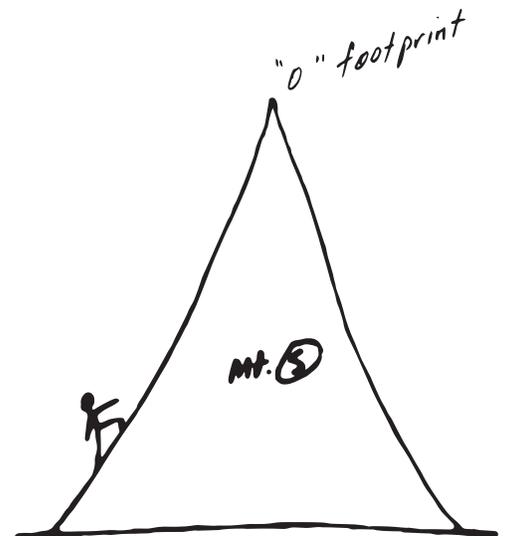
Pero lo más importante que se puede aprender del pasado es cómo actuar en el futuro. Por ello, para celebrar que hemos alcanzado el objetivo Mission Zero® y emprendemos el nuevo compromiso Climate Take Back™ (la siguiente fase de nuestro cambio), queremos compartir con todos las principales lecciones aprendidas. Estos son los conocimientos y aprendizajes para enfrentarse al futuro con todas las posibilidades que este ofrece.

Ya sea cambiar la mentalidad, contar con una visión y un plan (y equivocarse en el camino) o lograr la participación de todos, estas lecciones sirven de manual para generar el cambio dentro de tu organización. Y, lo que es más importante, representan el plan de acción para lograr transformar nuestro futuro común.

En Interface, creemos firmemente que las pequeñas y simples acciones suman para crear un mundo mejor. El hecho de que leas este texto ya es una de esas pequeñas acciones. Consideramos que, desde la posición en la que te encuentras, puedes generar grandes efectos en cadena que eran inimaginables cuando los iniciaste. Comparte estas lecciones y TU progreso, con independencia de en qué punto de TU proceso te encuentres.

#### ✎ ABAJO

Boceto original de Mission Zero® de Ray Anderson, fundador y presidente de Interface Inc.



## LECCIÓN 1:

# FIJA OBJETIVOS AMBICIOSOS

Cuanto más ambiciosa sea y más aspiraciones tenga tu misión, mayor será su poder. Sé irracional. Falta un punto. No fijes objetivos incrementales. Si quieres transformar algo, fija objetivos que todavía no sepas cómo alcanzar.

### CÓMO LO APRENDIMOS

Los objetivos ambiciosos pueden resultar incómodos. Y, de hecho, lo son. Si fueran sencillos, ya se habrían alcanzado. Pero los objetivos ambiciosos también pueden generar transformación tanto para tus empleados como tu empresa.

Nosotros nos atrevimos a imaginar una empresa sin impacto medioambiental. Se trataba de una ambición que nos unía. Generó en nosotros la pasión y el pensamiento innovador necesarios para lograrlo. Y, además, nos proporcionó una visión clara y definió cuál era nuestro éxito. Los resultados hablan por sí mismos.

Hemos reducido drásticamente el impacto negativo de nuestras fábricas, hemos transformado nuestras materias primas y nuestros productos, y hemos influido en muchas otras empresas para que adopten objetivos que generen transformación. En nuestros centros de fabricación, hemos logrado reducir drásticamente el carbono,

el agua, los desechos y la energía. Nos fijamos el objetivo de que nuestros centros de fabricación pudieran abastecerse solo con energía 100 % renovable para 2020. En la actualidad, nuestros centros en EE. UU. y Europa funcionan con energía 99 % renovable y, en términos globales, todos nuestros centros operan con un 89 % de energía renovable. Pero eso no fue suficiente. Dirigimos la atención a nuestros productos y materias primas, y redujimos su impacto fijando objetivos para que todas las materias primas fueran recicladas o biológicas para 2020. En la actualidad, el 60 % de todas las materias primas de las moquetas proceden de recursos reciclados y biológicos.

Con estos resultados, nos hemos dado cuenta de que ya no tenemos la misión de lograr un impacto nulo en el medioambiente sino que hemos logrado incorporar esta idea a nuestra empresa. Cada día, lo vivimos en "modo zero".

No hemos logrado alcanzar un impacto absolutamente nulo en todas las categorías que nos fijamos, pero en eso consiste un objetivo ambicioso. El impacto conjunto de reducir nuestra huella de carbono y la de nuestros productos, y la transformación que hemos impulsado en nuestra cadena de suministro, sumado a la influencia que hemos ejercido en otras empresas, nos ha hecho llegar más lejos de lo que imaginamos que era posible hace 25 años. Hemos alcanzado nuestra promesa Mission Zero® y la hemos superado con creces.

Sabíamos que fijar un objetivo de impacto nulo era atrevido, casi inalcanzable; pero, gracias a ello, hemos logrado mucho más que si nos hubiéramos limitado a fijar un objetivo incremental. Creemos que nuestra siguiente misión, Climate Take Back™, tendrá el poder de hacer lo mismo.



**ASPIRAR A CERO:  
EL IMPACTO DE LAS OPERACIONES  
INTERNAS DE INTERFACE**

Desde 1996, hemos  
logrado:

**89 %**

**MENOR USO DE AGUA**

Reducción del agua utilizada en los centros de fabricación en un 89 %.

**89 %**

**ENERGÍA RENOVABLE (GLOBAL)**

Aumento de la energía renovable total utilizada en los centros de fabricación a nivel mundial en un 89 %, incluyendo el uso de energía 100 % renovable.

**99 %**

**ENERGÍA RENOVABLE (EE. UU. Y UE)**

Uso de energía procedente en un 99 % de fuentes renovables en nuestros centros de fabricación de EE. UU. y Europa.

**96 %**

**MENORES EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO**

Reducción de la intensidad de las emisiones de GEI en nuestros centros de fabricación en un 96 %.

**92 %**

**REDUCCIÓN DE LOS DESECHOS A VERTEDEROS**

Reducción de los desechos a vertederos de nuestra empresa a nivel mundial en un 92 %.

**69 %**

**REDUCCIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO DE LAS MOQUETAS**

Reducción de la huella de carbono media en el proceso integral de las moquetas en un 69 %.

**46 %**

**REDUCCIÓN DEL USO DE ENERGÍA**

Reducción de la energía que utilizamos para elaborar nuestros productos en un 46 %.

*Nota:* Todas las cifras publicadas en relación a la reducción de nuestra huella tras 25 años, están calculadas en 2018 y aplican solamente a la producción de moqueta modular de Interface

**“INTERFACE  
HA FIJADO LOS  
QUE PODRÍAN  
SER LOS  
ESTÁNDARES DE  
SOSTENIBILIDAD  
MÁS ESTRINGENTES  
IMPLEMENTADOS  
POR LAS  
EMPRESAS DEL  
SECTOR.”**

 **ARRIBA**

Joel Makower, presidente y editor ejecutivo  
de GreenBiz Group



## LECCIÓN 2:

# UN CAMBIO DE MENTALIDAD PUEDE CAMBIARLO TODO

Resulta esencial aceptar la necesidad de cambio con la mente y el corazón. Desde el principio, se debe adoptar una actitud abierta y dispuesta a ver que siempre existe la posibilidad de adoptar un enfoque distinto y mejor.

### CÓMO LO APRENDIMOS

Una simple pregunta provocó un cambio en la mentalidad que transformó toda nuestra empresa. Hace veinticinco años, un cliente preguntó: "¿Qué hace su empresa por el medioambiente?" Esa pregunta puso a Ray Anderson, fundador de Interface, en el camino hacia la exploración que acabaría llevándole a una epifanía personal. Su cambio de perspectiva derivó en una nueva manera de pensar respecto al mundo y el papel que las empresas deben desempeñar en este. Este cambio de mentalidad le hizo actuar en consecuencia.

Ray estableció una nueva misión para Interface: convertirse en una empresa con cero impactos negativos. Se trataba de una ambición que nadie se había marcado nunca antes, la cual puso a Interface en el camino hacia convertirse en la empresa que es en la actualidad. Podemos remontarnos a esa pregunta y a la voluntad de tener una actitud abierta ante los retos que planteaba.

Hemos presenciado el poder que puede generar un cambio en la mentalidad. Por ello, creamos una cultura que fomenta las nuevas ideas y los enfoques novedosos. De hecho, invertimos muchos recursos en ello. Una de las inversiones culturales más importantes de Interface fue la celebración de una reunión sobre ventas mundiales programada en Maui (Hawái) en abril de 1997. Reunimos a más de 1100 empleados procedentes de 34 países y, en lugar de centrarnos en la estrategia de la empresa y el crecimiento de las ventas, nos centramos en mostrar a los asistentes la necesidad de un cambio y en motivarles para que iniciaran dicho cambio.

Elaboramos un programa de conciencia ecológica y aprendizaje experimental que tenía por objetivo inspirar a los empleados para que pudieran ver los retos medioambientales del mundo, y sentirse empoderados para responder ante estos.

Las charlas visionarias del ambientalista y activista Paul Hawken, primer director ejecutivo de The Sierra Club, de David Brower y de otros oradores, aportaron contexto a esta reunión y realizaron una motivadora llamada a la acción. La experiencia generó una vasta aceptación entre los empleados y los líderes que asistieron, viviendo un momento álgido cuando surgió la gran idea y todo el personal se comprometió plenamente con la sostenibilidad.



## PENSAR COMO LA NATURALEZA CREAR EL ESPACIO PARA UN PENSAMIENTO INNOVADOR

En 1999, empleados de diversos departamentos de Interface participaron en el primer taller de biomímesis, destinado a hacerles ver las cosas desde una nueva perspectiva.

Queríamos que miraran más allá del ámbito de los pavimentos y profundizaran en el ámbito de la naturaleza para inspirarse con nuevas posibilidades y una nueva manera de concebir el diseño.

El reto: ¿Cómo diseñaría la naturaleza una moqueta?

Parte del taller consistió en llevar al equipo a la naturaleza para aprender. El equipo de diseño de productos observó patrones

aleatorios en el suelo de un bosque, donde cada elemento era único en forma, tamaño y color. Posteriormente, el equipo se animó a crear un nuevo producto que imitaba la aleatoriedad que encontraron en la naturaleza; una idea totalmente contraria al sentido común que siguen los diseños de moquetas tradicionales.

Poco más de un año después de introducir este nuevo concepto, lanzamos Entropy®, la primera moqueta biomimética del mundo. El patrón no direccional permite realizar un uso y una sustitución flexibles, por lo que se puede sustituir las losetas de forma individual y en cualquier orientación. Esto prolonga la vida de las moquetas y permite solucionar los daños o desgastes sin necesidad de sustituir toda la instalación. Además, los patrones no direccionales reducen los desechos y aceleran la instalación, reduciendo así los costes para los clientes. La instalación de una moqueta en rollo genera un 14 % de desechos de media, frente al 1,5 % de desechos de media

de una instalación no direccional.

El producto Entropy® tuvo tanto éxito que, en 2003, lanzamos una línea completa de productos basada en este diseño. Las losetas Entropy® se convirtieron rápidamente en uno de los productos más vendidos, doblando el volumen de negocios de Interface en EE. UU. entre 2002 y 2007. En la actualidad, más del 25 % de la cartera global de productos se diseña utilizando este principio.

Un cambio de perspectiva y de mentalidad, y ser conscientes que hay una manera mejor de hacer las cosas, nos llevó a la creación de una de nuestras líneas de productos de mayor éxito hasta nuestros días.

## QUÉ SIGNIFICA ESTO PARA NUESTRO FUTURO

Nuestra nueva misión, Climate Take Back™, también reconoce el poder de un cambio en la mentalidad. Creemos que debemos realizar cambios fundamentales como respuesta al cambio climático. Tenemos que cambiar nuestra mentalidad: de pensar simplemente en cómo limitar el daño realizado por el cambio climático a pensar en revertirlo.

Si la humanidad ha cambiado el clima por error, ¿podremos cambiarlo de forma intencionada? Entre todos, contamos con las herramientas y el ingenio necesarios para revertir el calentamiento global. Pero, el cambio debe comenzar en la mente. En Interface, consideramos que nuestra forma de pensar y hablar sobre el clima es el primer paso para alcanzar nuestra misión Climate Take Back™. El optimismo y la confianza en nuestra capacidad conjunta de revertir el calentamiento global son requisitos necesarios para iniciar esta reversión.

Seguiremos invirtiendo en crear una cultura, tanto interna como en nuestro ecosistema más amplio, que abra todas las mentes a nuevas posibilidades, nuevos métodos de colaboración y nuevas formas de ver el reto que plantea el calentamiento global. En enero de 2019, celebramos una cumbre mundial de empleados destinada a generar conciencia y crear optimismo en torno a nuestra misión Climate Take Back™. Nuestro objetivo consistió en asumir los retos del calentamiento global centrándonos en las soluciones y empoderando a nuestros equipos para que actúen como embajadores del cambio.

**HEMOS PRESENCIADO  
EL PODER QUE PUEDE  
GENERAR UN CAMBIO  
EN LA MENTALIDAD. POR  
ELLO, CREAMOS UNA  
CULTURA QUE FOMENTA  
LAS NUEVAS IDEAS Y LOS  
ENFOQUES NOVEDOSOS.**

### » DERECHA

Nuestra manera de pensar se extiende a todos los equipos de nuestra empresa, creando un ambiente que fomenta el cambio.



## LECCIÓN 3:

# TODAS LAS VISIONES NECESITAN UN PLAN

Para que una visión se haga realidad, hace falta tener una misión, un plan, objetivos y un método para medir el éxito. Resulta imposible alcanzar una aspiración innovadora sin contar con un plan de acción creíble.

## CÓMO LO APRENDIMOS

Iniciamos nuestra transformación hacia la sostenibilidad con una poderosa visión: “ser la primera empresa que, por sus acciones, muestre a todo el sector industrial qué es la sostenibilidad en todas sus dimensiones, es decir, respecto al personal, el proceso, el producto, el lugar y los beneficios, y que, con ello, tenga una función reparadora mediante su capacidad de influencia”.

Para convertir esa visión en un plan empresarial, hacen falta marcos de trabajo, objetivos y programas que impulsen el cambio. Además, es necesario que el enfoque tenga un carácter holístico.

Cuando fijamos nuestro objetivo ambicioso, sabíamos que no era cuestión únicamente de fabricar productos más ecológicos. Para alcanzar nuestro objetivo Mission Zero®, tuvimos que transformar drásticamente todo nuestro negocio, empezando por nuestra forma de pensar. Fuimos la primera empresa

en adoptar el marco de trabajo y los métodos de The Natural Step (TNS). TNS define la sostenibilidad con una base científica y ofrece herramientas para ponerla en práctica.

Incorporamos perspectivas externas para ayudarnos a determinar las áreas de cambio clave que necesitaba nuestra empresa. Reunimos a diseñadores y expertos en sistemas (autores, activistas, científicos y emprendedores) para crear un marco de trabajo que denominamos “Los siete frentes de la sostenibilidad”: la eliminación de desechos, las emisiones benignas, la energía renovable, la economía circular, el transporte eficiente de recursos, la concienciación de las partes interesadas y el rediseño del comercio.

Posteriormente, tras crear ese marco de trabajo, establecimos objetivos “cero” en diversas áreas: cero desechos a vertederos, cero uso de energía procedente de

combustibles fósiles, cero uso de agua de procesos y cero emisiones de gas de efecto invernadero. Luego creamos programas que contribuyeron a alcanzar nuestros ambiciosos objetivos, los cuales se acabaron llamando “Factories to Zero”, “Products to Zero” y “Suppliers to Zero”. Además, elaboramos un conjunto de mediciones denominadas EcoMetrics para medir nuestro progreso y comunicarlo tanto a nuestros empleados como a todo el mundo.

El plan que creamos era mucho más que un marco de trabajo técnico en pos de la sostenibilidad, era una poderosa herramienta de comunicación que todos podían comprender y recordar, así como actuar en consecuencia a esta. Este plan brindó a Interface una hoja de ruta que seguir y, en consecuencia, la seguridad de que Mission Zero® no era solo una visión inspiradora, sino algo que con esfuerzo se podía materializar.



## ALCANZAR LA CIMA

Para Ray Anderson, el viaje hacia una empresa plenamente sostenible era como llegar a la cima de una “montaña más alta que el Everest”: era complicado, sí, pero con el plan adecuado, no era imposible. Ray lo denominó “el monte de la Sostenibilidad”.

Sabíamos que teníamos que gestionar nuestra empresa de una manera distinta. Pero, ¿de qué manera? ¿En qué

componentes debíamos centrarnos y cuáles priorizar? Empezamos haciéndonos la siguiente pregunta: Si la naturaleza diseñara una empresa, ¿cómo sería esa empresa?

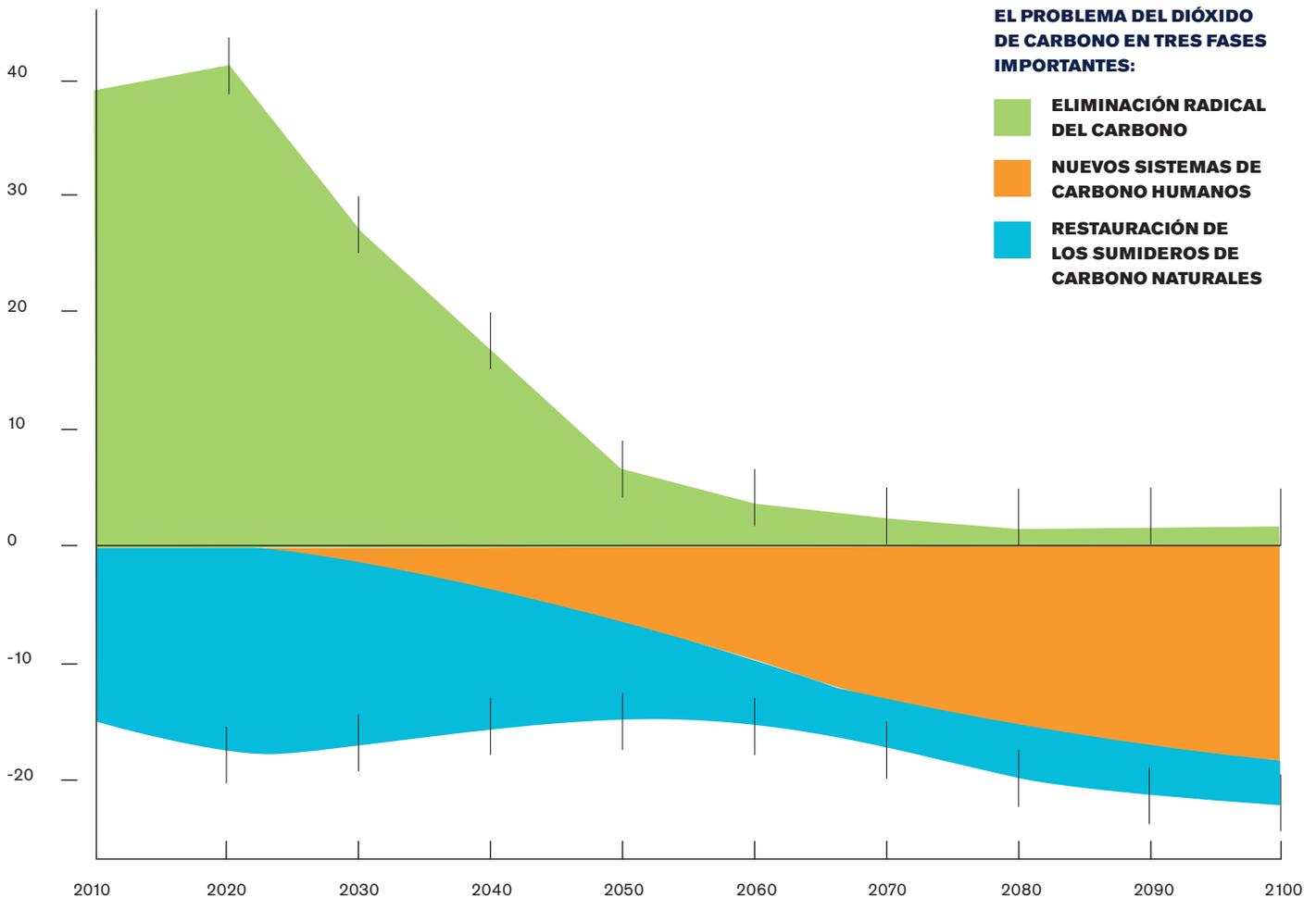
Tomando esta idea como inspiración, ideamos un nuevo modelo de negocio que denominamos “la empresa prototípica del siglo XXI”. Esto nos llevó a establecer “Los siete frentes”, cada uno con sus objetivos concretos y sus propias mediciones.

Estos fueron los componentes básicos necesarios para transformar nuestros sistemas e incorporar la sostenibilidad al conjunto de nuestra empresa, desde la eliminación de desechos en todos los ámbitos de la empresa (Frente 1) hasta el rediseño de procesos y productos para generar una economía circular con el uso de materiales reciclados y biológicos (Frente 4), pasando por la creación de un nuevo modelo

de negocio que demuestre y respalde la importancia del comercio basado en la sostenibilidad (Frente 7).

Este enfoque holístico es uno de los motivos por los que se nos considera continuamente líderes en materia de sostenibilidad. Cada año, la encuesta para líderes de sostenibilidad de Globescan pregunta a los profesionales en sostenibilidad qué empresas integran la sostenibilidad en los negocios de forma satisfactoria. Nos sentimos orgullosos de ver cómo Interface suele situarse entre las tres primeras empresas y de ser la única empresa que ha aparecido de manera continuada en esta lista desde que se lanzara el estudio en 1992.

Emisiones de CO<sub>2</sub> mundiales (GtCO<sub>2</sub>/año)



## QUÉ SIGNIFICA ESTO PARA NUESTRO FUTURO

En el caso de nuestra nueva misión, Climate Take Back™, también hemos elaborado un marco de trabajo y hemos diseñado un plan para la empresa. Para ello, lo primero es comprender el camino que debemos seguir para revertir el calentamiento climático. Hemos basado nuestras ideas en el trabajo realizado por el Stockholm Resilience Centre y en su modelo científico propuesto en 2017 para alcanzar límites climáticos seguros. Esta hoja de ruta en materia de carbono está basada en una sencilla norma básica o “ley del carbono” que busca reducir a la mitad las emisiones cada diez años.

Limitar el calentamiento global a 1,5 grados en el próximo siglo requiere una enorme cantidad de acciones, innovaciones

y cambios en cuatro áreas clave. Si bien hemos eliminado radicalmente el carbono de nuestros sistemas actuales, también debemos restaurar y proteger los sumideros de carbono naturales y ampliar las tecnologías de eliminación del carbono. Por último, debemos desarrollar un sistema empresarial que favorezca que esto ocurra y motive a los demás a adoptar el mismo plan.

Estas ideas nos llevaron a crear cuatro áreas dentro de nuestra estrategia Climate Take Back: Vivir sin dejar huella, Dejar que la naturaleza se enfríe, Amor por el carbono, y Liderar la nueva revolución industrial. Este marco sirve de base para nuestra misión, el plan que convertirá la visión de Climate Take Back en una realidad.

### ARRIBA

La “ley del carbono” del profesor Rockstrom, que sienta las bases para la eliminación rápida del carbono del medioambiente.

### DERECHA

Inspirados en la “ley del carbono” del profesor Rockstrom, hemos creado un marco para Climate Take Back que abarca todo el sistema.

# DEJAR HUELLA

## VIVIR SIN

Aspirar a no tener un impacto negativo en el medioambiente.

# AMOR POR EL

## CARBONO

Dejar de ver al carbono como un enemigo y empezar a usarlo como un recurso.



# LIDERAR LA NUEVA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

Transformar la industria en una fuerza para lograr el futuro que deseamos.

# DEJAR QUE DEJAR QUE LA NATURALEZA ENFRÍE

Apoyar la capacidad que tiene la biosfera para regular el medioambiente.

## LECCIÓN 4:

# ADOPTA UN ENFOQUE CIRCULAR

Puedes avanzar en el desarrollo de un sistema circular hasta donde llegan tus competencias. Para poder cambiar todo tu sistema, debes implicar a toda la cadena de valor, así como a otros actores, para lograr crear un modelo completamente circular.

## CÓMO LO APRENDIMOS

Sabíamos que diseñar un sistema circular era fundamental para que nuestra empresa se convirtiera en una empresa más sostenible. El establecimiento de un enfoque circular para Interface incluía cambiar nuestras materias primas, así como implementar la tecnología y los sistemas necesarios para utilizar materiales reciclados.

Hemos cambiado todas nuestras materias primas para que se puedan reutilizar y reciclar de manera eficiente. Actualmente utilizamos materiales reciclados en una gran parte de nuestras moquetas, incluyendo fibra reciclada en la parte superior de las moquetas, materiales reciclados en los sustratos y las capas base, y materiales reciclados en los soportes. En 1994, todos los materiales que utilizamos para fabricar moquetas procedían de recursos vírgenes. En la actualidad, el 60 % de las materias primas de nuestras moquetas proceden de recursos reciclados o biológicos. Además, hemos iniciado el cambio a materiales reciclados en nuestros productos luxury vinyl tile (LVT), que comenzamos a comercializar en 2016. En colaboración con los proveedores que utilizamos de LVT, este verano hemos aumentado el contenido de material reciclado de nuestros productos LVT y tenemos previsto aumentar el contenido reciclado en toda nuestra cartera de productos LVT. A fin de aumentar nuestra capacidad de reciclaje de las moquetas y los productos de nuestros clientes al final de su vida útil, hemos eliminado materiales que no se podían reciclar, como ftalatos, formaldehidos y fluorocarbonos.

El cambio en las materias primas no fue una cuestión que solo nos incumbiera a nosotros.

Debíamos hacer partícipes a muchas otras empresas externas a Interface. A fin de influir en nuestra cadena de suministro, utilizamos diversas estrategias como las reuniones de proveedores, el intercambio de prácticas recomendables entre nuestros equipos técnicos y los de nuestros proveedores, la oferta de volúmenes preferentes a los proveedores que nos proporcionarían materiales reciclados y la inversión conjunta en tecnología. El cambio a opciones recicladas en todas nuestras materias primas y a nivel de toda la empresa, requiere compromiso, paciencia y alianzas a largo plazo. En 1997, comenzamos a colaborar con uno de nuestros proveedores de fibra para desarrollar y tener acceso a fibra reciclada; en 2010, ya fabricábamos moquetas con fibra 100 % reciclada.

El uso de materiales nuevos no es más que una parte de la creación de un sistema circular. Otra parte importante de la creación de un enfoque circular es contar con la tecnología y las habilidades necesarias para procesar materiales y reciclarlos a nivel interno, así como lograr reciclar los productos procedentes de nuestros clientes.

Nos fijamos el objetivo de ser capaces de recuperar nuestros productos en todos los mercados internacionales para 2020, para lo que hemos realizado un avance significativo en materia de tecnología y programas para conseguirlo. En el continente americano, el programa ReEntry™ de Interface abarca el 95 % de nuestra región de ventas. En las regiones de Europa y Asia-Pacífico, los programas ReEntry™ regionales cubren el 80 % de nuestra región de ventas. Nuestros

programas ReEntry™ nos permiten recuperar las moquetas y los productos LVT de nuestros clientes para reutilizar o reciclar los materiales. A pesar de los programas de recuperación, siguen existiendo obstáculos en los mercados de muchos países que dificultan la recuperación de productos utilizados. La legislación en algunos de nuestros mercados europeos y asiáticos prohíbe el envío transfronterizo de moquetas usadas a centros de reciclaje. En los mercados americanos, la falta de una legislación que prohíba el envío de moquetas a vertederos dificulta la recuperación de las moquetas de nuestros clientes al final de su vida útil. En la actualidad, a pesar de todos nuestros esfuerzos, las moquetas que logramos recuperar para reciclarlas tras su uso por parte de nuestros clientes es inferior al 5 % de las que vendemos al año.

Pese a estos obstáculos, hemos logrado cierto avance. Desde 1995, hemos logrado evitar que acaben en vertederos más de 136 000 kg de moquetas y desechos de moquetas (incluyendo moquetas de nuestros competidores). Además, hemos reciclado muchas de esas moquetas para convertirlas en productos nuevos. Solo en los últimos 3 años, hemos reciclado o dado una segunda vida a más de 9 millones de kilos de moquetas utilizadas recuperadas de nuestros clientes a través de los programas ReEntry™ que tenemos implementados en todo el mundo.

No obstante, crear las condiciones para lograr enfoques circulares en ocasiones requiere un trabajo que va más allá de nuestra empresa y nuestro sector.



**PROMOCIÓN DIRECTA  
COMPROMETIDOS CON UNA LEGISLACIÓN  
FAVORABLE A LA ECONOMÍA CIRCULAR**

En 2010, California se convirtió en la primera jurisdicción del mundo en aprobar una ley que hacía a los fabricantes de moquetas responsables de crear programas para que las moquetas no acabaran en los vertederos. También estableció objetivos de reutilización y reciclado como metas principales para la gestión al final de su vida útil.

Las tasas de reciclaje que fijó el estado de California fueron agresivas y, cinco años después de establecerse el programa, los fabricantes de moquetas no eran capaces de cumplir con los objetivos establecidos por el estado de California. En 2017, California comenzó a multar a los fabricantes de moquetas por no cumplir la ley. Se elaboró una legislación destinada a modificar la ley original y mejorar el programa. La industria de las moquetas vio la oportunidad de tratar de derogar la ley para acabar con el programa. Cuando nuestra asociación de comercio, el Carpet and Rug Institute, propuso hacer presión contra cualquier cambio realizado en el plan o la legislación, nosotros le pedimos que reconsiderara su posición. Tras ignorar nuestra petición y continuar con la intención de acabar por completo con el plan, nos opusimos y decidimos abandonar nuestra asociación de comercio.

Dando un paso más, contratamos a un grupo de presión independiente y unimos fuerzas con otras partes interesadas de California y todo EE. UU. para reforzar la ley de reciclaje en la décima economía más grande del mundo. En octubre de 2017, contribuimos de manera determinante en que California actualizara su legislación (AB 1158) para mejorar su programa de reciclado de moquetas.

## LECCIÓN 5:

# NECESITAS LA AYUDA DE TODOS PARA CAMBIAR LAS COSAS

No basta con tener una misión, es necesario implicar a todo el personal para poder avanzar. Esto conlleva motivar a todos para que se sientan personalmente involucrados en el papel que deben desempeñar.

### CÓMO LO APRENDIMOS

Nuestro progreso hubiera sido imposible sin contar con los empleados motivados y de gran talento de Interface. Cuando nuestro personal en todo el mundo adoptó Mission Zero®, el cambio comenzó a producirse. Fomentar estas conexiones ha sido fundamental para nuestro éxito y hemos aprendido que no existe solo un enfoque para generar aceptación, sino muchos.

Empezamos por crear conciencia para conectar a todos con la misión de la empresa. Luego, nos centramos en mejorar el grado de comprensión de nuestra misión de alcanzar un impacto nulo. Invertimos en herramientas de formación de equipos y desarrollo de conocimiento, pero solo supimos el impacto real que la misión podía generar después de saber cómo dicha misión servía de inspiración a nuestros empleados a nivel personal.

Comunicábamos periódicamente la misión de sostenibilidad de Interface, pero nuestro fundador dudaba de que tuviera efecto en los empleados. Un comentario sorpresa en forma de poema ayudó a que Ray

comprendiera la importancia de conectar la sostenibilidad con los valores propios de los empleados. Después de escuchar a Ray dar una charla en la fábrica de California, un empleado llamado Glenn Thomas le entregó a Ray un poema que había escrito para "los niños del mañana", la generación futura. El poema trataba sobre la conciencia medioambiental que Ray y la misión de Interface habían despertado en un empleado concreto, la conciencia de que podía hacer algo para impactar en el mundo que dejaba a la siguiente generación. Esto nos demostró que los empleados podían establecer sus propios vínculos estrechos con la misión si fomentábamos dichos vínculos y creábamos el espacio necesario para ello.

Algunos empleados establecieron su vínculo con Mission Zero® tras escuchar a Ray (o a nuestro equipo de asesores medioambientales) hablar sobre la sostenibilidad, pero otros establecieron sus vínculos de otras formas. Probamos diversas formas de establecer vínculos para motivar a nuestros empleados. Otro método consistió en utilizar equipos multidisciplinares de

todos los niveles de la empresa para eliminar desechos. El programa QUEST se centró en lograr que equipos de empleados redujeran los desechos de sus fábricas mediante el aprendizaje en grupos y compartiendo las prácticas más exitosas.

Fijar metas exigentes vinculadas a compensaciones, y motivar que los equipos intercambiaran conocimiento y las mejores ideas a nivel mundial logró consolidar la sostenibilidad en toda la empresa. Esto también dio frutos desde un punto de vista económico. El efecto acumulado de nuestro programa QUEST redujo a la mitad los costes de desechos de fabricación y nos permitió ahorrar cientos de millones de dólares.



## CREAMOS EMBAJADORES: MOTIVAR A LOS EMPLEADOS PARA QUE CONTRIBUYAN CON SU PARTE

Contar con empleados involucrados, que hagan su trabajo conforme a la misión de sostenibilidad es todo un logro, pero si puedes lograr más de tus empleados, entonces tienes un tesoro.

Tener a empleados que comparten el mensaje con pasión, que se llevan la misión a casa para cambiar los hábitos familiares y que animan a los demás a iniciar su propia misión es el no va más. Hemos aprendido que la manera de crear embajadores consiste en elaborar y fomentar programas en los que los empleados motivados puedan pasar del aprendizaje a la acción.

Para crear formas de conectar personalmente a los empleados con la misión, es necesario comenzar por generar conciencia, incluir conocimiento y formación, emplear el aprendizaje en grupos y, sobre

todo, tratar de llegar aún más lejos si cabe. Resulta fundamental brindar la posibilidad a los líderes apasionados de seguir avanzando para generar y mantener activa una cultura de sostenibilidad.

Para ello, Interface elaboró un programa innovador de tres niveles que combinaba el aprendizaje en materia de sostenibilidad con oportunidades y beneficios para los empleados que querían involucrarse aún más en la sostenibilidad. Tras dos niveles de aprendizaje obligatorios, los empleados podían decidir optar por un tercer nivel de formación, con lo que recibían un reconocimiento como embajadores de la empresa por haber completado el aprendizaje. Los embajadores podían representar a la empresa públicamente y compartir nuestros mensajes de sostenibilidad. También se capacitó a estos empleados para que implementaran programas centrados en la mejora de la sostenibilidad en sus respectivos departamentos.

Gracias al éxito de este programa, decidimos ofrecer este nivel de aprendizaje y esta oportunidad a TODOS los empleados a nivel

mundial. En 2018, Interface lanzó programas de bienvenida a nivel mundial para nuevos empleados que incluían este aprendizaje básico en materia de sostenibilidad. El objetivo es generar conciencia entre los nuevos empleados en la empresa sobre nuestra misión desde el primer día.

El programa de aprendizaje conecta a los nuevos empleados con nuestra misión proporcionándoles las herramientas que necesitan para ser miembros productivos de Interface. En el caso de los empleados ya existentes, el programa de aprendizaje no solo les aporta conocimiento sobre sostenibilidad, sino que también ayuda a los empleados apasionados a identificar oportunidades avanzadas para llegar más lejos.

Las encuestas sobre aprendizaje nos revelan si ha aumentado la conciencia y nos ayudan a determinar si el programa funciona. El resultado final es la posibilidad de que todos los empleados se conviertan en embajadores.

## LECCIÓN 6:

# UN GIRO EQUIVOCADO PUEDE LLEVAR AL RESULTADO ADECUADO

El éxito nunca es un proceso lineal. Debes aceptar los errores como paso necesario para avanzar. Todos los pioneros de la historia debieron mantener el rumbo, aprender de los errores y seguir adelante cuando las cosas iban mal (y a menudo irán mal).

### CÓMO LO APRENDIMOS

Cuando lanzamos Mission to Zero™ en 1994, había pocas empresas centradas en la sostenibilidad. No teníamos una hoja de ruta que seguir, por lo que avanzábamos mediante el método de prueba y error. Eso nos hizo cometer algunos fallos, especialmente en las primeras fases.

Algunos de nuestros primeros experimentos con el reciclaje tuvieron en realidad los resultados opuestos a los previstos. En 1999, probamos un proceso de reciclaje que empleaba tecnología de desintegración destinada a recuperar las fibras de nailon de nuestras moquetas. No solo resultó ser más caro, sino que también generó material de calidad inferior y, de hecho, aumentó nuestra huella medioambiental. Nuestra tecnología de reciclaje actual surgió después de trabajar duro en las costosas versiones iniciales.

Otras innovaciones nunca llegaron a materializarse porque no queríamos sacrificar el rendimiento del producto en pos de la sostenibilidad. Con el objetivo de reducir el

uso de materiales, desarrollamos Solenium, un revestimiento de suelos tejido con menos gramaje y sin fibra de nailon. Tenía una huella medioambiental reducida, pero falló en última instancia por problemas de rendimiento. Con la intención de comercializar productos con una menor huella medioambiental, en 2004 creamos moquetas con fibras biológicas. Estos productos no eran lo suficientemente duraderos y, tras esforzarnos por mejorar su rendimiento mediante la modificación de sus diseños, incluyendo la combinación de fibras convencionales y biológicas, dejamos de fabricar estos productos.

Tras años aprendiendo a aplicar con éxito la sostenibilidad en nuestra empresa, decidimos crear un negocio destinado a asesorar a otras empresas. Los empleados de Interface actuaban de consultores para los proyectos de los clientes, pero tenían problemas a la hora de encontrar un equilibrio entre las misiones opuestas de vender servicios para obtener beneficios y asesorar a otras empresas para desarrollar sus misiones

de sostenibilidad de forma gratuita. Con este modelo de negocio poco convencional y con misiones enfrentadas, la consultoría nunca se amplió y finalmente decidimos cerrar el negocio.

Los contratiempos son habituales. Hemos aprendido a aceptar estos experimentos para aplicar lo aprendido al diseño de las siguientes soluciones.

## DEL ERROR DE FAIR-WORKS™ AL ÉXITO DE NET-WORKS™

### TRANSFORMACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO CON BENEFICIOS MEDIOAMBIENTALES Y SOCIALES

En 2008, completamos nuestro primer proyecto piloto relacionado con las cadenas de suministro inclusivas.

Dentro del ámbito de la iniciativa Fair-Works™, presentamos una nueva línea de productos, una gama de moquetas ecológicas tejidas con ramio y bambú, y obtenidas de tejedores artesanos de la India.

A pesar de las pruebas de mercado y el entusiasmo inicial por parte de los clientes, las ventas de esta línea de productos fueron decepcionantes. Al estar fabricados con materiales poco habituales, los clientes consideraron que estos productos serían más difíciles de mantener o podrían tener un rendimiento peor que el de las moquetas hechas de nailon.

Pero, a pesar de ser un fracaso de ventas, Fair-Works™ sentó las bases para un posterior programa que fue un éxito. Este error nos

permitió comprender cómo aunar los elementos adecuados para lograr una cadena de suministro socialmente inclusiva. Nos enseñó a colaborar con socios poco tradicionales y nos mostró la importancia de establecer redes amplias que resuelvan los retos complejos que plantea la sostenibilidad. Cuatro años más tarde, en 2012, establecimos una nueva alianza y lanzamos un segundo proyecto piloto destinado a crear una cadena de suministro socialmente inclusiva.

En esa ocasión, decidimos centrarnos en el nailon, la materia prima principal de nuestros actuales productos. Establecimos Net-Works™, una alianza entre Interface, nuestro proveedor de nailon Aquafil y la Zoological Society of London. Net-Works™ puso el foco en colaboraciones con pueblos costeros para recuperar las redes de pesca e incorporarlas a nuestra cadena de suministro para verlas convertidas en nailon reciclado para nuestros productos.

En 2012, lanzamos el primer proyecto para una cadena de suministro basada en las comunidades locales en Filipinas, involucrando a los habitantes de las aldeas para que recogieran y procesaran las redes de pesca,

así como pagándoles por la recuperación de las mismas. Desde entonces, esta alianza se ha replicado en Camerún e Indonesia.

Desde el comienzo del programa, se han recogido más de 224 toneladas métricas de redes de pesca desechadas, y actualmente 2200 familias tienen ingresos gracias al programa. Y, lo que es crucial, este proyecto ha sido un éxito comercial. Nuestros productos se fabrican con el mismo tipo de nailon que nuestros clientes conocen y quieren, pero ahora con el valor añadido de una historia social y medioambiental de gran fuerza. La respuesta de los clientes antes estos productos ha sido contundente, y hemos ganado conocimiento y experiencia en el tratamiento de la contaminación marina. Nuestro programa Net-Works™ fue el motivo por el que nos hicimos miembros fundadores de la iniciativa NextWave, junto con Dell y HP, para intercambiar con otras empresas miembro nuestra experiencia en el reciclado y el uso de plástico de origen marino.

## LECCIÓN 7:

## SÉ

## TRANSPARENTE

Sé tan transparente que te genere incomodidad. Comunica toda la historia y comparte las principales “métricas de la empresa”. Experimenta con proyectos piloto y fomenta nuevos enfoques de divulgación y transparencia que se extiendan a tu sector y a otros sectores.

## CÓMO LO APRENDIMOS

Nuestros esfuerzos por ser transparentes comenzaron en 1997 con uno de los primeros informes de sostenibilidad de empresa hasta el momento. Este informe era poco convencional si lo comparamos con los estándares actuales, ya que detallaba y medía todos nuestros impactos negativos. Elaborado por nuestro equipo de asesores medioambientales, este primer informe mostraba que Interface era una empresa derrochadora y no era sostenible. Con intención de hacerlo mucho mejor, hicimos público el informe y nos centramos en el futuro.

Desde que iniciamos nuestro cambio de mentalidad, hemos sido radicalmente transparentes. Comenzando por ese primer informe de nuestra empresa, hemos compartido continuamente lo que hacemos por cambiar y nuestros avances en cada fase. Hemos sido transparentes en cuanto a nuestros objetivos desde el principio, compartiendo públicamente los ambiciosos objetivos “cero” fijados para nuestra empresa. En ocasiones, ser transparente respecto a los objetivos es una herramienta tan potente como los avances logrados. Hemos definido y puesto en práctica la transparencia a grandes

rasgos, midiendo y compartiendo datos sobre nuestras operaciones, el impacto de nuestras fábricas, nuestros productos y el impacto combinado de todos estos procesos y materiales. Sabemos que muchos de los impactos más importantes solo se pueden percibir, medir y cambiar cuando se miran desde la perspectiva del sistema.

A finales de los 90, empezamos a medir y a informar sobre nuestro progreso en Mission Zero®, comenzando con las mediciones relativas a desechos, agua, energía y otras huellas generadas por las fábricas. Poco después, pasamos de esas mediciones de la huella medioambiental a compartir las métricas generales de “toda la campaña”, tales como la cantidad de energía sostenible que utiliza la empresa.

Luego profundizamos midiendo y publicando parámetros acerca de nuestros productos y materias primas. Somos la única empresa en nuestro sector que notifica el contenido reciclado y biológico de todas las materias primas que utilizamos para fabricar todos los productos de nuestra empresa. Estas mediciones “a nivel de toda la empresa” son esenciales porque muestran la mejor imagen

de la sostenibilidad de una compañía. Resulta sencillo hablar sobre una parte de la empresa o sobre la cadena de suministro, pero una visión completa es la manera más creíble de mostrar tanto el impacto como el progreso.

Hemos sido sinceros sobre los ingredientes que contienen nuestros productos y sus posibles impactos en la salud. Fuimos pioneros en el sector de las moquetas a la hora de crear y compartir las primeras Declaraciones Ambientales de Producto. Además, hemos liderado nuestro sector calculando y comunicando el carbono incorporado en nuestros productos para que nuestros clientes conozcan la huella de carbono que tienen.

La transparencia permite a nuestros clientes ser agentes de cambio a través de sus decisiones de compra. Cuando los clientes pueden comparar productos de forma objetiva, entonces, pueden seleccionar y dar prioridad a los productos más sostenibles, emitiendo señales importantísimas al mercado que animan a otros fabricantes y empresas en la misma posición a realizar un cambio.



**DECLARACIÓN  
AMBIENTAL DE PRODUCTO  
LA TRANSPARENCIA PUEDE IMPULSAR EL  
CAMBIO EN TODO EL SECTOR.**

Para contar la verdad sobre cómo avanzamos para convertirnos en una empresa más sostenible y cómo se refleja esto en todos nuestros productos, debemos centrarnos en los datos.

En 2004, observamos que nuestros clientes tenían problemas para encontrar los datos entre tanto mensaje de sostenibilidad. Por ello, adoptamos la valiente medida de testar lo que denominamos Declaraciones ambientales de producto (DAP). Es como una etiqueta de información nutricional que detalla el impacto medioambiental en base a las materias primas y procesos de fabricación de cada producto. Fuimos los PRIMEROS

en nuestro sector en adoptar las DAP y las aplicamos a toda nuestra cartera mundial de productos. Como pioneros en el uso de DAP en Norteamérica, contribuimos a la adopción generalizada de las DAP en el programa de evaluación de edificios Leadership In Energy and Environmental Design (LEED) del US Green Building Council, así como otras normas de construcción ecológica y, gracias a esto, hoy por hoy es posible utilizar los datos procedentes de las DAP para diseñar edificios e interiores con un menor impacto medioambiental.

Por sí solas, las DAP de una única empresa no tienen poder. Su importancia reside en que comparten un formato común y, cuando las utilizan múltiples proveedores, permiten a los clientes comparar productos de igual a igual para que puedan elegir los más ecológicos. Los clientes pueden obtener mucha información de las DAP. En una época en la que todas las empresas presumen de ser ecológicas, las DAP

muestran si sus actividades o certificaciones realmente se corresponden con una menor repercusión medioambiental. Además, las DAP permiten a los fabricantes de productos elegir adecuadamente los ingredientes de sus productos y conocer el impacto de sus decisiones. Las DAP nos permiten saber si un contenido reciclado realmente reduce el impacto medioambiental durante su ciclo de vida o si, por el contrario, simplemente es “ecológico” en apariencia. Por ejemplo, cambiar plástico virgen por plástico reciclado en un producto resulta mucho más relevante que cambiar relleno mineral virgen por relleno reciclado.

Al utilizar nuestras DAP para centrarnos en nuestras áreas de impacto clave, hemos podido cambiar nuestra cadena de suministro y reducir nuestro impacto. Por ejemplo, el uso de sistemas de nailon estándar con contenido 75 % y 95 % reciclado ha contribuido a que reduzcamos la huella de carbono de nuestros productos en un 69 %.

## LECCIÓN 8:

# INICIA UNA PEQUEÑA ONDA, GENERA UNA OLA

Para repercutir de manera real en el mundo, es necesario influir en los demás para que sigan tu camino y ayudarles a que muestren el camino a los demás. Esa es la forma en que un efecto en cadena puede tomar vida propia, aumentando el impacto positivo a niveles que superan con creces los niveles que se hubieran logrado de manera individual.

### CÓMO LO APRENDIMOS

Tras años involucrados en este proceso, hemos descubierto que nuestra historia ha inspirado a otras empresas de maneras impensables cuando comenzamos. Al compartir nuestro progreso en materia de sostenibilidad, otros nos consideraron su inspiración. Hemos visto cambios en nuestros clientes, nuestros empleados y nuestro sector, todos ellos inspirados por Mission Zero®.

Ray Anderson se convirtió en una especie de evangelizador, dando miles de charlas para defender la causa de la sostenibilidad. Tuvo un papel crucial a la hora de animar a los líderes del sector de la construcción a pensar en edificios ecológicos. Ejerció de copresidente del Council for Sustainable Development y presidente del proyecto de acción climática durante el gobierno

del Presidente Clinton. Muchos líderes de empresas sostenibles atribuyen a Ray un cambio en sus ideas respecto a la sostenibilidad.

Conforme avanzaba la iniciativa Mission Zero®, comenzamos a asesorar a otros. Invitamos a líderes empresariales a Interface y les animamos a elaborar sus propias agendas de sostenibilidad. En 2004, Ray presentó los avances de Interface a un grupo de ejecutivos de Wal-Mart en su sede central; posteriormente estos nos visitaron para saber cómo habíamos realizado los cambios en nuestra empresa. Nuestra actitud pionera y nuestros resultados convencieron a los principales minoristas del mundo de que era posible, y rentable, adoptar un enfoque sostenible.

También creamos efectos en cadena brindando a otras empresas formas de participar en nuestras soluciones sostenibles. Cuando en el pasado colaboramos con proveedores para desarrollar materias primas más sostenibles, otras empresas tuvieron la oportunidad acceder a estos materiales. Cuando trabajamos para desarrollar fuentes de energía sostenible, sus beneficios llegaron más allá de nuestra empresa y alcanzaron a otras empresas del sector.

Somos conscientes de que la adopción de las acciones que hemos motivado en otras empresas han superado con creces lo que Interface podría hacer a nivel individual. Mientras completamos nuestra nueva misión, seguimos influyendo en otras empresas a través de iniciativas con fines específicos.



## MEDIR EL EFECTO EN CADENA CREAR UN CAMBIO POSITIVO INFLUYENDO EN LOS DEMÁS

Hemos visto y escuchado el efecto en cadena que hemos provocado, pero hace 25 años no contábamos con las herramientas necesarias para medirlo.

Generar un cambio en tu empresa es positivo, pero imagina poder influir en otras empresas para que cambien... ¿cómo se alcanza ese poder de influencia? Actualmente están surgiendo nuevas herramientas que permiten cuantificar ese efecto en cadena. Esto resulta cada vez más importante para nosotros, ya que con nuestra nueva misión tratamos de revertir el calentamiento global. Se trata de una tarea titánica que requiere que influyamos en las acciones y los objetivos climáticos de muchos otros actores. Pero sabemos que podemos hacerlo, porque ya lo hemos hecho con anterioridad. Para saber cómo y cuándo lo hicimos, hemos echado la vista atrás a los años de la iniciativa Mission Zero® (entre 1996 y 2018) para analizar los efectos en cadena y medirlos en toneladas de dióxido de carbono. Con el uso de la metodología de cargas SHINE (Norris 2015), que denomina "cargas" a los efectos en cadena, descubrimos que hemos generado influencia fuera de nuestra empresa y lo hemos comprobado. El primer ejemplo surgió de crear materiales reciclados en nuestra cadena de suministro.

En 1996, animamos a nuestro proveedor de nailon a fabricar nailon con materiales reciclados que tenían una menor huella de carbono que el nailon virgen en aquel momento. Interface utilizó ese nailon reciclado en sus productos para reducir la huella de carbono. Pero, cuando el proveedor de fibra posteriormente comenzó a vender el nailon reciclado a otras empresas, generamos un impacto fuera de Interface que se extendió a otras empresas. En un periodo de cuatro años, el impacto ascendió al equivalente de 334 000 toneladas métricas de CO<sub>2</sub>. Posteriormente, acudimos a otro proveedor similar y creamos un impacto aún mayor aplicando el mismo enfoque.

Un segundo efecto en cadena surgió cuando colaboramos con la ciudad de LaGrange (Georgia, EE. UU.) para desarrollar un proyecto de gas procedente del vertedero local. En nuestra búsqueda de un sustituto para el gas natural de nuestra fábrica, acudimos a los ingenieros municipales para utilizar el vertedero local como fuente de energía renovable. Interface fue decisivo en el desarrollo y la ejecución del proyecto, colaborando estrechamente con el ayuntamiento durante varios años. Utilizamos el gas derivado del vertedero en nuestra fábrica, reduciendo nuestro impacto medioambiental al eliminar el gas natural. También generamos un efecto en cadena cuando se vendía el exceso de gas procedente del vertedero a otros fabricantes locales.

Entre 2003 y 2018, el impacto combinado del proyecto generó una carga equivalente de 684 000 toneladas métricas de CO<sub>2</sub>.

Estas dos acciones (la creación de nuevos materiales reciclados y el uso del gas de vertedero en proyectos energéticos), así como los efectos en cadena que dichas acciones impulsaron, generaron el equivalente a 1 millón de toneladas de CO<sub>2</sub> durante los años en que se implementaron. Al probar estos nuevos métodos de medición de efectos en cadena, también esperábamos descubrir qué podemos hacer para generar un mayor número de efectos en cadena y que estos tengan una mayor repercusión.

Consideramos que es importante comprender cómo influir en los demás de forma que se generen impactos positivos, porque la mera reducción de la huella nunca nos permitirá reducir el daño causado.

Para alcanzar un impacto positivo como empresa, debemos adoptar medidas que repercutan más allá de nuestra huella. Conforme avanzamos en nuestro viaje hacia la sostenibilidad y nos enfrentamos a un reto como el calentamiento global, es fundamental contar con las herramientas necesarias para medir estos efectos en cadena. Mientras otras empresas amplían sus aspiraciones y objetivos de sostenibilidad hacia metas de impacto "positivo neto", nosotros debemos comprender y medir los impactos positivos para brindar reconocimiento a los líderes, enseñar a otros a crear impactos positivos en sus empresas, y decidir en qué actividades invertir para impulsar un cambio positivo.

## LECCIÓN 9:

# ELEVA EL LISTÓN

Es importante saber cuándo es necesario un nuevo reto, cuándo es necesario cambiar de objetivo. Márcate retos que impliquen dar un nuevo paso transformador. Crea procesos y canales de comunicación internos y externos para lograr vislumbrar el futuro.

## CÓMO LO APRENDIMOS

La visión desde la cima es distinta a la visión desde los pies de la montaña. Cuando pudimos acercarnos a la cima del monte de la Sostenibilidad, disfrutamos de una visión distinta. Vimos qué había más allá de la repercusión “cero” y supimos que debíamos marcarnos el reto de un nuevo paso. Escalar la siguiente montaña. Fijamos una nueva misión.

Con la tranquilidad de saber que alcanzamos la iniciativa Mission Zero®, que en un primer momento se nos hizo imposible, nos sentimos capacitados para fijarnos una meta aún más atrevida. Pero, una vez que uno tiene el deseo de dar el siguiente paso, ¿cómo saber en qué aspecto centrarse? ¿Cómo aprovechar el conocimiento colectivo de la empresa para dirigirla hacia el siguiente nivel?

Lo primero que hicimos fue mirar dentro de nosotros mismos. Mediante el uso de encuestas y entrevistas personales, preguntamos a los empleados y a los líderes de Interface sus opiniones acerca de nuestro rumbo futuro. Consultamos a asesores que

habían ayudado a Ray Anderson a establecer el rumbo hacia Mission Zero®. Supimos que debíamos cambiar nuestro modelo de negocio y pasar de no causar daños a generar más resultados beneficiosos. Supimos que debíamos convertirnos en una empresa que tuviera un impacto positivo y generoso. Supimos que debíamos eliminar más carbono de la atmósfera del que emitimos. El cambio climático se erigió como el problema de mayor envergadura.

La valentía de nuestros empleados nos sorprendió incluso a nosotros. Su aspiración por que Interface adoptara una misión “más grande que nosotros mismos” para “solucionar el mayor reto al que se enfrenta el mundo”. Su fe en que podríamos fijarnos la nueva misión de revertir el calentamiento global fue lo que nos proporcionó la autoridad y la seguridad para hacerlo. Ellos sirvieron de motivación para que nuestro equipo directivo y el nuevo CEO dieran el siguiente paso hacia un ajuste climático apto para la vida.

Pero había otra cosa que también nos motivaba. En los 25 años que llevamos cambiando nuestra empresa, pocas empresas de nuestro sector nos han seguido. El reto ecológico que motivó a nuestro fundador para lanzar la iniciativa Mission Zero® no se ha visto reducido, al contrario, se ha acelerado. Y la crisis climática es ahora más apremiante que nunca. Debemos centrarnos en una nueva misión de sostenibilidad aún más radical que la primera.

Actualmente estamos cambiando nuestro enfoque para solucionar el mayor reto al que se enfrenta la humanidad: el cambio climático. Climate Take Back es nuestro nuevo y ambicioso objetivo para crear un clima que haga posible la vida. Y estamos apremiando a otros actores para que se unan a nosotros. Estamos instando a que otros actores publiquen sus misiones propias también destinadas a revertir el calentamiento climático. Ha llegado el momento.



**AVANZAR EN NUESTRO PRÓXIMO OBJETIVO. ¿CÓMO ESTÁ CREANDO INTERFACE UN AJUSTE CLIMÁTICO PARA LA VIDA?**

En junio de 2017, revelamos un prototipo de producto que, no solo está basado en Mission Zero<sup>®</sup>, sino que representa el emocionante primer paso en nuestra misión Climate Take Back<sup>™</sup>.

Sabemos que eliminar el exceso de dióxido de carbono de la atmósfera es fundamental para alcanzar nuestra misión y, por ello, una parte importante de nuestra estrategia es encontrar

formas de utilizar el dióxido de carbono en nuestros productos. El prototipo Proof Positive<sup>™</sup> toma el carbono como recurso, incorporándolo al diseño y la fabricación del producto gracias a nuevas materias primas que lo almacenan. La moqueta experimental de Interface cambia los materiales existentes por nuevas materias primas biológicas y recicladas que, cuando se combinan, generan una huella de carbono negativa. Una vez elaborado el producto piloto, pudimos medir su ciclo de vida desde la extracción de materias primas y su fabricación, haciendo que organismos externos verificaran su huella de carbono negativa.

Saber que era posible crear un producto con emisiones negativas de carbono nos alentó a ir más allá y comercializar un soporte con emisiones negativas de carbono para

nuestros productos. En 2018, lanzamos productos con los primeros soportes con emisiones negativas de carbono disponibles en Europa y Estados Unidos. Los soportes utilizan nuevos materiales bajos en carbono con un 97 % de contenido procedente de materiales reciclados o biológicos. Este soporte se compone de capas de polímeros bioplásticos fabricados con resinas y aceites naturales, y con una capa de relleno de piedra caliza reciclada. Estos materiales derivados de plantas contienen más carbono que los materiales de nuestros soportes tradicionales y hacen que la huella de carbono de los soportes sea negativa. Todavía tenemos trabajo por hacer para lograr un producto con emisiones totalmente negativas de carbono, pero esta innovación en soportes fue un importante primer paso en nuestro nuevo viaje hacia la eliminación del carbono.

## QUÉ MEDIMOS VALIDAR Y VERIFICAR

Desde el inicio, supimos que medir y compartir nuestro progreso tendría importancia. Pero no realizamos mediciones por el mero hecho de medir.

Iniciamos nuestro viaje hacia la sostenibilidad con la evaluación del impacto de la fabricación de moquetas. A partir de ahí, diseñamos un sistema exhaustivo destinado a medir los parámetros de la empresa y mostrar nuestras mejoras. Al adquirir conocimiento sobre la sostenibilidad, nos concentramos en el impacto de los materiales que utiliza nuestra empresa y perfeccionamos nuestro enfoque. Aumentamos nuestra capacidad de medir el impacto mediante una visión más amplia del análisis del ciclo de vida. Asimismo, aprendimos la importancia de utilizar a expertos externos para validar y verificar nuestras mediciones.

¿Por qué realizamos verificaciones? Es de suma importancia saber que nuestras acciones generan un impacto. La verificación también permite a nuestros empleados y clientes confiar en nuestras cifras y nuestros mensajes. Pero los informes sobre sostenibilidad están en una situación un poco descontrolada. Muchas empresas invierten mucho tiempo y dinero en elaborar notificaciones e informes de sostenibilidad que consideran necesarios. Ese valioso tiempo y dinero se podría dedicar a realizar cambios. Somos conscientes de estos peligros y el derroche de recursos que conlleva realizar informes que nadie leerá.

Por eso, nos centramos en divulgar nuestro mensaje de formas que creemos que son realmente relevantes. No publicamos un informe de sostenibilidad anual, sino que preferimos compartir nuestros avances en asuntos clave en nuestro sitio web. También compartimos nuestro éxito (y nuestros errores) a través de casos prácticos elaborados con empresas asociadas.

## NUESTRAS CIFRAS DE CONTENIDO RECICLADO

Bureau Veritas verifica de manera independiente el porcentaje de materias primas recicladas y biológicas contenidas en nuestros productos. Además, se verifica el porcentaje de las materias primas recicladas y biológicas que utilizamos en cada uno de nuestros centros de fabricación como parte de su certificado ISO-14001 anual.

## NUESTRO USO DE ENERGÍAS RENOVABLES

Bureau Veritas verifica el porcentaje de energía renovable utilizada en nuestros centros de fabricación como parte de nuestra auditoría energética global. Además, nuestros datos sobre energía renovable se verifican en cada uno de nuestros centros de fabricación como parte del certificado ISO-14001 anual.

## NUESTRAS AFIRMACIONES SOBRE NUESTRAS EMISIONES NEUTRAS DE CARBONO

Bureau Veritas verifica cada año nuestro programa Carbon Neutral Floors™ para asegurarse de que los análisis del ciclo de vida de nuestros productos se calculan correctamente, incluyendo el volumen total de ventas de suelos, y que adquirimos y retiramos el volumen adecuado de compensaciones de carbono para poder afirmar que somos neutrales en cuanto a emisiones de carbono. Las compensaciones de carbono que adquirimos y retiramos en el programa Carbon Neutral Floors deben cumplir los criterios más exigentes para garantizar su calidad, incluyendo el cumplimiento de los criterios del Verified Carbon Standard.

## NUESTRAS AFIRMACIONES SOBRE NUESTRA HUELLA DE CARBONO

La huella de carbono de nuestros productos se verifica de manera independiente a través de una revisión crítica externa de cada análisis del ciclo de vida (ACV) realizado por Interface. La huella de carbono de nuestros productos también se verifica mediante la certificación y el registro de los datos que utilizamos y difundimos en las declaraciones ambientales de producto (DAP) en bases de datos públicas mantenidas por UL Environment e IBU.

## NUESTRA EFICIENCIA ENERGÉTICA

Nuestros resultados en materia de eficiencia energética están verificados por Bureau Veritas como parte de nuestra auditoría energética anual. Además, estos datos se verifican en cada uno de nuestros centros de fabricación como parte del certificado ISO-14001 anual.

## NUESTRAS EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO

Bureau Veritas verifica anualmente nuestras emisiones de gases de efecto invernadero para garantizar que se generan de acuerdo con el WRI/WBCSD GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard para las emisiones de ámbito 1 y 2, así como para determinadas emisiones de ámbito 3. Además, comunicamos nuestras iniciativas y emisiones de ámbito 1, 2 y 3 verificadas por terceros para reducir aún más las emisiones en todos los ámbitos del formulario anual de emisiones de gases con efecto invernadero disponible en nuestra web.

## NUESTRO USO DEL AGUA

Nuestros equipos de fabricación locales miden los datos de consumos de agua y luego nuestro equipo de sostenibilidad lo revisa y verifica internamente a través de las auditorías anuales, las cuales incluyen la revisión de las facturas de agua y la revisión de los procedimientos de recopilación de datos para garantizar que nuestras afirmaciones en materia de intensidad de agua son válidas y correctas.

## ENLACES DE CASOS PRÁCTICOS

### LECCIÓN 1

[Biomémesis de Interface](https://www.interface.com/InterfaceBiomimicry)  
[interf.ac/InterfaceBiomimicry](https://www.interface.com/InterfaceBiomimicry)

### LECCIÓN 3

[Modelo de sostenibilidad de Interface](https://www.interface.com/InterfaceModel)  
[interf.ac/InterfaceModel](https://www.interface.com/InterfaceModel)

### LECCIÓN 4

[Mediciones de Interface](https://www.interface.com/InterfaceMetrics)  
[interf.ac/InterfaceMetrics](https://www.interface.com/InterfaceMetrics)

### LECCIÓN 6

[Innovación de Interface](https://www.interface.com/InterfaceInnovation)  
[interf.ac/InterfaceInnovation](https://www.interface.com/InterfaceInnovation)

[Net-Works de Interface](https://www.interface.com/InterfaceNetWorks)  
[interf.ac/InterfaceNetWorks](https://www.interface.com/InterfaceNetWorks)  
[interf.ac/InterfaceNetWorks2](https://www.interface.com/InterfaceNetWorks2)

[Consultoría de Interface](https://www.interface.com/InterfaceConsulting)  
[interf.ac/InterfaceConsulting](https://www.interface.com/InterfaceConsulting)

### LECCIÓN 8

[Interface y Wal-Mart](https://www.interface.com/InterfaceWalmart)  
[interf.ac/InterfaceWalmart](https://www.interface.com/InterfaceWalmart)

