



cutting through complexity

Desarrollo Sostenible en México 3.0

KPMG en México





Contenido

4

Introducción

20

La información, el vínculo con los *stakeholders*

10

Sostenibilidad en la estrategia de negocios

24

Temas relevantes pero no urgentes

14

Lo que no se conoce, no se mide y no se mejora

26

Las leyes y el cumplimiento

18

Impacto económico y control de riesgos

30

Conclusiones

Introducción





KPMG en México ha sido pionero en el análisis integral de la sostenibilidad de la empresa mexicana. En 2009, publicó la primera encuesta *Desarrollo Sostenible en México*, actualizando la misma en 2011, y presentando con gusto la tercera versión en 2014. Durante estos años, han sucedido eventos relevantes relacionados con la sostenibilidad (concepto también conocido como sustentabilidad). El concepto ha evolucionado y, de ser una novedad que se confundía con altruismo o "ser una empresa verde", se ha enriquecido con nuevos aportes y experiencias, siempre bajo una visión a largo plazo para la empresa, en una relación ganar-ganar con sus grupos de interés.

Factores externos

Estos años han sido de grandes cambios y retos para la sostenibilidad en México y en el mundo. Temas como la crisis financiera e inmobiliaria de 2008, la emisión de la Ley General de Cambio Climático en México en 2012, la Reforma Fiscal que grava emisiones de CO₂, fuertes desastres naturales con alto costo social, ambiental y económico para las empresas y para el país, son ejemplos claros de que la sostenibilidad: i) impacta a las organizaciones, a sus accionistas y a los ciudadanos; ii) es un tema relevante y estratégico, que llegó para quedarse.

Algunos otros eventos acontecidos en los últimos años, no son regularmente relacionados con el concepto de sostenibilidad por parte de los empresarios. Existen señales de la relevancia que está tomando el tema, así como su gran efecto en los resultados de la empresa (económico, legal, reputacional, físico y regulatorio). Ejemplo de estos eventos son: la fuerza de la sociedad y grupos de interés a través de las redes sociales; la crisis del euro y el desacuerdo del Congreso de los Estados Unidos por el techo de la deuda pública; las manifestaciones masivas de ciudadanos reclamando seguridad y condiciones sociales y laborales adecuadas; desastres naturales como huracanes, inundaciones y sequías. Estos temas pueden ser ligados a conceptos como Gobierno Corporativo, gestión de riesgos, responsabilidad de marca y producto, modelo de negocios y otros similares, todos ellos unidos intrínsecamente al concepto, así como a la rentabilidad a largo plazo y a la permanencia de las empresas.

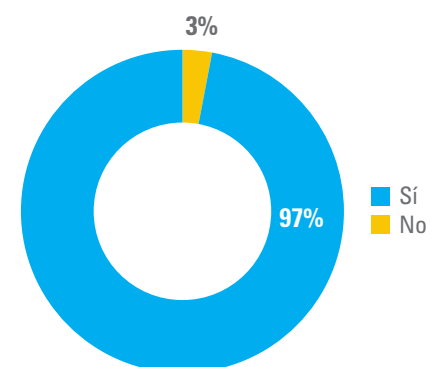
Pareciera que es claro que la sostenibilidad es relevante y crítica para el futuro de las organizaciones. Al menos 97% de los encuestados es lo que opina al respecto.

Cabe resaltar también que a través de las respuestas de la encuesta, a

pesar de que todos están de acuerdo con que es crítico y relevante, no se han aterrizado o tomado las acciones necesarias para actuar, evaluar, medir y reportar. Esto lleva a pensar que lo que es importante, no siempre consigue empatía con el presupuesto y logros de corto plazo en la organización.

Lo expuesto anteriormente, refuerza la importancia de aceptar que la sostenibilidad es un camino y no una acción o un reporte. No es fácil cambiar la cultura, liberar presupuesto o lograr comunicación con grupos de interés. Sin embargo, el hecho de que 97% acepta su relevancia, significa un gran primer paso.

¿Considera el tema de sostenibilidad como relevante y crítico para el futuro de las organizaciones?



Grupos de interés y sinergia creada

Además de los factores internos de las empresas, existen otros jugadores relevantes que impactan en los temas relacionados con la sostenibilidad.

Un ejemplo claro de lo antes mencionado, es el rol del gobierno como impulsor de incentivos o sanciones. Hoy vivimos iniciativas claras en este rubro como son: i) un impuesto a las actividades de fabricación, producción e importación de combustibles fósiles; ii) una ley general de cambio climático; iii) una posible disminución de incentivos a la inversión, al eliminar la depreciación acelerada de maquinaria o equipo para la generación de energía mediante fuentes renovables. Es relevante que las organizaciones consideren que el gobierno, aunque es un factor externo, tiene impactos profundos en sus resultados, e incluso sobre gremios o industrias completas, debido a que en su búsqueda de estimular la sostenibilidad de la nación, puede generar –dependiendo de las acciones llevadas a cabo– efectos positivos o negativos. Por ejemplo, regulaciones demasiado rígidas pueden reducir la competitividad del país y de sus empresas, frente a otras naciones.

Otro jugador externo con gran relevancia es la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), que instituyó el emblema “Empresa Sustentable” además del índice IPC Sustentable, con el lema: “La sostenibilidad no es un destino, es un camino”. Con esta iniciativa, la BMV se alinea con otros sistemas equivalentes, como los indicadores *Dow Jones Sustainability* y el *FTSE 4Good (Financial Times Stock Exchange)*, que miden el comportamiento de compañías con estándares de responsabilidad corporativa. Esta iniciativa de la bolsa se considera relevante, ya que está buscando presentar a inversionistas tanto locales como globales, con

empresas que cubran requisitos mínimos en sostenibilidad. Es decir, la BMV a través de su índice, ha sido un instrumento para asegurar que organizaciones mexicanas con buenas prácticas en sostenibilidad, sean elegidas por inversionistas (nacionales o extranjeros) con exigencias y expectativas concretas en este rubro.

Un tercer grupo relevante es el Global Compact, conocido como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y los Principios para las Inversiones Responsables (PRI, por las iniciales de *Principles for Responsible Investment*), una organización asociada a la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (United Nations Environment Programme Finance Initiative, www.unepfi.org y www.unpri.org).

A nivel internacional, hay que mencionar, entre otros incentivos de carácter económico, el mercado de bonos de carbono construido alrededor del Protocolo de Kioto (ratificado hasta 2020 y con un buen e innovador funcionamiento al menos hasta 2012)¹, y los llamados Principios de Ecuador², avalados por el Banco Mundial y firmados por grandes bancos internacionales, algunos de ellos operando en México. De manera voluntaria, estas instituciones se comprometieron a otorgar préstamos para grandes proyectos de desarrollo (10 millones de dólares o más) sólo cuando los promotores demuestren la capacidad y disposición para asegurar

que esas obras se conduzcan con responsabilidad social y que sean ambientalmente adecuadas.

Estos programas sugieren que en todo el mundo hay preocupación por temas ambientales, sociales y de negocios, al tiempo que la filantropía y las intenciones humanitarias han sido enriquecidas por estrategias financieras sostenibles.

La sostenibilidad no es una acción o resultado que se logre por el simple hecho de instituir un comité, obtener un distintivo o emitir un reporte bajo ciertos estándares aceptados para dichos efectos. Sostenibilidad es identificar y cuestionar los temas críticos, así como materiales para la organización, tanto en aspectos internos como frente a sus grupos de interés significativos; es gestionar la reputación a través de un balance acción-difusión. Es lograr una transformación de la cultura organizacional, que logre acciones constantes y continuas buscando generación de valor y retorno, pero siempre asegurando la continuidad a largo plazo de la empresa.

En síntesis, sostenibilidad es un camino y una evolución constante. Por ello, presentamos nuestra tercera encuesta bianual de sostenibilidad, que refleja el nivel de conciencia y avance de la empresa mexicana frente al concepto, dando oportunidad de contrastar la evolución del tema en el ámbito empresarial (comprensión, implementación, logros y retos) en los últimos seis años.

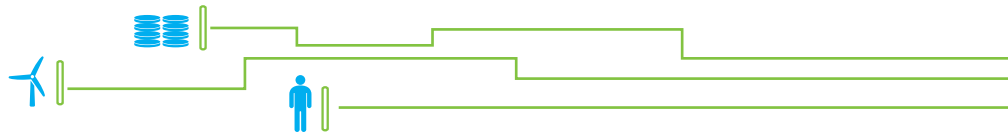
La sostenibilidad es un concepto integral que comprende tres grandes ramas: económica, ambiental y social

¹ United Nations Framework Convention on Climate Change, *Kyoto Protocol* (http://unfccc.int/kyoto_protocol/items/2830.php).

² Banco Mundial, *Los Principios de Ecuador*, Septiembre de 2004, (http://www.bancomundial.org/temas/resenas/principios_ecuador.htm).

Sostenibilidad: elementos para un concepto integral

La sostenibilidad es un concepto integral que comprende tres grandes ramas: económica, ambiental y social.



Económica	Ambiental	Social
<p>Gobierno Corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estructura y reglas • Independencia • Responsabilidades <p>Estructura organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derechos y obligaciones • Segregación de funciones <p>Gestión de Riesgos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institucionalización • Integridad <p>Ética</p> <p>Antilavado de dinero</p> <p>Distribución a accionistas</p>	<p>Materiales</p> <p>Energía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de consumo • Ahorros en productos <p>Agua</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes • Reciclaje <p>Biodiversidad</p> <p>Emisiones, vertidos y residuos</p> <ul style="list-style-type: none"> • CO₂ • Gestión de material peligroso <p>Transporte</p>	<p>Prácticas laborales éticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación y educación • Diversidad <p>Derechos Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de seguridad • Explotación infantil • Libertad de asociación <p>Sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corrupción • Política pública <p>Responsabilidad sobre productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud y seguridad al cliente • Etiquetado de productos • Comunicación y <i>marketing</i>



Metodología

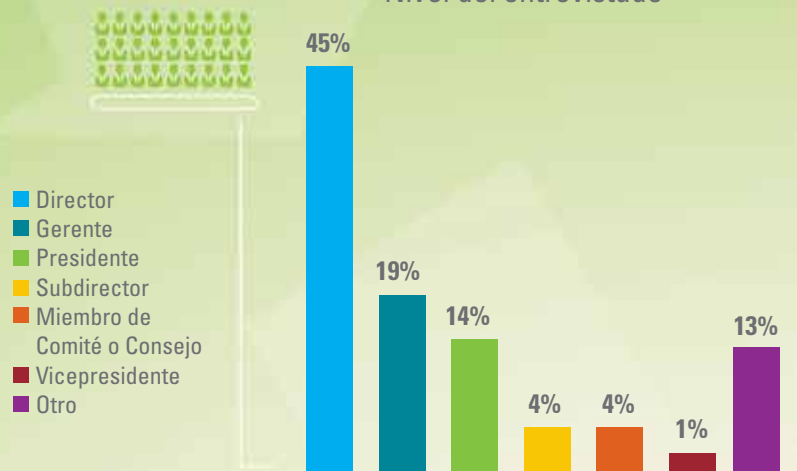
Para realizar este estudio, se encuestó a 296 directores generales, consejeros y altos directivos de empresas en México de diferentes tamaños y giros industriales. Más de la mitad tiene menos de 500 empleados y 42% refleja ventas menores a 100 millones de pesos. Este perfil permite matizar el comportamiento de las compañías más grandes, con recursos para asumir los costos de la innovación, frente a Pequeñas y medianas empresas (Pymes), que por su naturaleza inherente y capacidad económica deberán primero aceptar que la sostenibilidad no es un tema de tamaño, además de buscar fórmulas más económicas y sencillas para asumir los retos de la misma.

Igual que con la incorporación de las tecnologías informáticas, las normas internacionales y otros temas relevantes, la sostenibilidad está presente y seguirá permeando a lo largo de los años.

Aun así consideramos que la sostenibilidad es un tema fundamental para la agenda de grupos empresariales y la misma sociedad mexicana. No importa si la organización es pública, privada, grande o pequeña, el tamaño y característica legal de la empresa no se contraponen con conceptos como permanecer y crecer en el largo plazo, gestionar los riesgos de negocio (estratégico, económico, ambiental, social), así como lograr empatía y balance con sus grupos de interés.

El estudio puede ser considerado para evaluar el ambiente de los negocios, aun cuando haya una brecha importante entre Pymes y empresas de mayor tamaño.

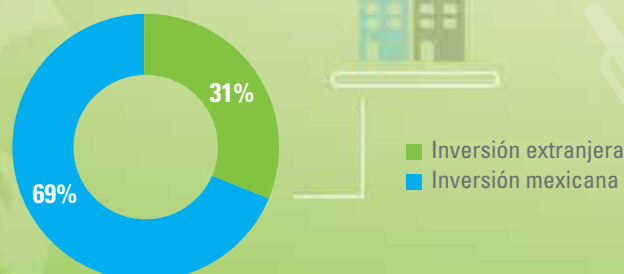
Nivel del entrevistado



Área del entrevistado



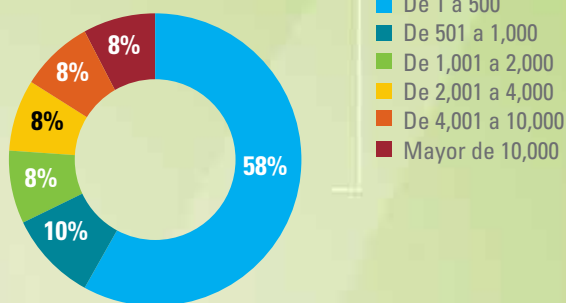
Tipo de compañía por origen de capital



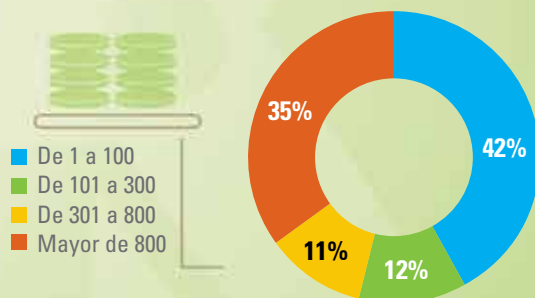
Ubicación de su organización—empresa



Cantidad de empleados

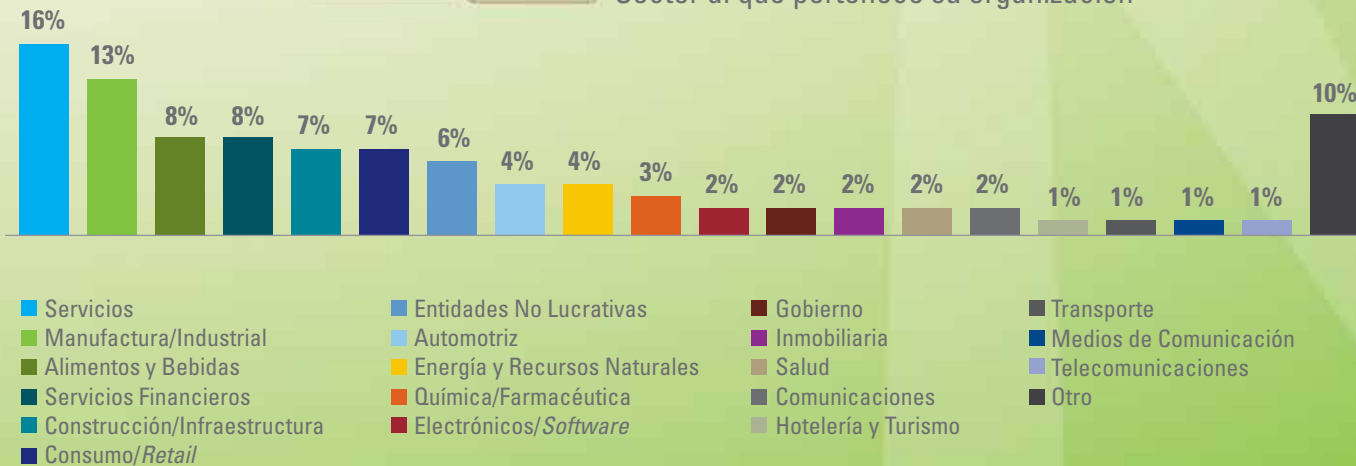


Importe de sus ventas en millones de pesos



La sostenibilidad es un tema fundamental para la agenda de grupos empresariales y la misma sociedad mexicana, sin importar si la organización es pública, privada, grande o pequeña

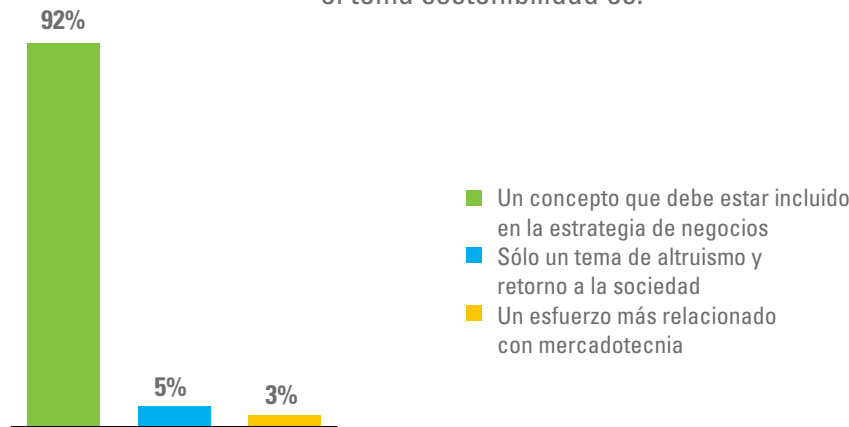
Sector al que pertenece su organización



Sostenibilidad en la estrategia de negocios



En su opinión, considera que para su organización, el tema sostenibilidad es:



Como se mencionó en la introducción, el concepto de sostenibilidad ha estado sujeto a una amplia interpretación, incluyendo una clásica vinculación con las actividades filantrópicas, voluntariado de empresas y fundaciones, así como el “ser verde”. La evolución y alcance del concepto actualmente tiene un ámbito empresarial y estratégico que corre en tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Si bien estos tres pilares fundamentales son inamovibles, sí evolucionan. Por ejemplo, recientemente se ha incorporado a la discusión la implementación de estrategias de Gobierno Corporativo, Gestión de Riesgos y Cumplimiento (GRC, por las siglas en inglés de *Governance, Risk & Compliance*), lo que muestra que la formulación del concepto de sostenibilidad no concluye, y que seguramente seguirá profundizándose con el paso del tiempo.

Considerando esta flexibilidad en la interpretación y contenido del concepto, habría que tomar con precaución el hecho de que 92% de los entrevistados acepten que este tema debe estar integrado a la agenda de negocios. En la encuesta de 2011, la misma pregunta obtuvo una respuesta afirmativa de 95%. Este respaldo casi unánime debería ser muy estimulante, pero lo más probable es que en una proporción importante sólo se trate de una expresión de deseos. De otro modo, y como se explicó en el documento de 2011, la tarea de sostenibilidad debería estar respaldada por un presupuesto asignado, esfuerzos de identificación,

gestión y mejora, así como un equipo especializado para entender, medir, analizar, corregir e introducir mejoras. Desafortunadamente, no ocurre esto en la mayoría de los casos. Esta hipótesis será confirmada mediante otras respuestas donde se aprecia una menor preocupación (o baja acción) por la sostenibilidad, incorporarla a la estrategia y respaldarla con decisiones concretas.

Es posible pensar que directivos y miembros del Consejo están más interesados en los problemas cotidianos y los resultados financieros de corto plazo, que en avanzar en temas de sostenibilidad a largo plazo, justificando la baja prioridad al considerar que sus riesgos asociados –y en consecuencia, sus costos–, aún son bajos. Pero esta apatía deberá remediarse a mediano plazo cuando se profundicen algunos incentivos para la acción. Uno de ellos es que las empresas internacionales, que son mayoría entre las de gran tamaño, están siendo obligadas a cumplir las políticas globales de sostenibilidad de sus casas matrices. Estas empresas, incluyendo automotrices, bancos, farmacéuticas, manufactureras, detallistas, entre otras, suelen aplicar mejores prácticas en materia de medio ambiente, inclusión social y combate a la discriminación, gestión de riesgos, relaciones con gobierno y comunidad.

No sólo hacia adentro, sino también extendiéndose a su cadena de suministro, empresas internacionales de este tipo están forzando a sus proveedores a cumplir con reglas parecidas, para expandirse a toda la cadena logística. En concreto, realizan

auditorías y visitas para confirmar que los trabajadores tienen contratos en regla y ambientes de trabajo adecuados, que las empresas están al día en sus compromisos fiscales, que sus plataformas tecnológicas y de abastecimiento de materiales satisfacen las normas, así como las especificaciones contratadas (que el papel sea reciclado y que la madera provenga de bosques certificados, por ejemplo). ¿Quiere usted trabajar con estos grupos? Tiene que cumplir sus lineamientos, en ocasiones no sólo de acción sino también de entrega de reportes.

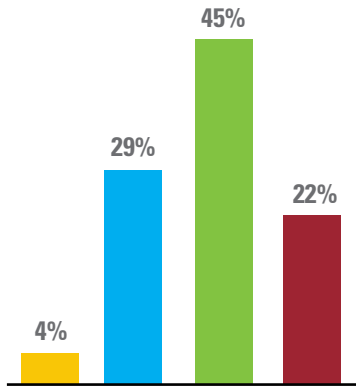
En términos de sostenibilidad, las grandes marcas ya no quieren descubrir niños trabajando en sus fábricas, que los juguetes recibieron una pintura con alto contenido de plomo, o que las autoridades decomisaron productos debido a una publicidad engañosa o falsa. En este punto hay que mencionar el importante papel que cumplen ahora las redes sociales –Facebook, Twitter, Youtube–, y que se agudizará en el futuro. Una mala decisión, un conflicto laboral o un problema ambiental pueden “viralizarse” y acabar con la reputación de una marca o un producto en cuestión de horas. Existen varias redes, como Change (www.change.org), donde cualquier persona puede iniciar una “causa” y solicitar firmas de apoyo.

Las grandes empresas con operaciones o intereses internacionales, han enfatizado y actuado frente a estas prácticas porque: i) reconocen que, si bien pueden tener efectos a largo plazo, finalmente estos conceptos afectan su estado de resultados, a través de preferencia de compra, gestión de reputación, demandas, devolución de producto, incremento de precios en materias primas, entre otros; ii) han aceptado que para permanecer en un lugar privilegiado y seguir siendo relevantes en un ambiente de negocios global, requieren invertir en este concepto. Es lógico pensar que organizaciones de menor tamaño, buscando seguir a las grandes o participar con éstas, también tengan una evolución, aunque la misma sea un poco más lenta.

Para valorar la adopción de mejores prácticas en México, y darle justo valor a las respuestas de la encuesta, vale la pena considerar que 31% de los ejecutivos representan compañías con

Usted considera que el nivel de madurez en el tema de sostenibilidad en su organización es:

- Nulo
- Bajo
- Mediano
- Alto



inversión extranjera, y que 42% son empresas grandes, con al menos 500 trabajadores y algunas hasta 10,000 trabajadores. Se trata entonces de organizaciones complejas y robustas que, en teoría, tienen capacidad para asimilar estas visiones. Del lado contrario, 58% de las respuestas corresponden a compañías con menos de 500 trabajadores y 42% reportan ventas inferiores a 100 millones de pesos anuales, es decir empresas pequeñas y medianas que quizá están más ocupadas en sobrevivir que en la sostenibilidad de largo plazo.

Para calificar la percepción de madurez en temas de sostenibilidad, 45% de los ejecutivos refieren que es mediana y sólo 22% que es alta. Las cifras no son tan categóricas como en la pregunta anterior, aun cuando se trata de un tema de conocimiento y no

de iniciativas concretas. No obstante, el interés es alentador y ayudará a construir consensos a medida que el mercado y las autoridades se vuelvan más exigentes en materia de cumplimiento.

De igual forma, es relevante comprender que sostenibilidad es un camino que obliga a la aceptación, inversión y generación de una nueva cultura en el negocio. Por lo mismo, el hecho de que sólo 4% comente que su avance es nulo, ya tiene gran valor. Algunas empresas ya reconocen el concepto, aun cuando saben que tienen camino por andar (29% que se denominan bajo). Esto por sí mismo, tiene valor.

Pareciera que directivos y Consejos de Administración ya aceptaron el valor de la sostenibilidad. En este sentido, han iniciado el camino. Seguramente



el estatus de la competencia, las iniciativas regulatorias, así como la presión de la sociedad por la responsabilidad de productos y decisión de compra, serán incentivos para acelerar la madurez de las empresas en este rubro.

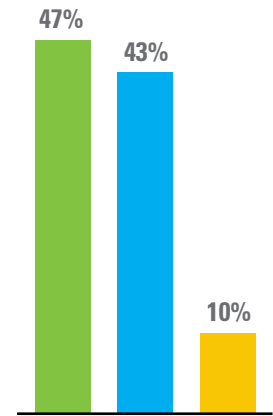
También se debe reconocer que, actualmente, aquellas compañías con alta madurez (22%) tienen una ventaja competitiva, están a la vanguardia en reducción de costos, gestión reputacional, cumplimiento regulatorio, omisión de multas o sanciones y relacionamiento con sus *stakeholders* o grupos de interés.

Aunque cabría esperar que los Consejos de Administración tuvieran una visión más estratégica que las demás áreas del negocio, sólo cerca

del 50% platican de manera formal o reconocen los conceptos básicos de sostenibilidad, mientras en el resto parece verse como un tema no prioritario, controversial o que por el momento no representa un riesgo. Con todo, hay un alza relativa respecto de 2011, cuando sólo se interesaban 35% de los Consejos.

Recordemos y reconozcamos que en el concepto de sostenibilidad se pueden observar grandes riesgos de negocio: aspectos regulatorios, reputacionales, de abasto, de gestión de costos y similares. Asimismo, en ocasiones están altamente relacionados entre sí. Por lo mismo, pareciera que si un Consejo no cuestiona estos puntos, tiene una visión de corto plazo, o tal vez esté demasiado centrado en factores económicos.

¿Se conversa acerca de los conceptos de sostenibilidad en su Consejo de Administración y Comités?

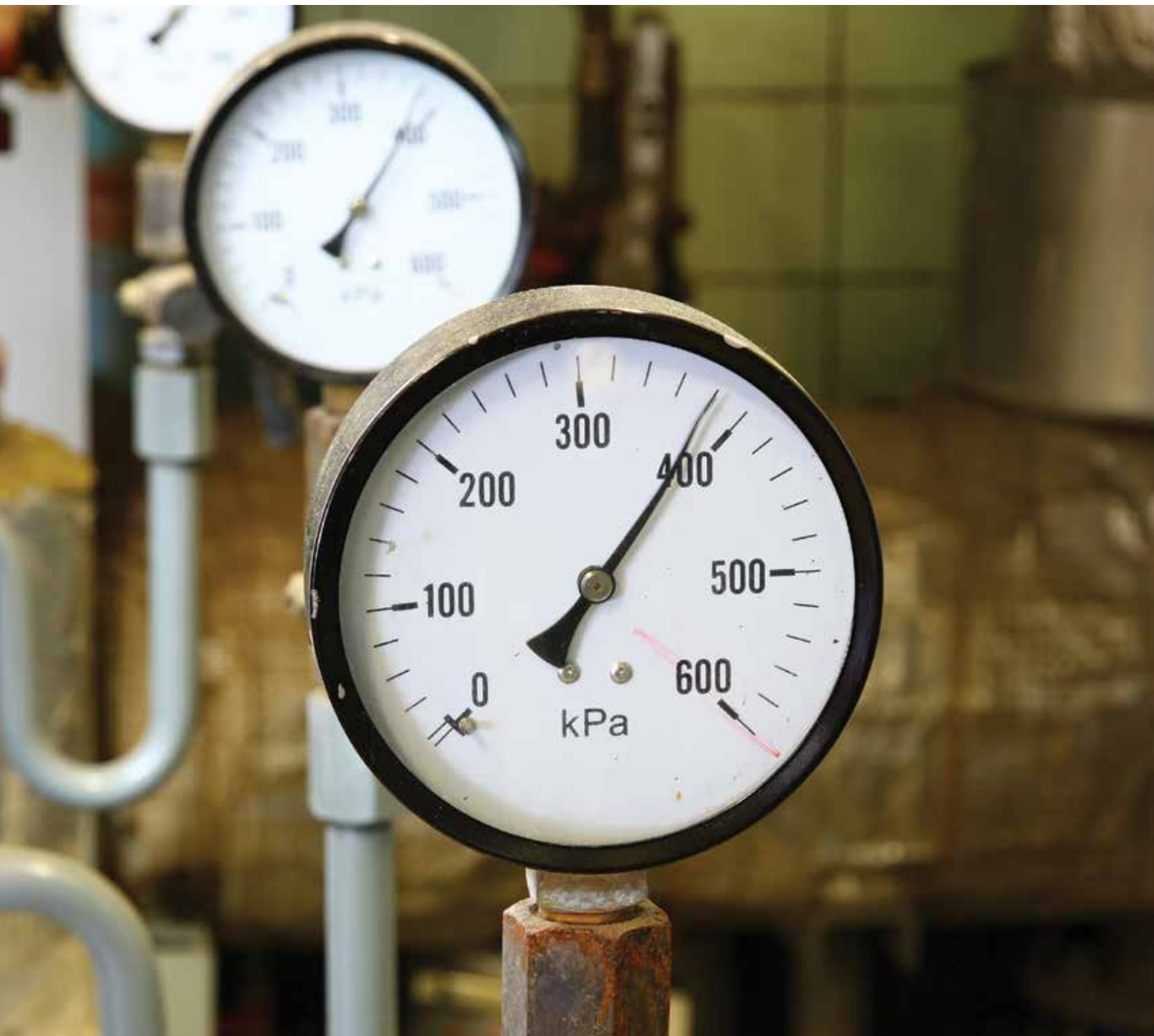


- Sí
- A veces, aunque no de manera formal y bajo agenda
- No



Una mala decisión, un conflicto laboral o un problema ambiental pueden “viralizarse” y acabar con la reputación de una marca o un producto en cuestión de horas

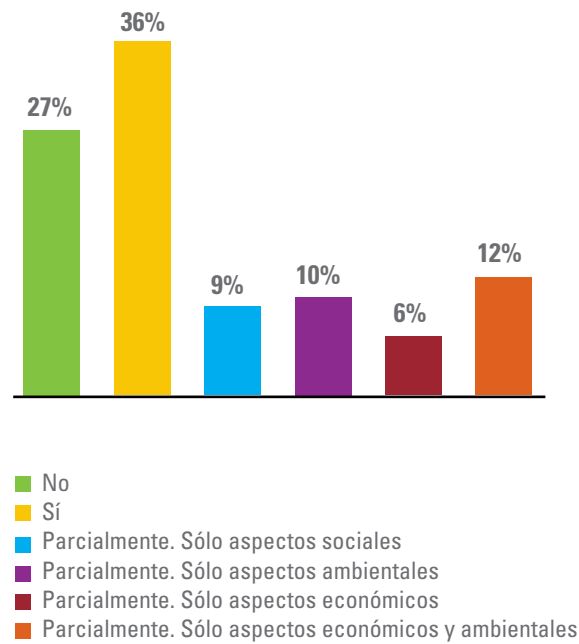
**Lo que no se
conoce, no
se mide y
no se mejora**



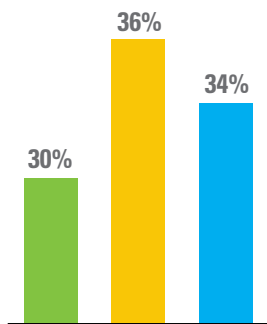
En el ámbito empresarial, tener conciencia de riesgos y posibles impactos no es suficiente; éstos deben ser identificados, categorizados y delegados para su control, de no darse esta formalidad, la posibilidad de que dichos riesgos no sean atendidos y gestionados de forma razonable, se incrementa.

El resultado presenta 30% de organizaciones que no identifican dichos riesgos. Sin embargo, 34% hacen un esfuerzo, pero aceptan que el mismo es parcial y no estratégico. El no desarrollar un ejercicio serio, formal y con enfoque a lo verdaderamente crítico (estratégico) tiene dos efectos que pueden ser altamente negativos. En primer lugar se puede tener la falsa sensación de que la organización está blindada ante posibles impactos. En segundo lugar, se invierte esfuerzo, tiempo, recursos e inversiones, que finalmente pueden no estar reeditando en lo que se espera de los mismos, es decir, mitigar dichos efectos relevantes para el negocio.

En su planeación estratégica e indicadores del tablero de control (BSC)³, ¿incluye el concepto de sostenibilidad?



¿Tiene su organización identificados los 15 registros más críticos en lo ambiental y social?



- No
- Sí. Tanto en lo social como en lo ambiental
- De manera parcial. Algunos conceptos se observan, el análisis es parcial / no estratégico

Si las empresas no han identificado apropiadamente sus riesgos previsible, no podrán contemplarlos en la planeación estratégica y, por lo tanto, considerarlos, medirlos y monitorearlos en tableros de control o BSC, que son herramientas para dar seguimiento a indicadores cuantificables.

En este caso, la respuesta afirmativa se mantiene en 36%, mientras que la negativa es de 27%; los restantes casos se reparten en modelos parciales, que sólo toman los aspectos ambientales, sociales, económicos o una combinación. Se repite aquí la división en tercios, aunque vale la pena asentar que las iniciativas parciales, que consideran sólo algunos aspectos críticos, deben asumirse como experiencias piloto que van en camino de consolidarse.

Sin embargo, es también cierto que cuando sólo se consideran algunos riesgos y no el conjunto de una manera integral, podría

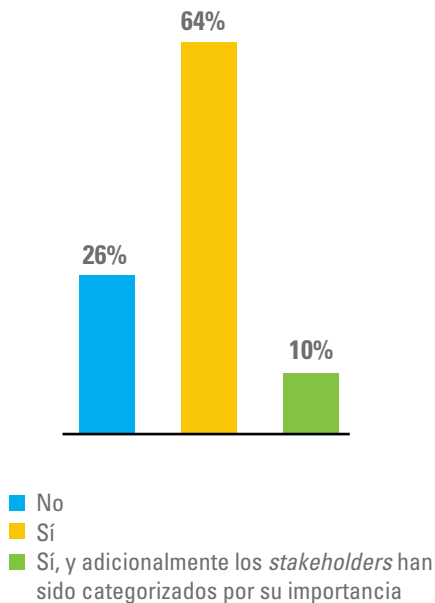
dar la impresión de cierto grado de cumplimiento cuando en realidad la empresa está expuesta.

Los indicadores estratégicos de la empresa se consideran fundamentales para su desarrollo y permanencia. Se dice que lo que no se mide no se puede controlar. De igual forma, si las empresas aceptan que los temas relativos a sostenibilidad –económico, ambiental y social– son tan relevantes, ¿por qué no miden dichos aspectos?

La medición es básica para comprender nuestro resultado frente a una expectativa inicial previamente planteada, es decir, si se consiguió el objetivo planteado. Al mismo tiempo, ayuda a asegurar que existen procesos, personas y controles que están atendiendo y gestionando algo crítico. Un indicador refleja un trabajo tanto de análisis como de acción para cuidar algo valioso. El no contar con un tablero de medición íntegro, refleja debilidad en los sistemas de gestión en riesgos y temas críticos de sostenibilidad.

³ Balanced Scorecard.

¿Tiene identificados claramente a los grupos de interés (*stakeholders*) de su empresa?



64% de los entrevistados asumen conocer a sus *stakeholders*, lo cual es un buen porcentaje. Sin embargo, sólo 10% de ellos manifiestan que además, los han categorizado por su importancia o relevancia

Un complemento de los factores de riesgo son los grupos de interés, usualmente conocidos como *stakeholders*, que son parte esencial en la estrategia de sostenibilidad. De uno o varios de esos agentes puede depender el éxito, avance, retroceso o deterioro de una situación o un negocio. Los enfrentamientos o conflictos con sindicatos combativos, en las redes sociales, con clubes de compradores, divisiones de gobierno o con medios de comunicación no siempre pueden librarse con estrategias de relaciones públicas, contención o manejo de crisis. En México y otros países existen casos recientes donde comunidades afectadas han frustrado importantes desarrollos mineros o industriales, y no es raro que vecinos e incluso autoridades se opongan a la entrada de ciertas marcas a sus centros urbanos. Empresas que prestan servicios sensibles –como telefónicas, mensajerías, bancos, aerolíneas, petroleras–, están sujetas a críticas masivas cuando tienen un tropiezo, aunque sea menor.

El identificar y gestionar a los *stakeholders* o grupos de interés

de la organización, es una acción altamente relevante. Los *stakeholders* son típicamente los trabajadores, accionistas, consumidores, comunidades alrededor de las plantas industriales o los activos físicos, gobiernos en sus varias dimensiones, medios de comunicación y analistas económicos, organizaciones de la sociedad civil, partidos o grupos políticos, sindicatos, e incluso entidades que podrían considerarse en el borde o al margen de la ley, como los *hackers* y ciberintrusos.

En la definición del filósofo R. Edward Freeman, quien desarrolló la teoría de los grupos de presión como una propuesta sobre la responsabilidad social y la ética corporativa, son los grupos que pueden afectar o ser afectados por las actividades o iniciativas de una organización. Aunque descritos de esta forma, todos los *stakeholders* parecen equivalentes, se requiere una fina sensibilidad para identificar su potencial impacto y determinar una fórmula sobre quién cuenta y cuánto cuenta (en inglés, *Principle of who or what really counts*). No todos los *stakeholders* tienen la misma capacidad de afectar

la sostenibilidad y, hay que decirlo claramente, hay algunos que pueden ser de gran ayuda en determinadas circunstancias.

En la encuesta, 64% de los entrevistados asumen conocer a sus *stakeholders*, lo cual es un buen porcentaje. Sin embargo, sólo 10% de ellos manifiestan que además, los han categorizado por su importancia o relevancia.

Categorizar a los *stakeholders* se considera fundamental, ya que podemos tener una gran lista de grupos de interés; sin embargo, no todos esos grupos tienen la misma capacidad de impacto o afectación para el negocio. En pocas palabras, tener una larga lista de grupos de interés no da por sí misma valor al negocio. El valor viene cuando se conoce a los *stakeholders*, pero también se tiene claro a quién atender, cuáles son las inquietudes de cada uno, los medios para definir y entablar comunicación con éstos. Nuevamente regresamos al valor por la gestión, más que sólo una base de datos de información.



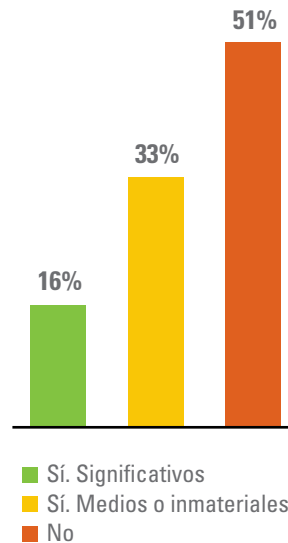
Impacto económico y control de riesgos



Los datos referidos al impacto económico de incidentes que involucran temas sociales y ambientales son muy significativos, y deberían servir como un testimonio sobre la seriedad que debe atribuirse al asunto. Es relevante que 49% de los ejecutivos entrevistados reconozcan haber sufrido una afectación económica por razones ambientales o sociales (67% en la encuesta de 2011), y que en 16% de los casos se reporte un daño significativo (23% en 2011).

Desafortunadamente, existen ejemplos reales ligados a impactos por temas sociales y ambientales de las empresas. Nuevas regulaciones, demandas, pérdida reputacional, daños físicos, incremento en el costo de seguros, desabasto o variación en precio de *commodities* son algunos de los impactos regulares que las empresas cada vez tienen que enfrentar con más frecuencia y que están ligados a sostenibilidad.

¿Ha sufrido su organización impactos económicos por aspectos sociales o ambientales?



49% de los ejecutivos entrevistados reconocen haber sufrido un impacto económico por razones ambientales o sociales (67% en la encuesta de 2011)



La información, el vínculo con los *stakeholders*



La presente respuesta contrasta con el punto previo. 64% de las empresas dicen conocer a sus grupos de interés, sin embargo, más de 57% manifiestan no tener comunicación con los mismos o emitir un reporte de sostenibilidad. Ahora bien, aceptamos una mejora en el tiempo, ya que actualmente 43% afirma tener comunicación, mientras que en 2011 este grupo representaba sólo 17%.

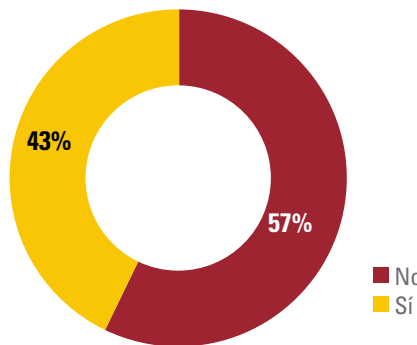
Estas estadísticas muestran controversia entre el pensamiento y la acción empresarial. Las empresas reconocen que sus grupos de interés son relevantes, que los conocen, pero no se comunican con ellos.

Es relevante mencionar que no es sencillo definir y formalizar dichos canales. En muchas ocasiones, abrirlos sin el cuidado y enfoque requerido, puede generar riesgos a la organización o expectativas altas, que son consideradas promesas por los *stakeholders*. Por lo mismo, se debe reconocer la importancia de estos puentes de comunicación para su implementación, esquema y gestión diligente.

Conforme la pregunta previa, pocas empresas tienen comunicación. Sin embargo, de aquellas que la tienen, todavía existe un porcentaje relevante (65%) que lo hace sin una línea o estándar previamente probada o específica.

Es cierto que las líneas de comunicación, su momento en el tiempo, expectativas y capacidades, deben ser "trajes a la medida" para el negocio. Por lo mismo, nuestra

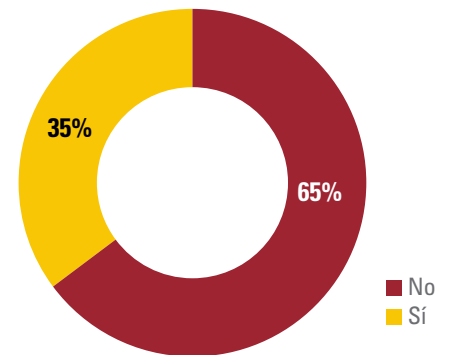
¿Emite su organización un reporte de sostenibilidad o tiene algún tipo de comunicación formal con sus grupos de interés (*stakeholders*)?



sugerencia es no considerar ningún estándar como la verdad absoluta. Sin embargo, es también cierto que el uso de estándares puede generar valor a la organización desde aristas diversas. Algunas de las ventajas de considerar estándares ya existentes son:

- Los estándares fueron creados por grupos que han vivido o pensado estos temas por largo tiempo. Por lo mismo ahorran tiempo y esfuerzo a la organización

¿Su estrategia y comunicación se basan en algún estándar específico de reporte en sostenibilidad?



- Los estándares y lineamientos cuentan con alcances y limitaciones, por lo tanto se disminuye la subjetividad con el *stakeholder* al tener la capacidad, ambos, de conocer de que línea se está hablando
- Los estándares son reconocidos por ciertas instituciones, y ahorran tiempo, así como dudas en caso de análisis de la organización (BMV, grupos que otorguen financiamiento y similares)

64% de las empresas dicen conocer a sus grupos de interés, sin embargo más de 57% manifiestan no tener comunicación con los mismos o emitir un reporte de sostenibilidad



Los estándares hoy existentes para temas de sostenibilidad varían, unos como GRI (Global Reporting Initiative, www.globalreporting.org) nacieron con un enfoque de reporte, mientras otros como ISO 26000 (International Organization for Standardization, www.iso.org) surgieron bajo una visión de gestión; por su parte, SA8000 (Social Accountability International, www.sa-intl.org) se limita a condiciones de trabajo; mientras que AA1000 (AccountAbility, www.accountability.org) se orienta al aseguramiento de sostenibilidad y materialidad del concepto. Sin embargo, comparten la esencia y la plataforma.

En su inmensa mayoría, todos hablan de lo económico, ambiental y social,

además de que sus particularidades sobre dichos pilares comparten también los grandes temas.

En algunas organizaciones, hemos observado que los mezclan, como pudieran ser el caso de ISO 26000 con GRI, mientras que otras únicamente utilizan uno para gestionar y reportar.

Actualmente, GRI pareciera ser el estándar más conocido y aceptado. Definitivamente es el que más años tiene operando (inició en 1997 a nivel global).

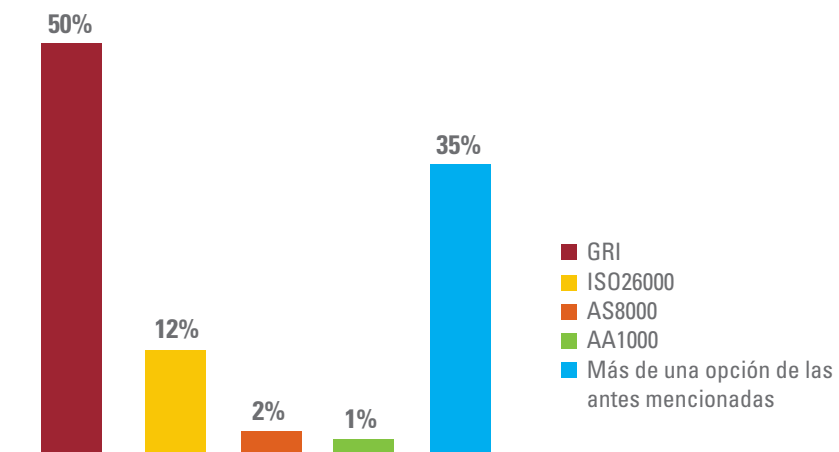
Independientemente del estándar utilizado, nuestra sugerencia es que la organización se apoye en líneas ya pensadas por grupos especializados

y compradas por grupos de observadores. Asimismo, es importante adecuarlas a la realidad de su negocio. De otra forma, en un acto de buena voluntad, el esfuerzo de sostenibilidad puede perderse entre una gran cantidad de conceptos.

En entidades consideradas maduras en sostenibilidad, hemos observado que aún mezclan conceptos y estándares, dependiendo del grupo de interés al que quieran responder. Algunas siguen estándares de GRI, del Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (Cemefi, www.cemefi.org), y del Pacto Mundial (www.un.org/esglobalcompact), entre otras certificaciones.



¿En cuál de estos estándares específicos de reporte en sostenibilidad se basan su estrategia y comunicación?



Temas relevantes pero no urgentes

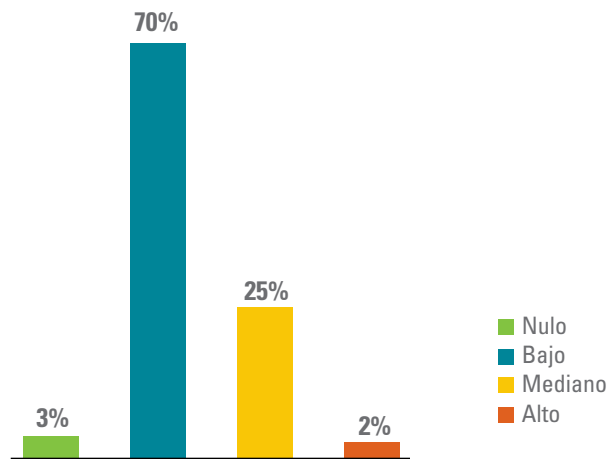




La mayoría de los entrevistados acepta de alguna manera que la responsabilidad social y la sostenibilidad son temas sobre los cuales deberán tomar medidas en el futuro, pero todavía perciben una gran debilidad en el contexto de México y no tienen muchas expectativas en el corto plazo. Para 70% del total, este tema tiene un perfil o desarrollo bajo, lo que sería desalentador si no fuera porque otras respuestas muestran un panorama más optimista.

En este punto, sería necesario explorar incentivos para las empresas y organizaciones que se anticipan en el cumplimiento de las normas oficiales o de industria y que las autoridades, así como las organizaciones de la sociedad civil, las divulguen para mostrar a los remisos cuál es el camino. Es mejor mostrar que la sostenibilidad no es un requisito sino una visión de beneficio a la que se deben adherir quienes quieran tener futuro.

¿Cómo considera que es el estatus y desarrollo actual en temas de sostenibilidad en México?



70% los entrevistados consideran que la responsabilidad social y la sostenibilidad tienen un perfil o desarrollo bajo, lo que sería desalentador si no fuera porque otras respuestas muestran un panorama más optimista

Las leyes y el cumplimiento



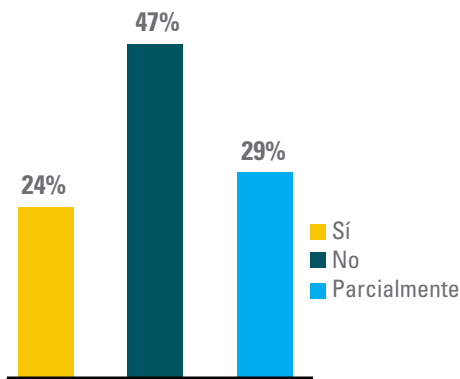
Los datos sobre la Ley General de Cambio Climático, confirman el desconocimiento sobre la normatividad aplicable en materia ambiental y frente al cambio climático. Dos tercios (76%) de los entrevistados aceptan desconocer o conocer parcialmente este documento, lo que revela un distanciamiento poco excusable. Y en el futuro será más serio, porque las autoridades ambientales se han propuesto demandar el cumplimiento obligatorio, hacer verificaciones e imponer sanciones cuando corresponda. Los posibles instrumentos para esta estrategia serían el Registro de Emisiones y Transferencias de Contaminantes (RETC), nacido al amparo de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, o el Registro Nacional de Emisiones establecido en el capítulo VIII de la Ley de Cambio Climático. Esta ley de 2012 establece sanciones para las empresas que no entreguen o que falsifiquen la información sobre emisiones.

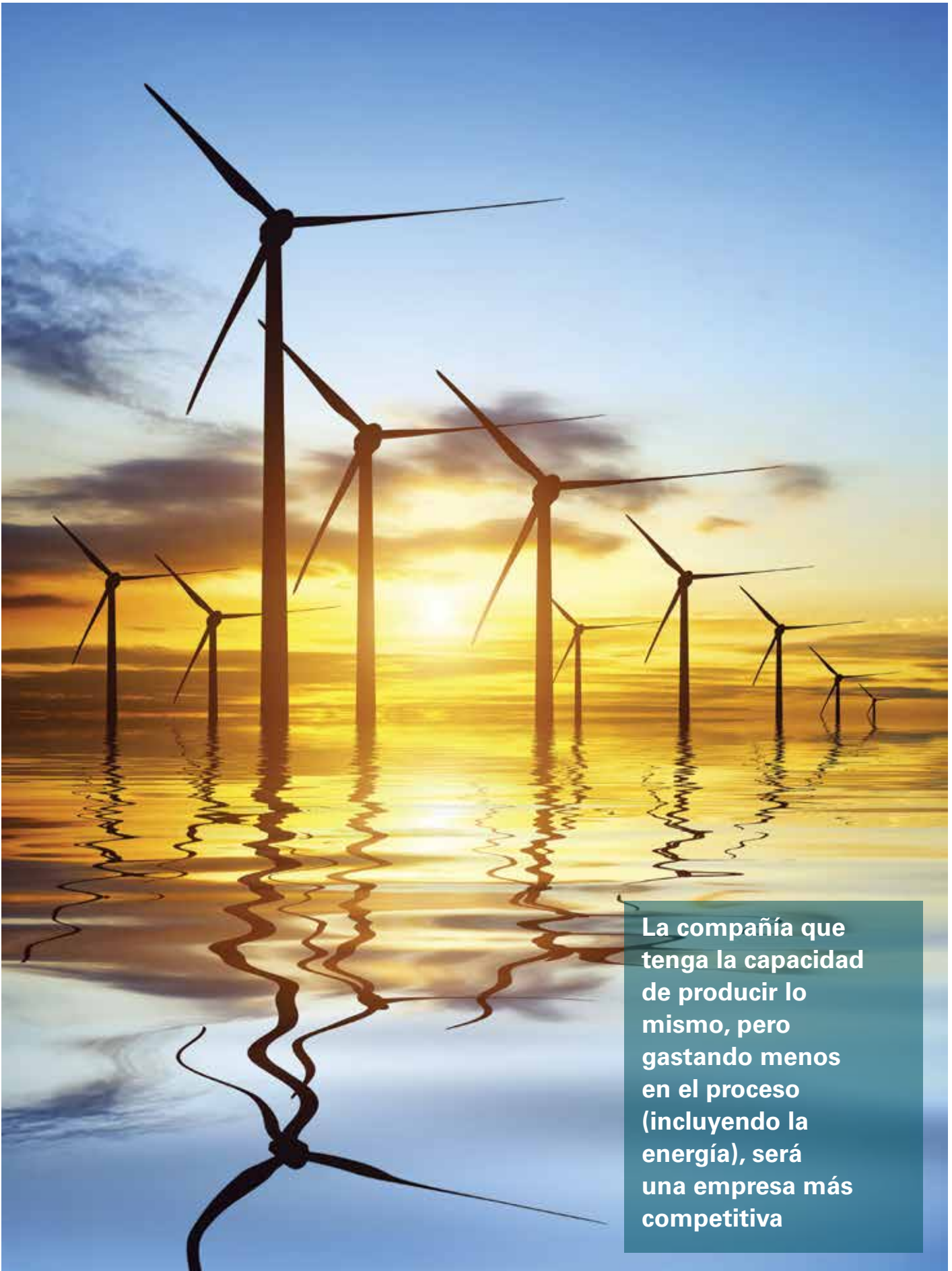
Es importante entender también que, posterior al desarrollo de encuestas pero previo a la emisión del documento, la Reforma Fiscal consideraba ya un gravamen a hidrocarburos y otros similares por emisiones de CO₂.

Dicho impuesto fue aprobado, lo que significa que en México quien más contamine (aunque fuera de forma indirecta) pagará más. Este punto no siempre se lee como relevante, hasta que se acepta que a mayor producción, mayor contaminación y, por lo tanto, mayor el impuesto.

El mensaje que consideramos relevante es aceptar que el concepto regulatorio sobre el tema, pareciera que será cada vez más fuerte y las empresas debieran prepararse proactivamente.

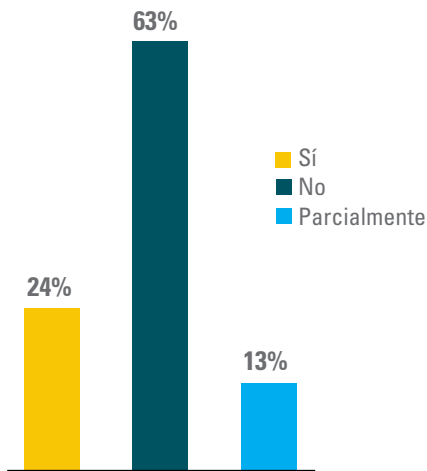
¿Conoce la Ley General de Cambio Climático que fue aprobada por la Cámara de Diputados en México, y cómo afecta a las empresas mexicanas?





La compañía que tenga la capacidad de producir lo mismo, pero gastando menos en el proceso (incluyendo la energía), será una empresa más competitiva

¿Cuenta con un inventario de CO₂ en su organización?



El tema de CO₂ es posiblemente, de todo el concepto de sostenibilidad, uno de los más controversiales y potenciales a ser regulados, tanto en México como en el mundo.

Desde hace años, esto quedó claro con la iniciativa de reducción de CO₂ de las Naciones Unidas, respaldada por el esquema de bonos de carbono, bien aprovechado en su momento por pocas naciones e industrias a nivel mundial. Un ejemplo de la relevancia del tema, no sólo en el mundo sino también en México: existe la promesa desde el sexenio pasado de una reducción de 30% del CO₂ en México para el año 2020, con acciones posteriores al emitir el Gobierno Federal un impuesto a emisiones de CO₂, la emisión de la Nueva Ley General de Cambio Climático, con amplio alcance al CO₂, así como la iniciativa GEI México, entre otros similares.

El CO₂ es una gran preocupación a nivel mundial y nacional, por lo que su regulación y costo por emisión será cada vez mayor. En este sentido, el hecho de que sólo 24% de las organizaciones tengan un inventario, es una preocupación. Como punto positivo podemos ver que 37% planean realizarlo en el presente año.

Nuestro mensaje a las organizaciones es que el tema es relevante, cada vez será más regulado, con sus consecuentes impactos potenciales. Pero sobre todo, las empresas que han sido pioneras en el tema, han comprendido que reducción de CO₂ también significa más utilidad en el estado de resultados. Esta ecuación es sencilla cuando se comprende que las emisiones vienen primordialmente por algún tipo de energía que genera costos para la empresa.

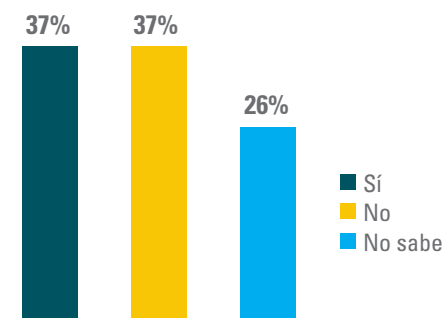
La compañía que tenga la capacidad de producir lo mismo, pero gastando menos en el proceso (incluyendo la energía), que puede ser un rubro relevante del gasto en el estado de resultados, será una empresa más competitiva.

Medir no es complejo, sin embargo, requiere conocer y seguir ciertas reglas, además de contar con cierta documentación.

Nuestra sugerencia es iniciar un ejercicio de medición, ligando los resultados del mismo a la gestión del negocio, saber si el negocio gasta más energía, con mayor costo y produce lo mismo. En lugar de limitar este dato al tema ambiental, sugerimos integrarlo al ámbito empresarial para generar valor.

El tema técnico de medición se puede compensar con herramientas existentes en el mercado para dichos efectos, como la desarrollada por KPMG en México.

¿Planea realizar un inventario de CO₂ en el mediano plazo (menos de un año)?



Conclusiones



Desde nuestra última encuesta de sostenibilidad en 2011, hemos visto avances relevantes en la visión del empresario mexicano y su actuación frente a la sostenibilidad.

97% de los ejecutivos entrevistados consideran el tema de la sostenibilidad como relevante y crítico para el futuro de las organizaciones, y 92% consideran que es un concepto que debe estar incluido en la estrategia de negocios.

También sabemos que existe mucho camino por andar. Sólo una de cada cuatro empresas tiene un inventario de sus emisiones de CO₂ y apenas 37% lo harán en el próximo año.

Únicamente 36% de las empresas de la muestra tienen identificados los 15 registros más críticos en lo ambiental y social, y otro tanto incluye el concepto de sostenibilidad en su planeación estratégica e indicadores del tablero de control (*Balanced Scorecard*). Es decir, que un porcentaje de empresas, no cuenta con información, nivel suficiente y convencimiento para comentar o discutir impactos y temas relevantes en este rubro en sus Consejos de Administración (53%).

En lo regulatorio, hemos visto un ambiente que rápidamente se fortalece y complica a las organizaciones. En 2012 surge la Ley General de Cambio Climático, con amplio impacto en temas de CO₂ y agua, mientras en los cambios fiscales de 2013 se aprobó un impuesto a la fabricación, producción e importación de combustibles fósiles, que finalmente se traduce en un incremento al costo de la energía con alto impacto para la gran mayoría de las empresas mexicanas. Sin embargo, cerca de la mitad de los ejecutivos desconocen los alcances de la Ley General para el Cambio Climático y otras regulaciones y líneas que establecen políticas ambientales e incluso multas para empresas que no cumplan con lo regulado. De igual

forma, sólo 24% de las organizaciones cuenta con un inventario de CO₂ y conoce su estatus.

En comunicación y gestión de grupos de interés, se han logrado buenos avances. Sin embargo, aún existen áreas de oportunidad, 64% de los ejecutivos consultados aseguran que tiene identificados claramente a los grupos de interés (*stakeholders*) de su empresa y, de aquellos que los identifican, 57% no tienen un proceso de diálogo y comunicación con los mismos.

Estos contrastes entre lo que se piensa y lo que se hace, entre lo que se conoce y lo que se ignora, entre lo que es importante y lo que es necesario, no deben sorprender o conducir a desaliento. Consideramos que existe un avance del concepto en México. Cada vez más empresas conocen, se interesan y actúan frente al tema. El camino no es fácil, los factores externos no siempre ayudan y las presiones de cumplimiento de metas económicas en corto plazo siempre son un reto. Sin embargo, existe mayor conciencia y se han dado pasos relevantes.

Hablar de la empresa en México no es tarea fácil. De acuerdo con estadísticas de la Secretaría de Economía, 99.8% de las compañías son micro, pequeñas y medianas, mientras que sólo 0.2% son grandes. Por lo mismo, es claro que los recursos, alcance y operación puede variar significativamente entre una y otra.

Esperamos que este documento agregue valor a su organización. Si bien cada empresa es diferente, esta encuesta presenta aristas, inquietudes y estatus de una mezcla interesante de compañías mexicanas. Nuestra sugerencia es contrastar a su organización frente a lo aquí planteado, siempre en búsqueda de valor y estrategias a largo plazo.

Cada vez más empresas conocen, se interesan y actúan frente al tema. El camino no es fácil, los factores externos no siempre ayudan y las presiones de cumplimiento de metas económicas en corto plazo siempre son un reto



Contacto:

Jesús González

Socio a Cargo de la Práctica de Sostenibilidad,
Gestión de Riesgos y Gobierno Corporativo
de KPMG en México

+52 (55) 5246 8652

jesusgonzalez@kpmg.com.mx



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

“D.R.” © 2014 KPMG Cárdenas Dosal, S.C. la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, México, 11650. El nombre y logo de KPMG, así como “cutting through complexity” son marcas registradas o marcas de KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Todos los derechos reservados.