



cutting through complexity

Desarrollo Sostenible en México 2.0 2011

KPMG en México



Contenido

Introducción	4
• Sostenibilidad: elementos para un concepto integral	7
Metodología	8
• Acerca de la encuesta	9
Análisis de los resultados	10
• Sostenibilidad en la estrategia de negocios	10
• ¿Se dialoga acerca de los conceptos de Sostenibilidad en su Consejo de Administración y Comités?	13
• La importancia de los <i>Stakeholders</i> y los reportes de Sostenibilidad	15
Conclusiones	18



Introducción

En 2009, KPMG publicó la primera encuesta *Desarrollo Sostenible en México*. Desde entonces, han sucedido diversos eventos relevantes, todos relacionados con la Sostenibilidad, tanto en México como en el resto del mundo.

A continuación, haremos un recuento de algunos de estos eventos con el objetivo de presentar la gran dinámica que ha tenido el tema durante estos años:

- En el Congreso de los Estados Unidos se cabildeó la American Clean Energy and Security Act of 2009 (ACES), también conocida como la Ley Waxman/Markey, que establecía una variante del plan de emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI), similar al de la Unión Europea. Sin embargo, en 2010 dicha iniciativa fue detenida en el Senado.
- México cerró 2009 con 21 reportes de Sostenibilidad registrados en el Global Reporting Initiative (GRI). Para el cierre de 2010, se contabilizaron 35 reportes, lo que representó un incremento del 67%. Por su parte, en el mismo periodo, Brasil sumó 73 y 138 reportes respectivamente, logrando un incremento del 89%.
- Sin embargo, en diciembre del 2009, el presidente Felipe Calderón prometió la reducción en México del 30% de GEI 2020. Posteriormente, limitó dicha reducción, al suficiente y enfocado apoyo internacional (otorgamiento de fondos internacionales). Obviamente, dicho compromiso tendría que ser traspasado a las empresas mexicanas a través de leyes y regulaciones.
- Casi al mismo tiempo, México pasó de tener un 4% del mercado de Bonos de Carbono (en efecto económico) en 2009, a 1.34% a mediados de 2011. Este hecho evidencia un mercado que pareciera desaprovechado por el país, especialmente cuando vemos que los ganadores a nivel mundial han sido China (56%), India (15%), Corea (11%) y Brasil (8%). En 2010, Francia emitió un decreto relacionado al cobro de impuestos por emisiones de dióxido de carbono. La ley establece una carga impositiva de 17 euros por cada tonelada de CO₂ emitida. Finalmente, análisis judiciales consideraron el evento inconstitucional y se eliminó el impuesto.
- Adicionalmente, en México se dictaron nuevas regulaciones con tendencia ambiental y se fortalecieron las ya existentes, tal es el caso de las bolsas de plástico, reciclaje y gestión de agua en ciertas industrias. Asimismo, se observaron incrementos significativos en costos por agua y energía. Cabe subrayar que ante estos cambios, algunas industrias enfatizan que dichos incrementos les reducen significativamente competitividad en mercados y productos internacionales.
- En abril de 2010, se dio uno de los derrames más grandes de petróleo en el Golfo de México, hecho que afectó a muchas comunidades, pero también industrias, gobiernos y empresas proveedoras de servicio, lo cual suscitó múltiples reclamos para reparar el daño.
- El efecto económico, por demandas y compensaciones esperadas, se estima en aproximadamente 42 mil millones de dólares. Este evento es considerado el “Enron ambiental”.
- Dentro del tema de Responsabilidad Social, en 2010 se presentó una demanda de clase en los Estados Unidos, contra una de las más grandes cadenas mayoristas (*Retail*) del mundo. Dicha demanda giraba en torno a la equidad de género y se calcula que hasta 1.6 millones de mujeres estuvieron involucradas en la misma. A mediados de 2011 una corte de los Estados Unidos consideró que la demanda no procedía bajo la modalidad “de clase”; si así lo deciden, las demandantes tendrán que hacerlo en lo individual. Sin embargo, este hecho resalta la gran relevancia de la equidad de género en el mundo contemporáneo y cómo afecta a los negocios.
- En agosto de 2010 la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) inició la creación de su Índice de Sustentabilidad. A pesar de tener expectativas de lanzamiento en febrero de 2011, su entrada en operación se ha pospuesto sin haber concluido el índice a la fecha de publicación del presente análisis. No obstante, se proyecta que el Índice esté conformado por un total de entre 8 y 12 compañías listadas, lo cual representa menos del 10% del total de las compañías que cotizan en La BMV. En contraste, Brasil inició el Índice de Sustentabilidad Empresarial (ISE) con 28 empresas, y el día de hoy cotizan 48 acciones distintas, manejando un total de 1.17 billones de dólares al cierre de 2010.
- A finales de 2010, se llevó a cabo la 16ª Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (COP 16) en Cancún, Quintana Roo.

Existían grandes expectativas sobre la misma, específicamente sobre la renovación del Protocolo de Kioto y su efecto en el mercado de Bonos de Carbono o Certificados de Reducción de Emisiones.

Desafortunadamente, al final no se alcanzaron acuerdos en el evento. De hecho, Christiana Figueres, Secretaria Ejecutiva de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, recientemente advirtió que es demasiado tarde para lograr acuerdos en la COP 17 (Durban, Sudáfrica). Por lo tanto, el mercado de Bonos de Carbono y los acuerdos vinculantes (obligaciones de ley internacional y por país) que se esperaban lograr quedaron en el limbo y sin efecto.

• Posteriormente, en julio de 2011, Australia aprobó un impuesto de 25 dólares por cada tonelada de CO₂ emitida, a las 500 empresas consideradas como “más contaminantes” en el país, y se espera que el impuesto se incremente 2.5% de forma anual.

• El mundo ha transformado el concepto de reutilización y reciclaje en algo cotidiano y altamente relevante. Estos conceptos tienen efectos ambientales, sociales y económicos. Algunas economías como Holanda y Suecia confinan en rellenos menos del 5% de su basura, reciclan un 60% de la misma y el 35% restante lo convierten en energía. En México, más del 85% de los desechos sólidos se van a rellenos y apenas existen planes para generar energía a partir de la basura. Un ejemplo claro de este conflicto es el Bordo Poniente localizado en el Distrito Federal: se trata de un tiradero de desechos saturado, para el cual no existen alternativas claras que resuelvan la acumulación de basura para finales de 2011; apenas se está en planes de generación de energía

a través del metano.

En conclusión, en estos años se dieron una gran cantidad de eventos relacionados a Sostenibilidad.

Muchos de ellos son positivos, otros no tuvieron éxito o quedaron a la mitad del camino; sin embargo, consideramos relevante enfatizar que la Sostenibilidad es un tema que:

- 1) Se ha posicionado en las agendas de los gobiernos y de las empresas
- 2) Es altamente dinámico
- 3) Está relacionado a temas económicos y estratégicos
- 4) Tiene connotaciones tanto económicas (Gobierno Corporativo, ética entre otras), ambientales (agua, energía, residuos y CO₂, entre otros) y sociales (comunidades, empleados, terceros relacionados, equidad de género, Derechos Humanos, entre otros)



Sostenibilidad: elementos para un concepto integral

La Sostenibilidad es un concepto integral que comprende tres grandes ramas de las cuales se desprenden diversos temas, como se ilustra en el siguiente recuadro:

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

La Sostenibilidad es un tema que tiene connotaciones económicas, ambientales y sociales, y se ha posicionado cada vez más entre gobiernos y empresas



Metodología

Para realizar este estudio se encuestó a 60 Directores Generales y Consejeros de Empresa en México. Todos forman parte de organizaciones mexicanas con ingresos entre 200 y 10,000 millones de dólares anuales.

Es importante subrayar que el reporte no pretende reflejar a la sociedad mexicana en su totalidad, ya que el ambiente de negocios nacional está dividido en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y grandes organizaciones.

Entendemos que entre PYMES y grandes empresas existen diversas diferencias en las necesidades e intereses a corto

y mediano plazo. Sin embargo, también consideramos que las segundas lideran conceptos que eventualmente todas las organizaciones, incluso PYMES, tendrán que considerar como críticos y relevantes.

Consideramos que la Sostenibilidad, es un tema fundamental y relevante en la agenda mundial. No importa que una organización sea pública, privada, grande o pequeña, Sostenibilidad significa permanecer, gestionar grandes riesgos de negocio (estratégico, económico, ambiental y/o social), así como lograr empatía y balance con sus Grupos de Interés.

En consecuencia, todas las entidades mexicanas, sin importar su tamaño y/o estatus público o privado, tienen riesgos que implican temas de Sostenibilidad y, aunque debieran, no todas están gestionando proactivamente dichos riesgos.

El estudio, a pesar de ser un análisis de grandes empresas en el país, puede ser considerado una línea base de temas relevantes para el ambiente de negocios en Sostenibilidad, aun cuando todavía haya una brecha importante entre PYMES y empresas grandes en cuanto a la adopción del concepto.

Acerca de la encuesta

Industria	Porcentaje
Servicios	22%
Construcción / Infraestructura	17%
Servicios Financieros	15%
Energía y Recursos Naturales	14%
Manufactura / Industria	10%
Alimentos y Bebidas	7%
Transporte	7%
Comunicación / Medios	3%
Inmobiliaria	2%
Otros	3%

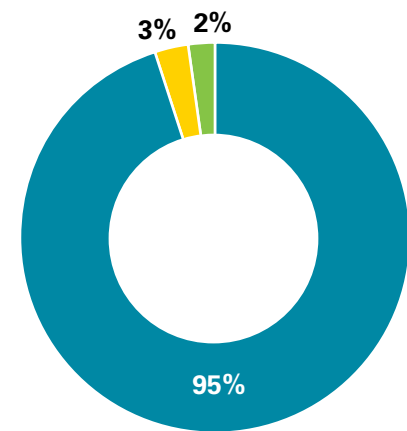
Perfil	Porcentaje
Dirección General	37%
Miembro del Consejo	21%
Miembro de Comité	5%
Gerencia	16%
Otros	21%



Análisis de los resultados

Sostenibilidad en la estrategia de negocios

Usted considera que para su organización, el tema de Sostenibilidad es:



- Un concepto que debe estar incluido en la estrategia de negocios
- Sólo un tema de altruismo y retorno a la sociedad
- Un esfuerzo más relacionado con Mercadotecnia

El 95% de las organizaciones considera la Sostenibilidad como un concepto que tiene que estar en la estrategia de la organización.

En este sentido, es importante resaltar el concepto estrategia como algo que:

- 1) Emanar del Consejo de Administración y está presente de manera constante
- 2) Es la línea de acción de la organización, dirigida a su fin y objetivo último, tanto en el corto como en el largo plazo
- 3) Es reconocido y entendido por la Alta Gerencia del negocio
- 4) Es una cultura que permea a todo el personal
- 5) Se mide para buscar brechas, mejoras y logros

Por lo antes mencionado, cuando un 95% responde que es un tema estratégico, se reconoce que el concepto de Sostenibilidad realmente tiene una gran trascendencia.

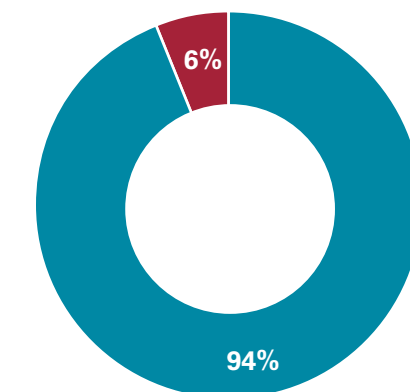
Esto supondría que para que haya congruencia entre la respuesta y las acciones del negocio, debe existir un presupuesto asignado, esfuerzos de identificación, gestión y mejora en cuanto a Sostenibilidad, así como un equipo específico para entender, medir, analizar, corregir y mejorar dichos temas en el día a día.

Se trata de un cuestionamiento que cada organización que considera estratégico el tema debería realizar, para asegurar que el enfoque no queda sólo como buen deseo, sino en conceptos operativos, tácticos y con posibilidad de medición y mejora.

De igual forma, y en coherencia con la inclusión de aspectos de Sostenibilidad en la estrategia, el 94% de las organizaciones considera que la Sostenibilidad es un tema relevante y crítico para el largo plazo en las organizaciones.

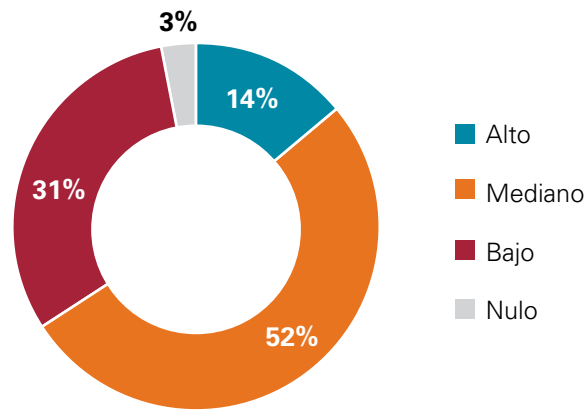
Por ello, es relevante prepararse en el concepto e incluir procesos, equipos específicos, presupuesto, así como métodos de medición y revelación del mismo.

¿Considera que la Sostenibilidad es un tema relevante y crítico?



- Sí
- No

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



En línea con la pregunta anterior, este punto refleja más la realidad mexicana: si bien un 95% de las organizaciones considera que el tema es estratégico, también acepta que por distintas causas no ha logrado permear y aterrizar con acciones, equipos y presupuestos reales en el día a día.

Del 95%, sólo el 14% considera que su nivel de implementación es alto. Un 52% considera que es nivel intermedio. Esto quiere decir que casi la mitad de las empresas algo que considera altamente relevante no lo han sabido consolidar.

Regularmente las organizaciones no consideran el tema Sostenibilidad como crítico por lo siguiente:

- a) Preocupación por el corto plazo, primordialmente en lo financiero. El tema se ve interesante, sin embargo, al entender que es un concepto cuya implementación lleva tiempo, inversión y enfoque, se deja como pendiente
- b) Se habla de estrategia, sin embargo, sigue siendo complejo lograr que en lo operativo evolucione del ámbito de mercadotecnia y/o responsabilidad social (altruismo) a la estrategia de negocios como tal
- c) El mercado donde opera la organización ha sido históricamente demasiado benévolo con la misma. No se alcanza a comprender la fuerza de los terceros relacionados (*Stakeholders*) en el negocio

Lo antes mencionado, hace sentido con la tendencia mundial. Esto podemos verlo en un estudio global realizado en 2010 por KPMG, en conjunto con The Economist Intelligence Unit, *Corporate Sustainability: A progress report*, donde se reconoce que la Sostenibilidad está presente en un

El 95% de las organizaciones considera la Sostenibilidad como un concepto que tiene que estar en la estrategia de la organización

62% de las agendas estratégicas globales y sólo un 5% de las organizaciones no tiene un plan específico. Este número hace sentido contra el 66% (14% alto y 52% mediano) de organizaciones en México que reconocen madurez sobre el tema en su organización.

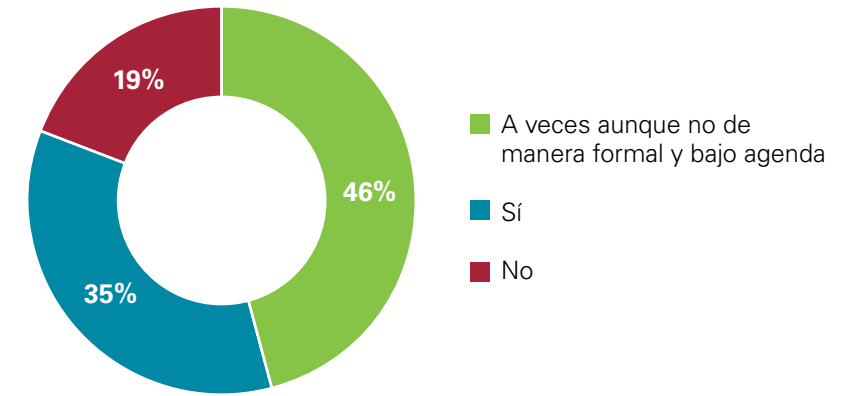


¿Se dialoga acerca de los conceptos de Sostenibilidad en su Consejo de Administración y Comités?

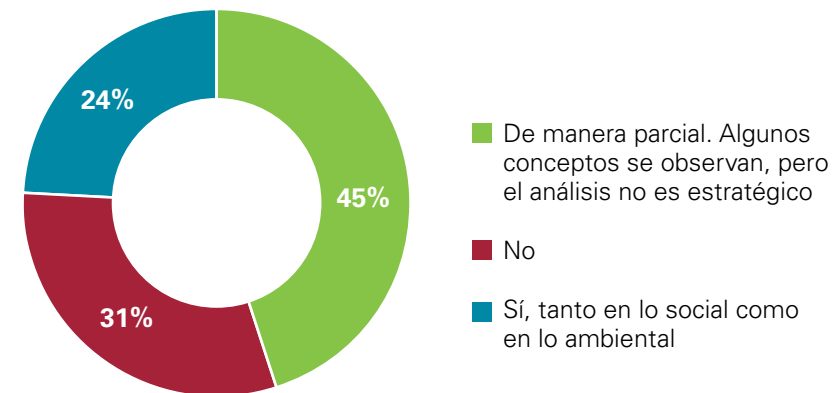
Si bien como ya vimos un alto porcentaje de los encuestados considera el tema como estratégico, sólo el 35% acepta que se habla del tema en su Consejo de Administración o Comités de manera regular y como tema de agenda formal, mientras el 46% dice que lo menciona. Sin embargo, ¿qué tan formal y fácil de medir es un concepto que se limita a “una mención”?

No demeritamos la respuesta de las organizaciones. Al contrario, pensamos que el simple hecho de que se hable de Sostenibilidad en el Consejo (aunque sea informal o poco formalizado), es ya muy relevante. El cambio de cultura conlleva tiempo. No obstante, cuando algo en el Consejo o Comités es relevante, se considera obligado el que esté en agenda de forma institucional. De otra forma se diluye el impacto.

¿En su Consejo de Administración y Comités se dialoga acerca de los conceptos de Sostenibilidad?



¿Tiene su organización identificados los 15 temas más críticos en lo económico, ambiental y social?



El hablar de Sostenibilidad en el Consejo de Administración y Comités respectivos, refleja:

- 1) La importancia del tema para el más alto nivel de la organización
- 2) Su consideración real en la estrategia del negocio
- 3) Un potencial plan de supervisión sobre logros, avances y brechas en los acuerdos tomados

Las organizaciones que no incluyen el concepto y elementos de Sostenibilidad en su agenda de Gobierno Corporativo, dejan el mismo en un nivel demasiado operativo, dependiente de la buena voluntad de la gerencia, y con alto riesgo de esfuerzos aislados y/o un enfoque parcial.

31% de los encuestados comunica que no tiene identificados los 15 temas más críticos y 45% que los tiene de manera parcial y/o no estratégico.

El hecho de tener una lista de los principales riesgos de la organización, categorizados por importancia y ligados a temas estratégicos, ayuda sustancialmente a:

- 1) Lograr enfocarse en lo importante. No divagar en temas que pueden no ser lo más relevante para el negocio
- 2) Tener la capacidad de delegar a la persona indicada
- 3) Permeable el enfoque en dichos temas, a través de toda la organización
- 4) Lograr medir estado, avance y brechas
- 5) Tener un tema específico para tratar en sesiones de Consejo-Comités, y cuestionar constantemente a la gerencia sobre el estatus particular del tema

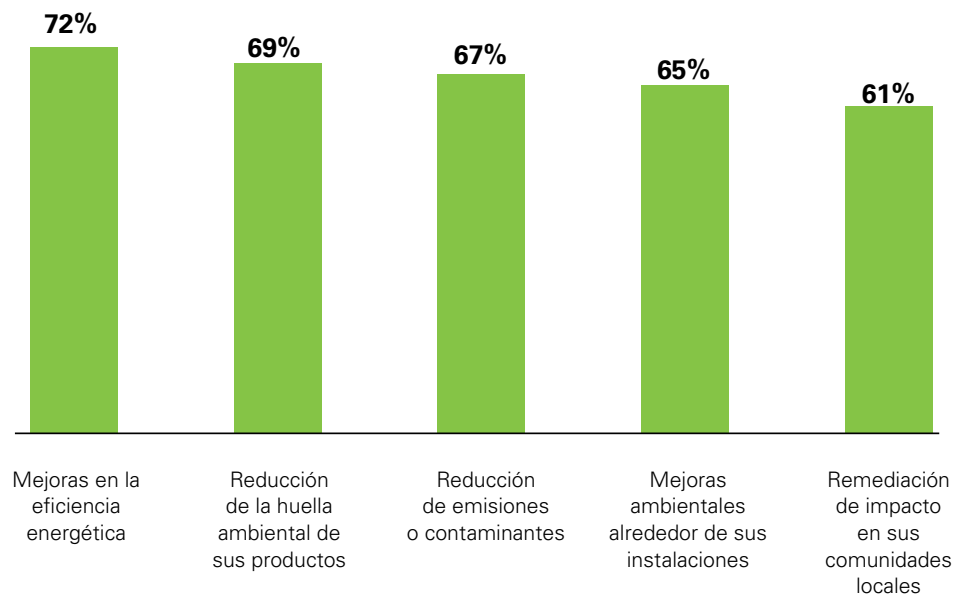
Aunque muchas organizaciones consideren el tema estratégico, definan un presupuesto para atenderlo y cuenten con personal designado para ello, si no cuentan con una evaluación de los grandes riesgos en Sostenibilidad, es probable que pierdan el camino, o no logren resultados, o dichos resultados sean más altos de lo esperado en tiempo y costo.

Cada organización es diferente, por lo que sería imposible dar una lista de los temas a discutir en cuanto a Sostenibilidad por parte del Consejo de Administración y sus Comités. Sin embargo, a nivel mundial y conforme al estudio *Corporate Sustainability: A progress report*, se mencionan los siguientes tópicos como las acciones más recurrentes en cuanto a Sostenibilidad por parte de las organizaciones:

Como se puede observar 80% de las acciones se dirigen a temas ambientales, pero que tienen un impacto directo en:

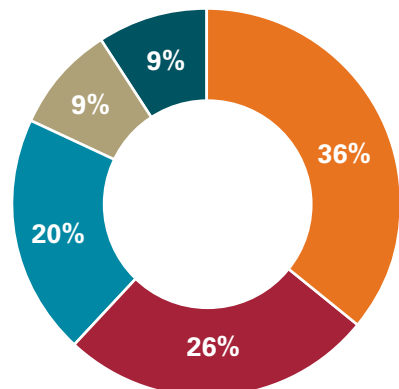
- 1) Reducción de costos
- 2) Reputación

El restante 20% está relacionado a Grupos de Interés y terceros relacionados, con potencial impacto regulatorio y/o reputacional.



Fuente: The Economist Intelligence Unit and KPMG Survey 2010

En su planeación estratégica e indicadores de tablero de control o *Balanced Scorecard* (BSC), ¿incluye el concepto de Sostenibilidad?



- Parcialmente, únicamente aspectos económicos y ambientales
- No
- Sí
- Parcialmente, únicamente aspectos sociales
- Parcialmente, únicamente aspectos económicos

26% de los encuestados no incluye en su tablero de control o BSC el concepto de Sostenibilidad. De igual forma, 36% lo hace de manera parcial, únicamente en el aspecto económico y ambiental. Sólo un 20% lo tiene incluido de forma integral en su esquema de medición estratégica.

La relevancia de incluir el concepto de Sostenibilidad en el tablero de control o BSC, radica en dos puntos:

a) Sostenibilidad es un concepto que forma parte del negocio. No es un tema aislado que deba tratarse por separado. El hecho de no incluir los aspectos de Sostenibilidad en el tablero de control de la organización, puede derivar en:

- Falta de enfoque por parte de Alta Gerencia y órganos de gobierno como Consejo y Comités
- Diferente entendimiento por parte de la gerencia sobre los temas críticos y, en consecuencia, se genera una baja sinergia y un posible enfoque erróneo en las iniciativas del negocio

b) Un error común de las organizaciones es contar con esfuerzos múltiples y aislados, en lugar de enfocarse en una solución integrada. El desgaste económico, en tiempo y del equipo de trabajo, se multiplica a la vez que se diluye regularmente el impacto esperado. Cuando no se mide la Sostenibilidad como un concepto integrado, regularmente existen

una baja sinergia y erogaciones con pobres resultados ante el objetivo final

Como dato importante se observa que sólo el 9% de las organizaciones incluye los aspectos sociales dentro de sus indicadores de medición estratégica. Esto, si bien no es correcto, tiende a ser común, ya que los aspectos ambientales:

- 1) Son más regulados por ley y en consecuencia las organizaciones tienen procesos más formales para ello que en lo social
- 2) Los aspectos ambientales son más fáciles de cuantificar en impacto y costo en el corto plazo, que los temas sociales.

Como ejemplo tenemos el costo de la energía, donde contar con eficiencia en dicha materia es muy claro en su efecto al estado de resultados; mientras que el tema reputación, conflicto con comunidades y/o conflictos laborales, es mucho más difícil de prever y cuantificar, lo que no significa que sea menor en impacto, sino que es un riesgo que

a menos que se analice con enfoque y experiencia, pareciera que no impacta a la organización.

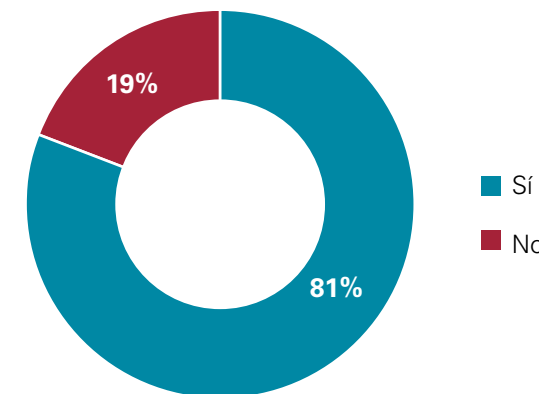
Finalmente si la Sostenibilidad es tan crítica para la organización y el 95% de las organizaciones lo ve como algo fundamental, haría mucho sentido que se midiera con la herramienta estratégica del negocio. En caso de no medirse así, el hecho nos llevaría a pensar que:

- 1) El concepto realmente no es tan estratégico
- 2) La herramienta de medición (tablero o BSC) no contiene todos los elementos que debiera contener

Un error común de las organizaciones es contar con esfuerzos múltiples y aislados, en lugar de enfocarse en una solución integrada.

La importancia de los *Stakeholders* y los reportes de Sostenibilidad

¿Tiene identificados claramente a los Grupos de Interés (*Stakeholders*) de su empresa?



Uno de los factores más relevantes en Sostenibilidad son los Grupos de Interés o *Stakeholders*. Cada vez más organizaciones aceptan que Grupos de Interés o terceros relacionados, tienen una alta influencia en su organización. Los Grupos de Interés clásicos son:

- Colaboradores
- Clientes
- Proveedores
- Comunidades donde se opera
- Reguladores
- Observadores u ONGs

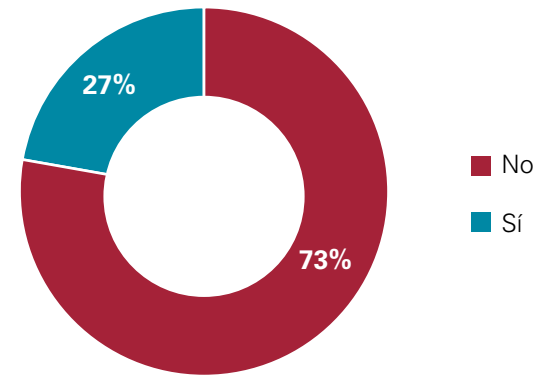
81% de las empresas encuestadas ha realizado análisis de sus terceros relacionados, lo que demuestra que han aceptado la influencia de dichos grupos, y tienen interés de gestionar a los mismos.

El 27% de las organizaciones emite un reporte de Sostenibilidad y/o tiene canales formales de comunicación con sus Grupos de Interés. Este dato contrasta con el hecho de que el 81% de las organizaciones tenga a sus grupos identificados.

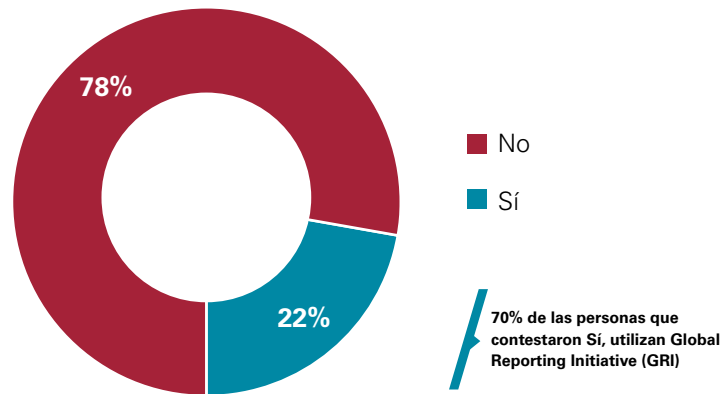
De acuerdo a estos datos, podemos inferir que:

- 1) Consideran a sus Grupos de Interés como algo relevante, y por ello los identifican
- 2) Sin embargo no han logrado establecer canales formales y constantes para acercarse a ellos, entender sus inquietudes, reaccionar a las mismas y definir cómo mejorar la relación en el largo plazo

¿Emite su organización un reporte de Sostenibilidad o tiene algún tipo de comunicación formal con sus Grupos de Interés (Stakeholders)?



¿Su estrategia y comunicación–reporte se basa en algún estándar específico de reporte en Sostenibilidad?



El Global Reporting Initiative (GRI), es una iniciativa de reporte que nace en 1997. Actualmente es el estándar de reporte en Sostenibilidad más reconocido y usado a nivel mundial.

Usar un estándar aceptado de reporte, se puede traducir en los siguientes beneficios para las organizaciones:

- 1) El lector tiene un concepto claro de lo que encontrará y lo que no encontrará en el reporte
- 2) Se facilita el ejercicio de comparación o *benchmark* entre organizaciones similares.
- 3) Un mismo estándar facilita la comparación de datos de la misma organización, a través del tiempo

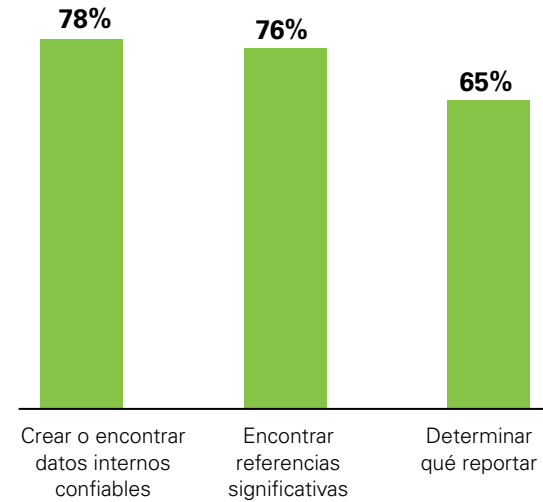
- 4) Reduce el riesgo de errores y omisiones, además de ser una plataforma facilitadora de primeros informes. Un estándar regularmente surge del análisis de diversos expertos en industrias y ambientes de negocio diversos, donde los aspectos críticos ya fueron cuestionados e identificados previamente, al menos en un 80% de los conceptos generales que pudieran aplicar a su organización.

También es relevante recordar que un reporte no tiene valor por su mera redacción o emisión. El valor se genera cuando dicho reporte logra un proceso de comunicación en cuanto a temas considerados críticos para el lector. Por lo mismo, la información a incluir en el reporte, debe considerar:

En el caso de las organizaciones que generaron un reporte, en un 70% utilizan el estándar de reporte de Global Reporting Initiative (GRI) para el mismo

- 1) Interés particular de temas específicos por parte de los Grupos de Interés (materialidad)
- 2) Validez de la información incluida en el reporte
- 3) Redacción amigable y de fácil comprensión para Grupos de Interés

De acuerdo con el estudio *Corporate Sustainability: A progress report* existen retos significativos en cuanto a la presentación de información en los reportes de Sostenibilidad. Los mayores retos en cuanto a información son:

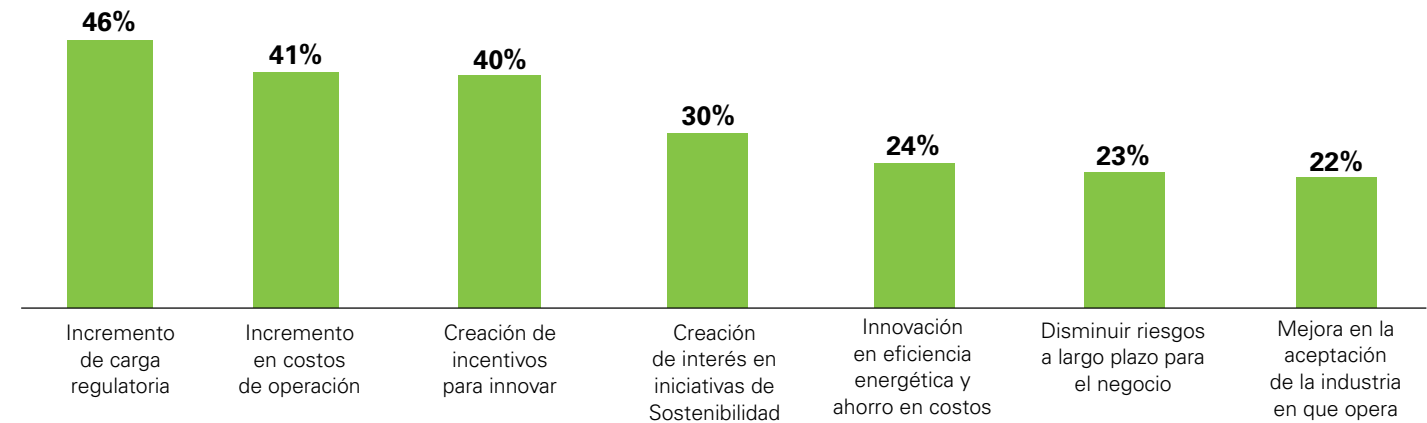


Fuente: The Economist Intelligence Unit and KPMG Survey 2010

23% de las organizaciones ha sufrido impactos significativos por conceptos relacionados con Sostenibilidad, mientras que 44% reconoce que fueron impactos medios o inmateriales, pero definitivamente fueron impactados. Esto representa un total de 67% que han tenido algún

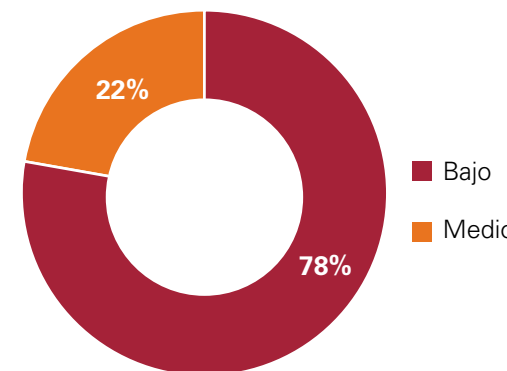
impacto por el concepto. Cuando se observan estas cifras se vuelve lógico el que las organizaciones consideren que la Sostenibilidad es un concepto estratégico, y generen acciones para mitigar sus impactos.

El estudio global *Corporate Sustainability: a progress report* menciona y categoriza potenciales "Impactos, Oportunidades y Retos para las empresas en 2012" y que derivan directamente de aspectos relacionados a Sostenibilidad. Los mismos se presentan como sigue:



Fuente: The Economist Intelligence Unit and KPMG Survey 2010

¿Cómo ve a México en cuanto a su estatus y desarrollo actual en temas de Sostenibilidad?



78% de los encuestados considera que México tiene un desarrollo bajo en cuanto a Sostenibilidad.

Se acepta que grandes organizaciones en México han iniciado esfuerzos en Sostenibilidad; sin embargo, el mayor porcentaje de organizaciones, colaboradores y aún ciudadanos, no cuentan con la educación y cultura suficiente en dicho concepto.

La Sostenibilidad no se logra con el esfuerzo de un individuo o una organización, sino con la relación y sinergia de la mayor parte de involucrados en un ambiente específico, buscando un beneficio común y en el largo plazo.



Conclusiones

Observando las respuestas de los encuestados podemos concluir que:

- a) El concepto de Sostenibilidad se considera altamente relevante, al grado de que 95% de las organizaciones la considera en su estrategia
- b) Los temas económicos y ambientales han logrado prioridad, dejando un poco rezagado el aspecto social
- c) A pesar de considerarse un tema estratégico, 86% considera que se encuentra en un nivel de implementación medio o bajo. Es decir, no se ha concretado
- d) 65% de los encuestados reconoce que el tema no ha logrado permearse al más alto nivel del negocio, es decir, el Consejo de Administración. Falta educación en los Consejeros para comprender que el concepto debe formar parte de su agenda regular

- e) 76% reconoce que el concepto es relevante, pero no ha logrado identificar puntualmente para su organización, dónde están los riesgos y los temas críticos. Es decir, están actuando sin tener todos los elementos integrados
- f) 80% no ha logrado integrar los temas críticos de Sostenibilidad a su tablero de medición estratégica
- g) El concepto de tercero relacionado o *Stakeholder* es relevante, pero aún no se ha logrado evolucionar a un nivel de interacción–comunicación formal e institucional

En general la Alta Dirección en México, considera la Sostenibilidad como algo relevante, aunque no ha logrado permear el concepto en la cultura y acciones de los órganos de alto nivel, al grado esperado. La educación y cultura son curvas de largo plazo.

Actualmente, en todo el mundo el concepto de Sostenibilidad está en un complejo proceso evolutivo. Muchos lo identifican todavía con Responsabilidad Social y filantropía solamente; otros lo han trasladado únicamente al *marketing*, con visión de corto plazo. Pocos conocen realmente su alcance, y menos han logrado traducir los temas críticos en supervisión y acción constante.

Algunos retos específicos de la Sostenibilidad en México serían:

- 1) Comprender de forma íntegra el concepto, por parte de Directivos y Consejeros. La educación en el concepto se considera fundamental. El tema es mucho más que cuidado del medio ambiente y/o filantropía
- 2) Trasladar el concepto a todos los colaboradores de la empresa, en beneficio de la misma y de las familias de sus empleados

- 3) Extender el concepto de Sostenibilidad a la cadena de valor de la organización; es decir, exigir a grupos relacionados, como los proveedores, estándares mínimos de Sostenibilidad. Sólo acciones multiplicativas de este tipo, lograrán el cambio
- 4) Evolucionar de “buenos deseos” y esfuerzos de *marketing* a evaluaciones, definición de estrategias y acciones específicas

Asimismo, es importante aceptar que el tema no se limita a empresas públicas o grandes sino a Pequeñas y Medianas Empresas que operan en un negocio dinámico y cambiante, donde Sostenibilidad incluye nuevos retos y oportunidades.

Los negocios en México deben comprender que, efectivamente, algunos elementos de Sostenibilidad tienen un efecto dominó, positivo y relacionado. Acciones positivas, en lo ambiental y social generan

a su vez beneficios económicos (por ejemplo, la gestión eficiente de la energía).

Sin embargo, es crucial que las empresas de todos los tamaños en México comprendan la necesidad de extender la visión de negocio al mediano y largo plazo, tomando los aspectos ambientales y sociales, porque éstos están ligados de forma intrínseca con grandes riesgos de negocio que pueden tener orígenes y consecuencias en los temas de reputación, los aspectos legales y de cumplimiento, así como de abasto y/o de impacto físico.

La Sostenibilidad puede generar grandes oportunidades para aquellos grupos innovadores en este campo

Dichos riesgos, si bien difíciles de cuantificar –y especialmente a largo plazo–, pueden tener un efecto devastador para el negocio.

Adicionalmente, la Sostenibilidad puede generar grandes oportunidades para aquellos grupos innovadores en este campo.

Es momento de cambio, y en el cambio siempre existen grandes riesgos y oportunidades.

¿Está lista su organización?

Contactos:

Jesús González

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

T: +52 (55) 52 46 86 52

E: jesusgonzalez@kpmg.com.mx

Lucila García

Gerente de Sostenibilidad de KPMG en México

T: +52 (55) 52 46 85 38

E: lucilagarcia@kpmg.com.mx

Jessica Domínguez

Gerente de Sostenibilidad de KPMG en México

T: +52 (55) 52 46 87 88

E: jessicadominguez@kpmg.com.mx



**EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE**



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." © 2011 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.