



Desarrollo Sostenible en México 4.0

KPMG en México



Contenido

3

Introducción

4 - Factores Externos

6 - Grupos relevantes
y sinergia creada

8 - Sostenibilidad: elementos
para un concepto integral

9 - Metodología

14

Sostenibilidad, la llave del futuro

19

Medir para conocer y mejorar

24

La gestión de riesgos da certeza al negocio

26

La comunicación abre caminos

30

Ley General de Cambio Climático y CO₂

43

Conclusiones



Introducción

Por cuarta ocasión consecutiva, KPMG en México se enorgullece en compartir los resultados de su encuesta bianual *Desarrollo Sostenible en México*. En esta última publicación se han observado cambios significativos desde la primera edición en 2009, cuando el concepto de sostenibilidad estaba asociado con otros similares, tales como altruismo, filantropía, “ser verde” y responsabilidad social, entre otras categorías.

Cada vez es mayor el número de empresas medianas y grandes que consideran la sostenibilidad un tema estratégico, inherente a los procesos de negocio y necesario para la supervivencia y la creación de valor y riqueza a largo plazo. Sin embargo, entre las micro y pequeñas empresas aún hay desconocimiento y confusión, cuestión que debe corregirse con información y educación; los progresos alcanzados permiten pensar que esta brecha puede cerrarse a medida que los empresarios comprenden su significado y relevancia, algo que ha ocurrido de manera permanente.



Factores externos

Desde la encuesta publicada en 2013, se pueden destacar novedades importantes en temas de sostenibilidad, tanto a nivel local como internacional.

A continuación, se hace mención de algunos temas relevantes a nivel global:

- En diciembre de 2015 se celebró en París la Conferencia de las Partes (COP 21), en la que se promovieron acuerdos para atenuar los efectos físicos del cambio climático, como los fenómenos meteorológicos extremos. Asimismo, en este encuentro se buscó dar un sentido de urgencia por mantener los incrementos de temperatura a nivel mundial debajo de 2° C para evitar efectos potencialmente catastróficos. México anunció su compromiso para alcanzar en 2030 una reducción de 22% en las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)
- Desde 2013 está disponible la guía G4 para el cumplimiento de los estándares de reporte de la *Global Reporting Initiative* (GRI, por las siglas en inglés), donde se enfatizan de forma relevante temas como la materialidad en un contexto integral de sostenibilidad económico, ambiental y social. Con estos parámetros, las organizaciones pueden detectar oportunidades o riesgos en el ambiente para una mejor toma de decisiones en el ámbito de los negocios (<https://www.globalreporting.org>)
- Se produjo el surgimiento y expansión de instrumentos financieros como los *green bonds* o “bonos verdes”, emitidos por la banca de desarrollo -como el Banco Mundial- y otras organizaciones públicas y privadas, que buscan impulsar junto con las empresas y los inversionistas proyectos de infraestructura y desarrollo con visión a largo plazo. Este es un modelo “ganar-ganar” sostenible, que incluye principios, índices y estándares para la emisión y mantenimiento de estos instrumentos de inversión
- Se publicó en 2012 el *American Anti-Corruption Act*, una propuesta legislativa para evitar y penalizar prácticas políticas consideradas corruptas. Este documento fue redactado por un grupo de especialistas, y puede ser legitimada y enriquecida por estados y municipios en Estados Unidos

Empresas medianas y grandes consideran la sostenibilidad como un tema estratégico, inherente a los procesos de negocio y necesario para la supervivencia empresarial



En el ámbito nacional también se avanzó en temas de gran interés:

- Se emitió el Reglamento de la Ley General de Cambio Climático en materia del Registro Nacional de Emisiones, con la correspondiente obligación de generar un inventario de emisiones de CO₂, el reporte de las mismas y la obligación de auditarlas en diversos periodos. El calendario de cumplimiento comienza en 2015 para los grandes emisores de CO₂
- Se aprobó en agosto de 2014 la Reforma Energética, que establece diversos esquemas que buscan la eficiencia económica y ambiental, así como la suficiencia y sostenibilidad en la generación de energía eléctrica
- Se creó la Agencia Nacional de Seguridad Industrial y Protección al Medio Ambiente del Sector Hidrocarburos, dependencia de la Secretaría de Energía, y responsable de proteger a las personas, al medio ambiente y a las instalaciones de dicho sector. Entre sus atribuciones se mencionan formular y atender regulaciones, revisiones, sanciones y programas de inversión para el cuidado de los ecosistemas del país
- Se aprobó la Reforma Laboral y la actualización de la Ley Federal del Trabajo, que busca construir una relación positiva entre los resultados económicos y la mejora social
- Se aprobó la Reforma Constitucional que establece el Sistema Nacional Anticorrupción, para prevenir, detectar y sancionar hechos relacionados con la corrupción

- Hubo un incremento en el número de empresas incluidas en el Índice de Sostenibilidad de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), así como un fortalecimiento de sus reglas de evaluación
- Creció en 240% el número de empresas incorporadas al Pacto Mundial en México, de 2005 a la fecha. Con 741 participantes, la red es la tercera más grande del mundo y la primera de América¹

Por otro lado, en 2015 se agregó a este contexto el renovado programa Objetivos del Milenio Post2015, que convocó en septiembre de 2015, en Nueva York, a los miembros de las Naciones Unidas, en una cumbre que decidió la agenda de tareas a impulsar hasta 2030; muchas de ellas están estrechamente asociadas al fortalecimiento del tejido social, al desarrollo económico y a la protección del medio ambiente.

Con el emblema “Hacia una agenda de desarrollo sostenible”, uno de los nuevos Objetivos del Milenio es “garantizar la sostenibilidad del medio ambiente”, con iniciativas que consideran incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales, y reducir la pérdida de recursos del medio ambiente.

¹ <http://www.pactomundial.org.mx/home/wp-content/uploads/2015/04/Informe-nota.pdf>

Grupos relevantes y sinergia creada



Los gobiernos, junto con las empresas y organizaciones no lucrativas, son los agentes sociales en los que la sostenibilidad se ha vuelto estratégica, puesto que como tal es una garantía de su credibilidad y persistencia a lo largo del tiempo. Hoy existen iniciativas y programas que han globalizado la preocupación por temas ambientales, sociales y de negocios, con las cuales la filantropía se ha enriquecido y fortalecido con estrategias financieras y de planeación que apuntan menos a temas coyunturales, y más a la sostenibilidad de largo plazo.

En México, los diferentes niveles de gobierno han mostrado una gran iniciativa en este campo. El Gobierno Federal, en su turno, abre nuevos caminos mediante las reformas estructurales, algunas de las cuales contienen incentivos, pero también penalizaciones, cuando se trata de fomentar la sostenibilidad en materia de recursos naturales, activos de la Nación y derechos sociales.

Entre algunos casos notorios se encuentran: i) la Ley de Ingresos sobre Hidrocarburos, publicada en agosto de 2014, que entre otras cuestiones establece la carga fiscal sobre esta industria, en particular las empresas que participan en la exploración y explotación petrolera; ii) una ley secundaria relativa a la Ley General de Cambio Climático con fechas de su primer reporte para febrero 2016; iii) la creación de un mercado de Certificados de Energías Limpias como parte del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM), y la expectativa de un mercado nacional de los llamados “bonos de carbono” y otros instrumentos, como resultado de una promesa de reducción de emisiones de CO₂ realizada para la COP 21 en París. El gobierno mexicano, con el propósito de mitigar el impacto ambiental y promover el bienestar social y el crecimiento económico, se ha manifestado de forma importante en temas de sostenibilidad institucional.

Otro jugador relevante para las empresas es la BMV, que instituyó el emblema “Empresa Sustentable” y un índice IPC Sustentable con el lema “La sostenibilidad no es un destino, es un camino”, en el que se valoran aspectos de sustentabilidad ambiental, responsabilidad social y Gobierno Corporativo.

Si bien es un esfuerzo desarrollado en 2011, se ha consolidado, y en la actualidad está integrado por un grupo representativo de empresas mexicanas. La BMV explica que la iniciativa procura incentivar la incorporación de procesos sustentables y socialmente responsables en

las prácticas de las empresas mexicanas listadas, y el hecho es que muchas de ellas han buscado ser incluidas en este grupo como un mérito a su dedicación y también como una forma de atraer a los inversionistas deseosos de invertir en este campo. Según la BMV, “el índice busca ser representativo de las emisoras con mejores prácticas de sustentabilidad, debe entenderse como un modelo a seguir, debe ser un incentivo pertenecer a él, y ante ello procurar que sea un medio de proyección de estas emisoras.” Con esta iniciativa, la BMV comparte el espíritu de otros índices similares, como el *Dow Jones Sustainability Index* y el *FTSE 4Good (Financial Times Stock Exchange)*.

Otro importante gestor para el conocimiento y difusión de temas de sustentabilidad es el programa *Global Compact* conocido como Pacto Mundial de las Naciones Unidas, una organización asociada a la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (*United Nations Environment Programme Finance Initiative*) con más de 740 asociados en México y 8,000 a nivel mundial. Este programa tiene reglas y estándares muy precisos para que las empresas y organizaciones afiliadas puedan reportar el grado de avance y progreso sobre el cumplimiento de sus principios básicos. Importante resaltar que el Capítulo de Pacto Mundial México es el tercero más grande a nivel mundial.

Nuevamente enfatizamos entre los incentivos de carácter económico el mercado de “bonos de carbono” y otros instrumentos contruidos alrededor del Protocolo de Kioto con el objetivo de estimular el control de emisiones GEI, y de alguna manera facilitar y premiar las actividades que en esta materia realizan tanto países industrializados como emergentes y en vías de desarrollo. De esta manera, países que tienen la obligación contractual de reducir sus emisiones pueden compensar sus faltantes con países que reducen emisiones, aun cuando no están todavía obligados al cumplimiento. Aunque hoy parece que dichos mercados globales ligados a acuerdos internacionales vinculantes ya no aplican, la creación de mercados nacionales de carbono,

regidos bajo leyes locales, está en proceso. El tema avanza y se ha ido ajustando a realidades nacionales, producto de su gran importancia.

En materia de proyectos de inversión hay que mencionar los Principios de Ecuador, avalados por el Banco Mundial y firmados por la mayoría de los grandes bancos internacionales, varios de los cuales operan en México. Estos principios, que son mandatorios para los firmantes en el financiamiento de grandes proyectos de infraestructura, imponen restricciones y establecen bases de sustentabilidad para aquellas obras que involucren impactos serios al medio ambiente y a las comunidades locales.

De manera voluntaria, estas instituciones financieras se comprometieron a otorgar préstamos para grandes proyectos de desarrollo (10 mdd o más) solo cuando los promotores demuestren la capacidad y disposición para asegurar que esas obras se conduzcan con responsabilidad social y que sean ambientalmente adecuadas.

En empresas grandes y medianas, el concepto de sustentabilidad ya no se observa como altruista y de corto alcance, sino como estratégico para involucrar inversiones, presupuestos, equipos de trabajo a nivel directivo, objetivos, indicadores y metas.

En los siguientes 15 años, los países comprometidos con los Objetivos del Milenio Post2015 realizarán inversiones de alrededor de 2,500 billones de dólares (millones de millones) en proyectos de salud, vivienda, educación e infraestructura

Los sellos distintivos y calificaciones honoríficas están dejando de ser el objetivo final, o al menos un aporte a la mercadotecnia, mientras que se van volviendo más relevantes las acciones concretas y los resultados.

Las empresas pequeñas y medianas comienzan a preocuparse por el tema, sobre todo aquellas que tienen gran potencial de crecimiento y están involucradas con la tecnología, la innovación y los recursos naturales y energéticos. En un mercado en cambio constante, algunas de ellas han descubierto áreas de oportunidad en productos y servicios que las grandes organizaciones buscan y no han podido encontrar. Desafortunadamente, aún no son mayoría, aunque el número crece con rapidez.



Sostenibilidad: elementos para un concepto integral

La sostenibilidad, como se ha dicho, es una estrategia de los gobiernos y las organizaciones que ha encontrado su justificación en la consideración de tres aspectos fundamentales: los de orden económico, ambiental y social.

Económico	Ambiental	Social
Gobierno Corporativo • Estructura y reglas • Independencia • Responsabilidades Estructura organizacional • Derechos y obligaciones • Segregación de funciones Gestión de Riesgos • Institucionalización • Integridad Ética Lavado de dinero Distribución a accionistas	Materiales Energía • Tipo de consumo • Ahorro en nuestros productos Agua • Fuentes • Reciclaje Biodiversidad Emisiones, vertidos y residuos • CO₂ • Gestión de material peligroso Transporte	Prácticas laborales éticas • Formación y educación • Diversidad Derechos Humanos • Prácticas de seguridad • Explotación infantil • Libertad de asociación Sociedad • Corrupción • Política pública Responsabilidad sobre productos • Salud y seguridad al cliente • Etiquetado de productos • Comunicación de <i>marketing</i>

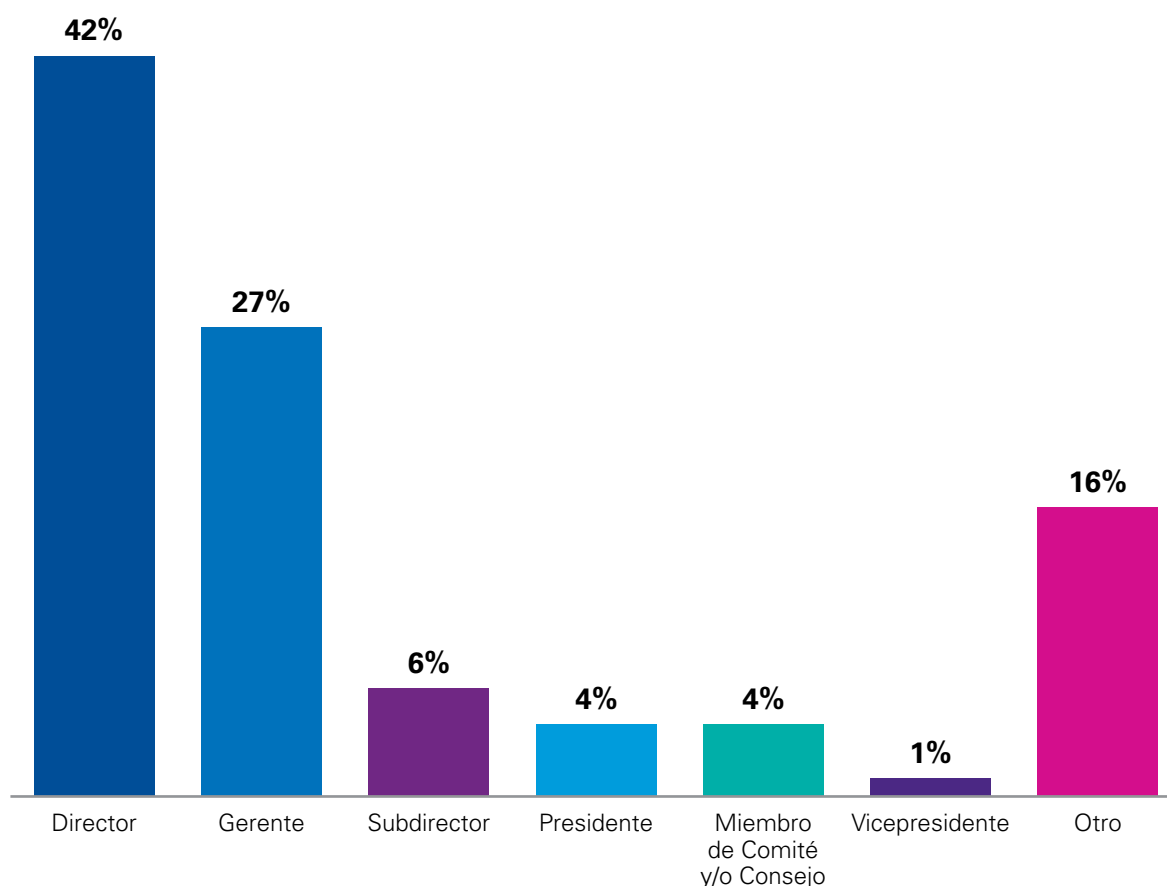
Metodología

- Para realizar este estudio, se encuestó a 216 directivos de empresas, incluyendo Directores Generales, Presidentes, Consejeros, Gerentes y otros tomadores de decisión. Fueron invitadas empresas de diversos sectores y tamaños, de las cuales 58% tienen entre 1 y 500 empleados, y 42% más de 500 colaboradores.
- Este perfil de respuestas asegura que se trata de un panorama razonable de la sostenibilidad en el ámbito nacional. Si bien existen en el país grandes empresas, un porcentaje sumamente relevante son organizaciones micro y pequeñas. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 99% de los establecimientos pertenecen a esta categoría, lo que significa que hay por delante un trabajo serio para incorporarlas al fenómeno y consolidar su desarrollo.²

El gran reto, entonces, es lograr un país sostenible, con visión y expectativa de largo plazo para sus ciudadanos, empresarios y comunidades. Para lograr esto no se debe considerar la sostenibilidad como algo limitativo a las grandes empresas, que en su mayoría han incorporado el concepto, sino inherente al resto de la empresa mexicana, con las favorables consecuencias que esto pueda conllevar en materia de desarrollo económico, creación de empleo y riqueza, y sobre todo estabilidad y certeza.

El estudio pretende encontrar tendencias más claras que permitan a cada empresa y directivo reflexionar sobre su estado actual y expectativa a futuro, considerando el contexto de cada uno y su realidad específica.

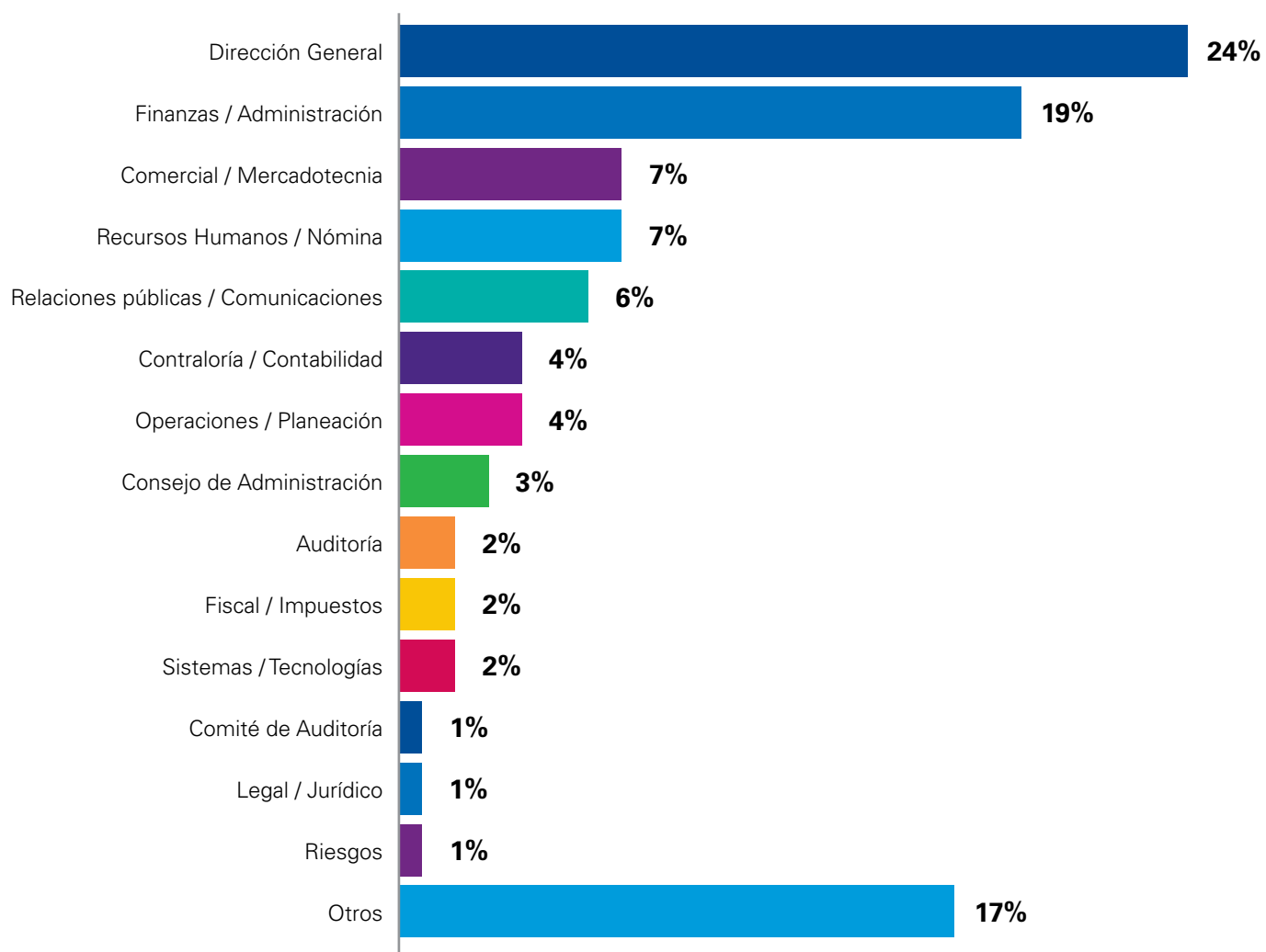
Nivel del entrevistado



² Micro, pequeña, mediana y gran empresa, INEGI, sin fecha, Aguascalientes, http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf; consultado el 28-11-2015www

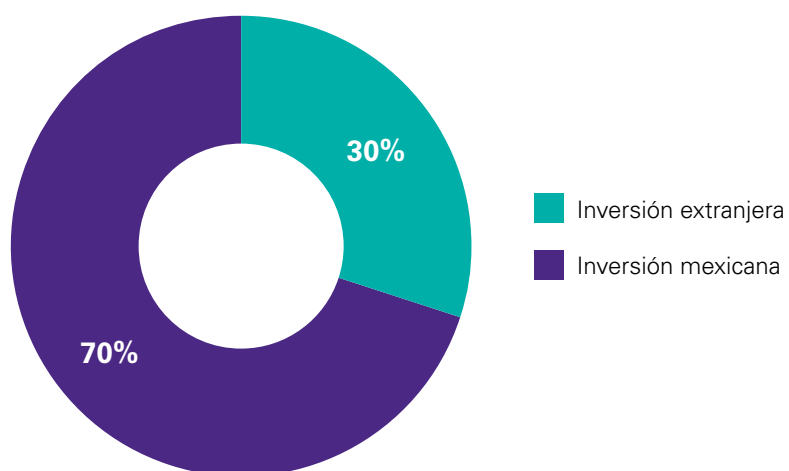


Área del entrevistado

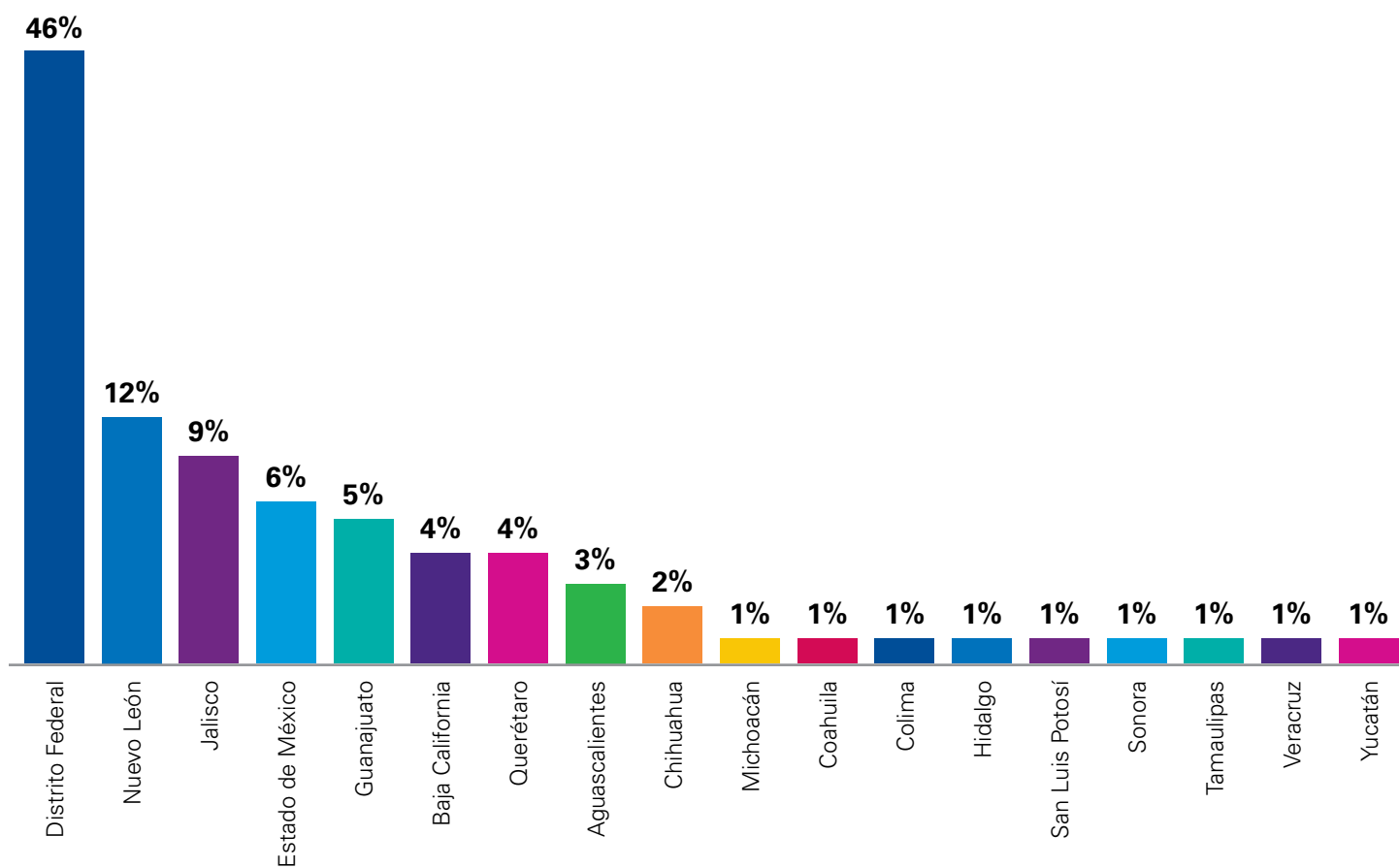




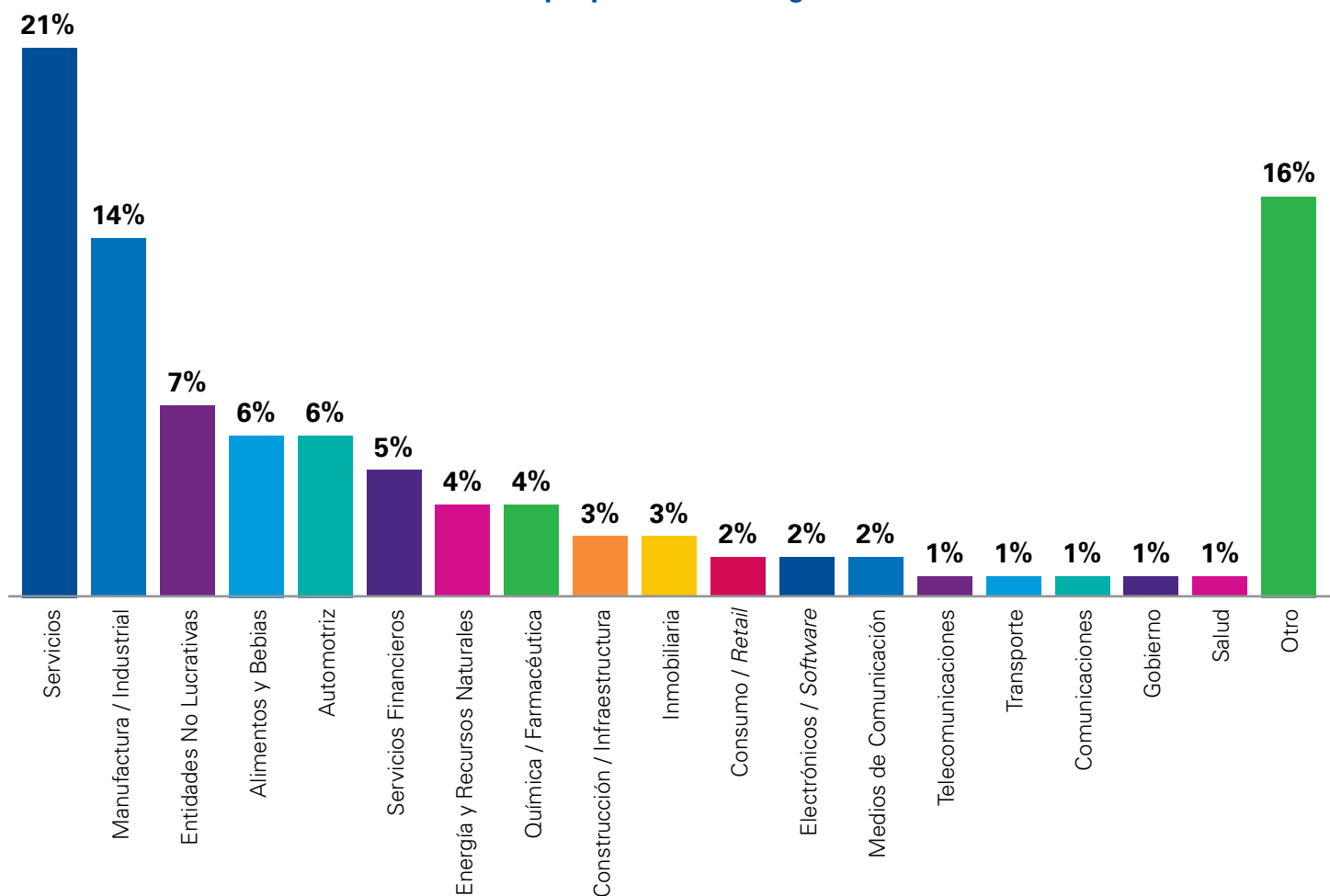
Tipo de compañía por origen de capital



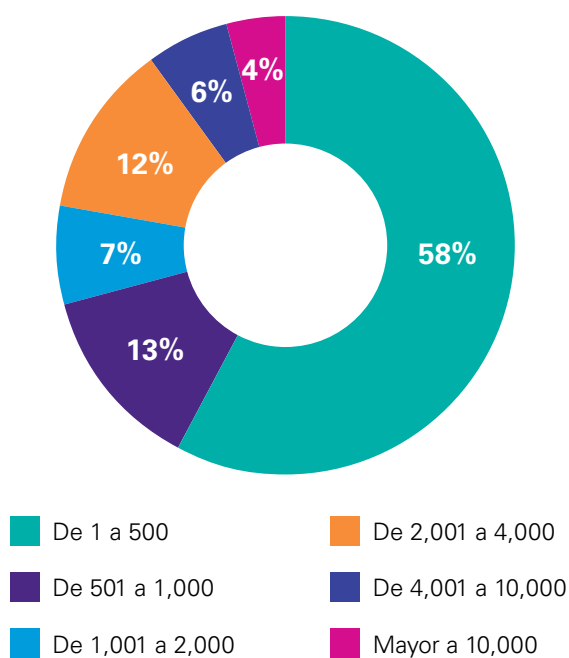
Ubicación de su organización–empresa



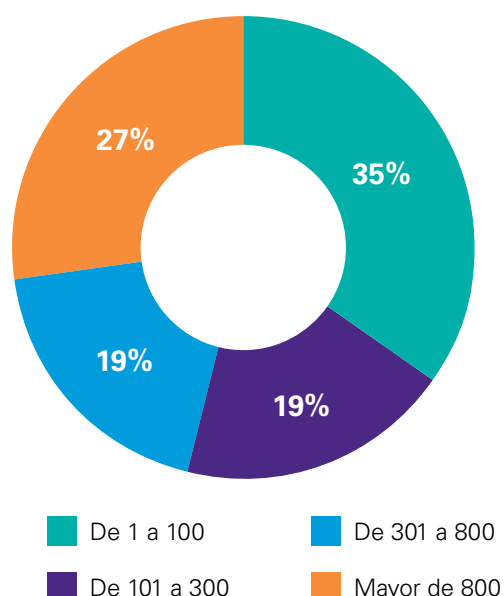
Sector al que pertenece su organización



Cantidad de empleados



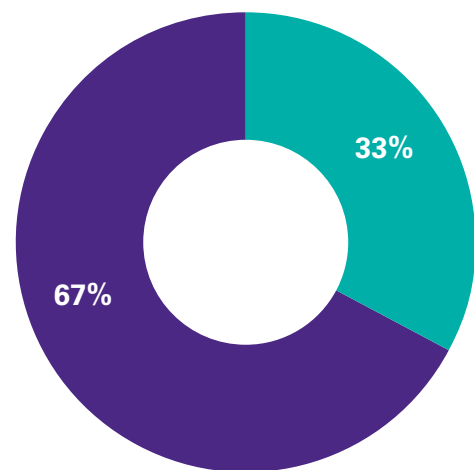
Importe de sus ventas en millones de pesos





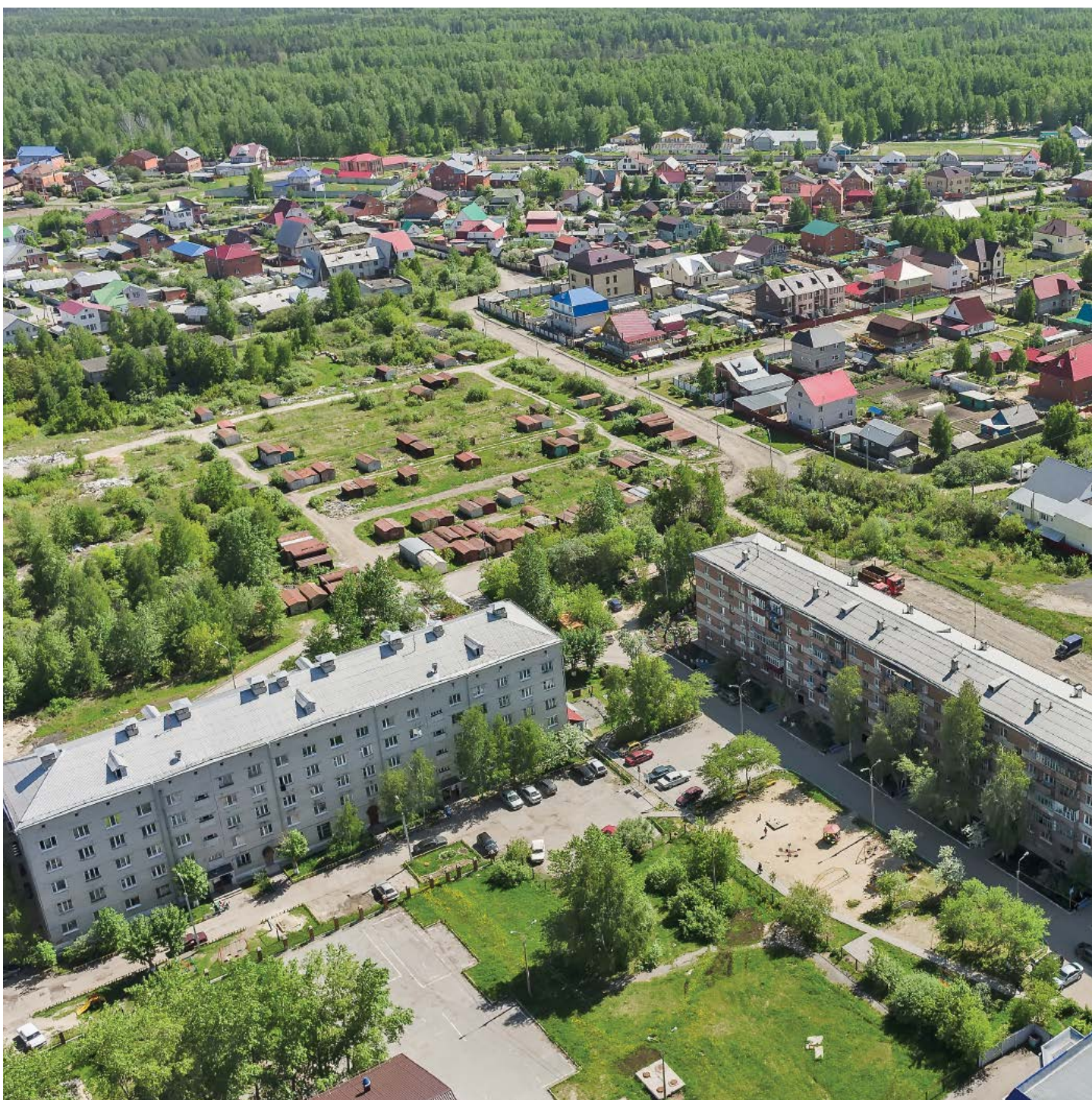
Se entrevistó a un total de 216 líderes de negocio y fueron invitadas empresas de diversos sectores y tamaños, de las cuales 58% tienen entre 1 y 500 empleados, y 42% más de 500 colaboradores

Proporción de entrevistados por género



Femenino Masculino

Sostenibilidad, la llave del futuro

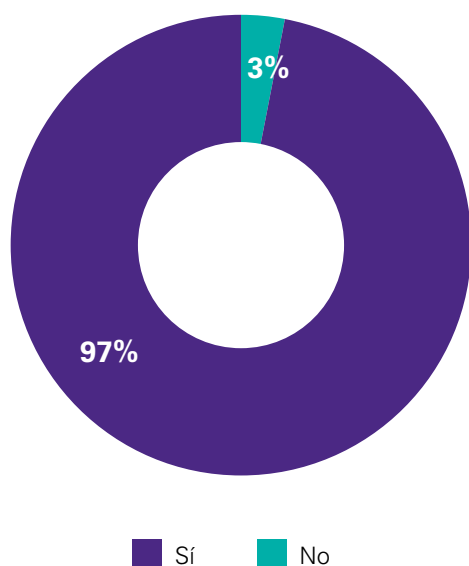


Los resultados de las preguntas que se mencionan a continuación muestran la gran dinámica del tema de sostenibilidad en México y el mundo. Desde 2009, el concepto ha evolucionado de la ética y la responsabilidad social a un asunto de estrategia, visión de largo plazo y gestión de riesgos reputacionales, legales, físicos y regulatorios.

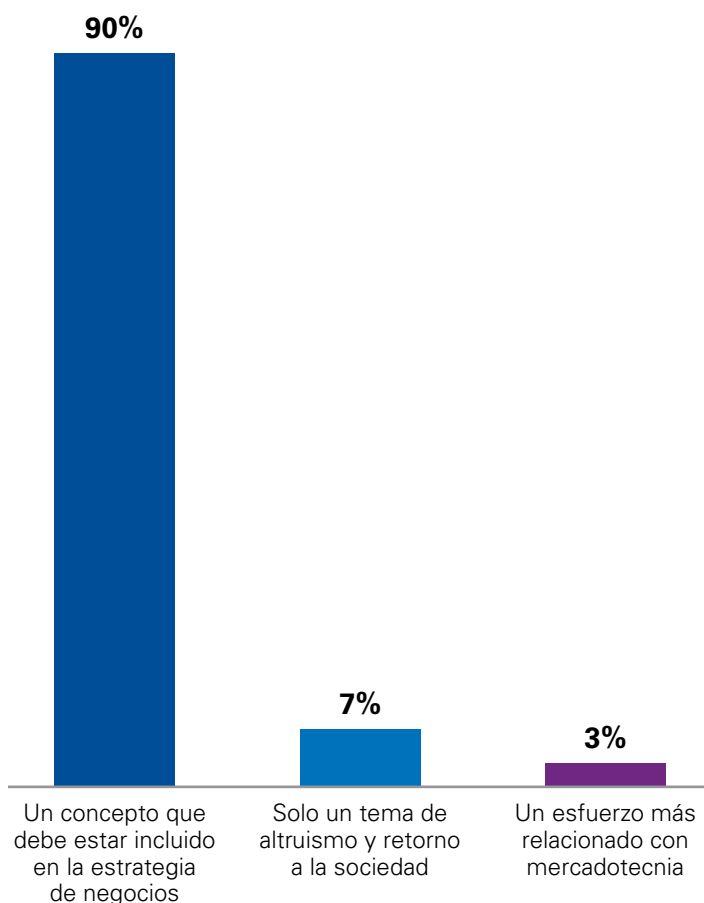
La reputación ha sido identificada como un activo valioso para el negocio que debe cuidarse, protegerse, y que forma parte del plan estratégico

Se preguntó la opinión sobre lo relevante y crítico que es el tema de la sostenibilidad para las organizaciones en el futuro, y al igual que en la encuesta anterior, 97% de los encuestados reconoce que es un tema estratégico para el negocio, sus resultados y su reputación. Sin embargo, al preguntar “En su opinión considera que para su organización el tema de sostenibilidad es...”, aún existe una pequeña proporción (10%) de quienes todavía lo entienden en la esfera de la responsabilidad social y la mercadotecnia. Esto significa que no se ha logrado una uniformidad en la forma de entender la sostenibilidad del negocio.

En su opinión, considera que para su organización el tema sostenibilidad es relevante y crítico para el futuro:



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



Es importante señalar que se evitan cuestionamientos al altruismo y abanderamiento de causas sociales o de otra naturaleza, que han formado parte del modelo de vinculación de las organizaciones frente a las demandas de la comunidad, y que se relacionan a labores de beneficencia, solidaridad social y voluntariado. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una pieza clave del rompecabezas de la sostenibilidad, y es un concepto que puede volverse moral dependiendo de las personas y sus creencias. Sin embargo, en la actualidad se prefiere incorporar estas actividades -fundaciones y otros programas similares- a un modelo más integrado, con visión ganar-ganar, donde las erogaciones se entienden más como inversión social que como regalo o donación.

En cuanto a la visión de sostenibilidad ligada a mercadotecnia (3%), existe una relación importante con el negocio, y que ayuda a difundir y enriquecer la reputación y el valor de

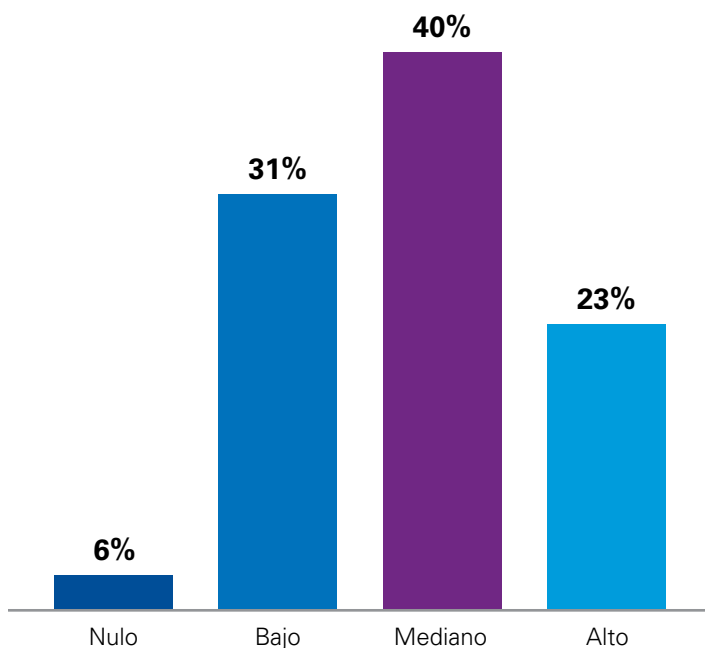


marcas y emblemas. Sin embargo, cuando la sostenibilidad no está afianzada debidamente en sus pilares básicos, y cuando no tiene una visión de largo plazo, esta se convierte en un modo de propaganda sin plataforma. Recordemos que reputación es igual a acción más difusión, donde solo difundir, sin acción ni plataforma, trae riesgos e impactos al negocio en el mediano plazo.

Al tomar en consideración que la reputación ha sido identificada como un activo valioso para el negocio, se entiende que debe cuidarse y protegerse, y que forma parte del plan estratégico y de largo plazo. La reputación es altamente relevante, pero debe estar afianzada con acciones y resultados comprobables. Cada vez observamos más empresas que piensan primero en la acción y posteriormente en la difusión.

Al calificar el nivel de madurez de la sostenibilidad en sus empresas, observamos una situación estática frente a las respuestas de 2013, lo que es preocupante y no coincide con la aceptación masiva sobre el papel crítico de la sostenibilidad. Las empresas que reconocen una madurez alta fueron 23% (contra 22% en 2013). Un resultado con mayor alcance se observa en madurez media, donde este año se obtuvo 40% (contra 45% en 2013). En el caso de madurez baja se obtuvo 31% en 2015 (contra 29% en 2013), y madurez nula con 6% en 2015 (contra 4% en 2013).

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





Estos cambios, si bien pueden considerarse menores, debieran llamar la atención de quienes tienen influencia directa y pueden abonar a la difusión y expansión del concepto de sostenibilidad. Uno de los agentes es el gobierno, a través de sus agencias de promoción empresarial y emprendimiento, puesto que el país necesita empresas sólidas y robustas para salir adelante. Por otra parte, las empresas grandes y medianas también deben insistir con los clientes, socios y proveedores, puesto que la solvencia, valor agregado y reputación de toda la cadena comercial y de abastecimiento es la que les da a su vez mayor solidez. Por ejemplo, grandes empresas con socios débiles es el equivalente a bancos con clientes insolventes o supermercados cuyos consumidores no tienen dinero ni crédito. Así como las empresas tractoras ven por la madurez técnica y financiera de sus proveedores, se debe volcar un esfuerzo similar hacia el desarrollo en materia de sostenibilidad.

Cuando la sostenibilidad no está afianzada debidamente en sus pilares básicos, y cuando no tiene una visión de largo plazo, esta se convierte en un modo de propaganda sin plataforma

nivel deseado. Conforme fueron profundizando en el concepto de sostenibilidad, estas han reconocido que su situación no es tan sólida como consideraban, y que deben redoblar sus esfuerzos e inversiones

- Un tercer factor, que si bien no resulta agradable pero que es realista, es que el tema de sostenibilidad fue hace algunos años una relativa novedad, sobre la que no se alcanzaban a ver sus verdaderos efectos. Era un tema nuevo del que se hablaba en diversos ámbitos, aunque de forma superficial, como muchas otras “tendencias” que tienen una difusión explosiva pero de corto plazo

Lo anterior pone de manifiesto una disminución en la percepción de madurez en sostenibilidad por parte de las organizaciones. Sin embargo, 63% de los encuestados considera que sus empresas se encuentran en una etapa media o alta de madurez, lo que demuestra constancia, compromiso y visión a largo plazo.

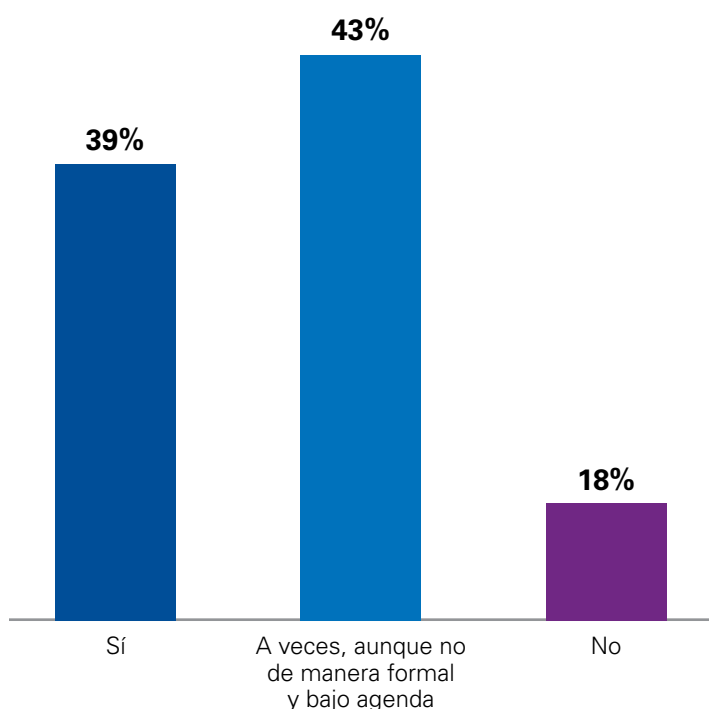
En este caso se identifican los siguientes temas:

- Ambiente económico: en esta encuesta se observó que algunas organizaciones, derivado de una economía local y global adversas, congelaron inversiones en temas de desarrollo sostenible con el fin de mejorar sus resultados de corto plazo
- Madurez y comprensión del concepto: en el pasado reciente, algunas organizaciones y directivos consideraban que su estatus era bueno y tenía el

Considerando a las empresas que asumen este tema con seriedad, los resultados son positivos en general, ya que muestra qué empresas están realmente comprometidas y tienen una acción constante, y cuáles lo asimilan como modas pasajeras o mensajes sin demasiado sustento. Las empresas realmente comprometidas consideran que las inversiones sin trascendencia dañan el concepto de sostenibilidad. Por otro lado, es importante prestar atención a que 37% de los encuestados considera que su avance es bajo o nulo, lo que representa una gran brecha que es necesario cubrir.

Ante la pregunta “¿Se conversa acerca de los conceptos de sostenibilidad en su Consejo de Administración y Comités?” se observa que, en 2015, 39% de los consejos abordan activamente el tema (contra 47% en 2013). De igual forma, en esta ocasión, 18% afirma que no habla en absoluto del tema (en 2013 fue 10%).

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



Esta estadística local contrasta con los resultados de otras encuestas globales (KPMG + *Economist Intelligence Unit*), en las que hasta 62% de los consejos de Administración de empresas con alcance global habla formalmente de temas de sostenibilidad.

En este punto hay que recordar que existe una división relevante entre el grupo de las empresas grandes y medianas, y el de las micro y pequeñas, pues en las primeras se discuten cada vez más estos temas en sus consejos y grupos de alto nivel, mientras que las más pequeñas no lo consideran relevante o funcional frente a sus preocupaciones de corto plazo.

Una gran diferencia a favor de la empresa grande y mediana es la visión del negocio, en la que se busca permanencia y resultados en los siguientes tres, cinco o incluso 10 años; en el otro segmento es previsible que los empresarios y emprendedores solo estén buscando sobrevivir el ejercicio

presente. Sin embargo, estos retos de empresas micro y pequeñas, si bien comprensibles, no deben entenderse en el sentido de que la sostenibilidad no aplica a estas: al contrario, deben estar más atentas a los riesgos y a las presiones que las amenazan, aunque parezcan menores.



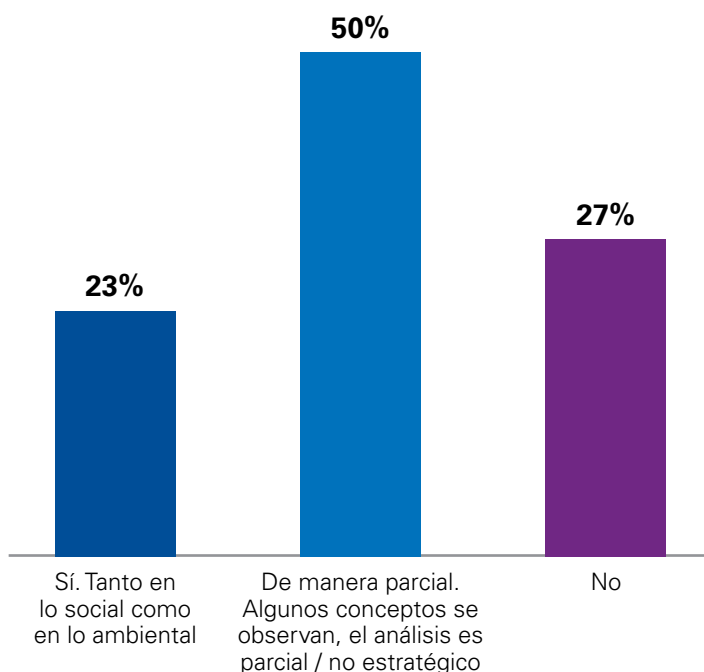


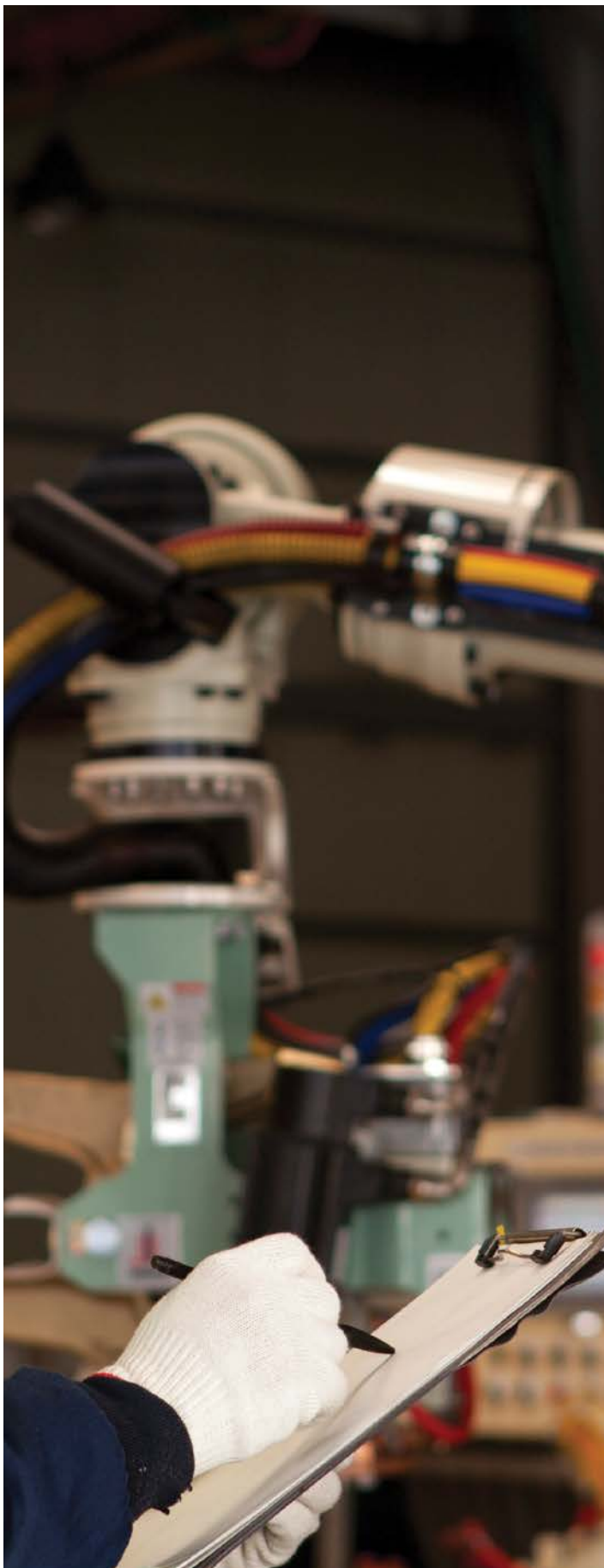
Medir para conocer y mejorar

En materia de sostenibilidad resulta esencial tener identificados, evaluados y bajo control los riesgos y el impacto potencial que pudieran tener en las diferentes esferas del negocio. Para unas empresas, el reto se llama “seguridad”, para otras “calidad”, “precio”, o “vinculación con gobiernos y organizaciones sociales”. ¿Están preparadas todas las empresas para que se descubra y se haga público un fraude multimillonario o unos casos de corrupción en las áreas de compras o finanzas? Todos los puntos débiles y aspectos vulnerables deben ser reconocidos, medidos y entregados a las áreas responsables para su tratamiento, disipación o cobertura, según sea el caso. En ocasiones se requiere una barrera de control, y en otras una mejor supervisión, mantenimiento de activos o incluso una cobertura de seguros.

Con respecto a la pregunta “¿Tiene su organización identificados los 15 registros más críticos en lo ambiental y social?”, la encuesta muestra que 27% de las organizaciones no identifican los 15 asuntos críticos en materia ambiental y social (contra 30% en 2013), aunque 50% lo reconoce como parcial y no estratégico (en 2013, este grupo representaba 34%). Aunque las empresas no han llegado a un ámbito estratégico, al menos han incrementado la preocupación por una identificación proactiva y temprana.

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





Cuando se realiza una cobertura integral, en todas las áreas del negocio, y luego se califican y evalúan según su nivel de urgencia, se evita caer en el error de construir un espejismo en torno a que la organización está blindada en sus aspectos vulnerables. Es muy importante conocerlos y saber que existen, y tener preparada una respuesta adecuada. No hay empresa que esté libre de sufrir el daño de un empleado deshonesto o negligente, o de un ataque informático masivo. Todo tiene su costo y sus limitaciones. Pero no es lo mismo recibir un impacto y saber qué hacer para remediarlo que quedar paralizado ante situaciones imprevisibles de alto impacto.

Se puede comprender y alentar el uso de indicadores básicos que ayudan a evaluar los resultados del negocio, sobre todo los más relevantes, y contrastarlos con las expectativas, es decir, determinar si la empresa desempeñó un buen papel frente a sus presupuestos. En caso contrario, cuando se detectan desviaciones, es el momento de hacer las correcciones adecuadas al rumbo o a la estrategia.

También permite asegurarse que se han diseñado los procesos necesarios: existen las personas responsables de su seguimiento y hay controles que están atendiendo y gestionando las áreas críticas, tales como ventas, cobranzas, inventarios y tiempos de respuesta. Un indicador refleja un trabajo tanto de análisis como de acción para cuidar algo valioso. Carecer de un tablero de medición íntegro refleja debilidad en los sistemas de gestión en riesgos y temas críticos de sostenibilidad.

La identificación de los riesgos previsibles, incluso aquellos que no están bajo el control de la organización -como los de tipo meteorológico, catástrofes naturales, riesgos políticos y de mercado, devaluación de la moneda, entre otros- permite incorporarlos en la planeación estratégica y, como ya se ha dicho, darles una respuesta activa, incluso reactiva. Esto es relevante para las empresas que utilizan tableros de control o *Balanced Scorecard* (BSC), o alguna otra herramienta para el monitoreo de su desempeño (KPIs, por ejemplo). Es para lo que sirven los indicadores de tipo cuantificable, pero que resultan parciales cuando no llevan incorporados todos los conceptos dignos de evaluación.

Hay que considerar que los tableros de control son una práctica de empresas aún en desarrollo, por lo que compartimos las respuestas a la pregunta “En su planeación estratégica e indicadores del tablero de control *Balanced Scorecard* (BSC), ¿incluye el concepto de sostenibilidad?”: la respuesta afirmativa ha descendido de 36% en 2013 a 31% ahora, mientras que la negativa creció a 31% (contra 27% en 2013). El resto de los encuestados reconocen que utilizan modelos parciales, que solo analizan los aspectos ambientales, sociales, económicos, o una combinación de ellos. Al tomar en cuenta que un sistema de monitoreo cuantitativo es una herramienta avanzada, podría considerarse que las empresas han estado haciendo un esfuerzo por entender su mecánica y enriquecerla, aun cuando algunas cifras muestren, en ocasiones, cierto retroceso.

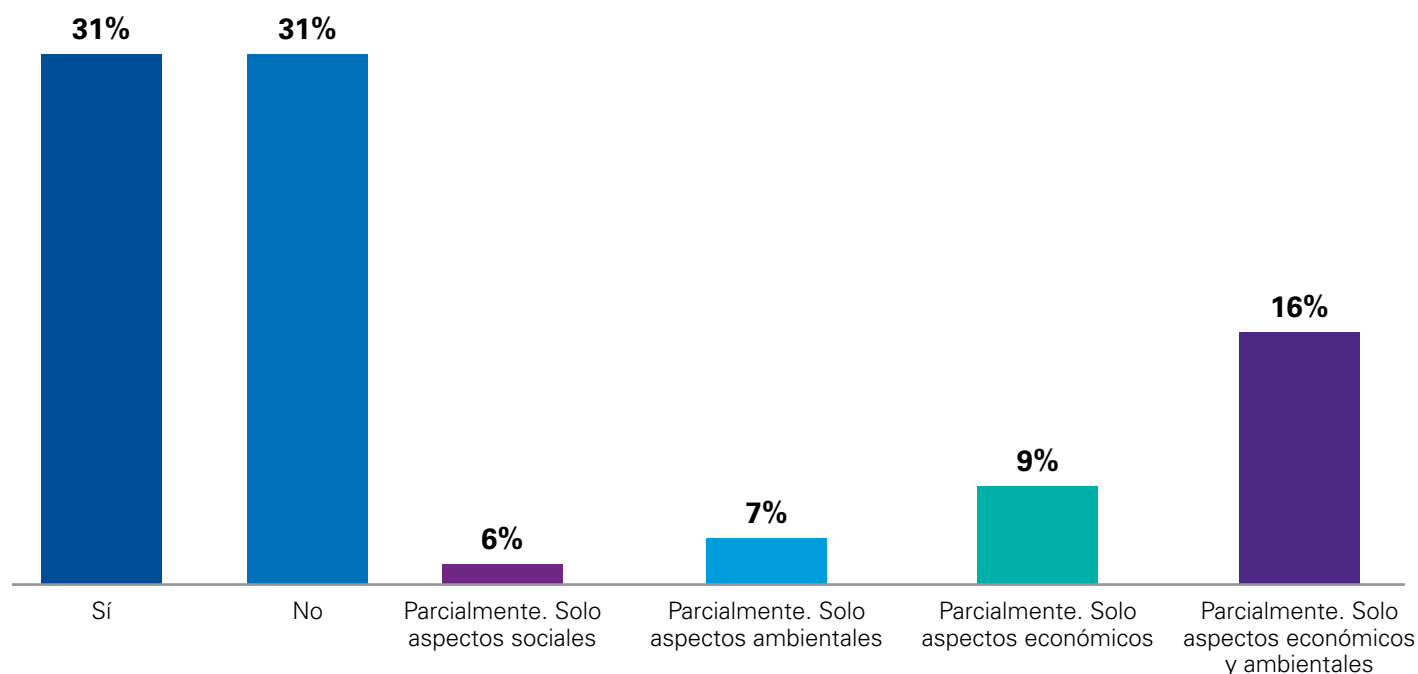
Los indicadores estratégicos son una parte fundamental de la gerencia y la administración de una empresa, y representan la guía para medir su desempeño y conducirla a la obtención de

sus metas previstas. Aquí se materializa el reto de medir para conocer y mejorar.

Las organizaciones hoy enfrentan un gran reto: que todo su ambiente sea óptimo para la generación de información confiable, recurrente y automática, particularmente en temas de sostenibilidad

Las organizaciones hoy enfrentan un gran reto, que es asegurar que todo su ambiente sea óptimo para la generación de información confiable, recurrente y automática. Particularmente en temas de sostenibilidad, las organizaciones se han enfrentado a grandes retos en cuanto a la medición; existen temas que tradicionalmente se miden y están en sus sistemas, responsabilidades y contextos de análisis, aunque no son tan detallados cuando se trata de la sostenibilidad.

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



Regularmente dichos indicadores:

- Son para temas no tradicionales
- Carecen de un responsable claro y formal
- Pueden variar por geografía según sus unidades
- Existe una necesidad por tecnología diseñada para automatizar la generación de información

Los puntos mencionados pueden generar algunas limitantes para la generación de información considerada relevante. Sin embargo, deben ser incorporados por las empresas para asegurar que en sus esquemas de implementación se defina un ámbito integral, más amplio que el solo indicador individual, pues de otra forma la generación de información será por periodos cortos y sin impacto real para el negocio.

Cuando se consideran los factores de riesgo que pueden poner en entredicho la sostenibilidad de una empresa o gobierno, uno de los factores más importantes, y no siempre considerados de manera integral con los grupos de interés o comunidades que tienen dependencia, cercanía o relación con las actividades propias de las organizaciones, son los llamados *stakeholders*, y representan una parte esencial en la estrategia de sostenibilidad. Los *stakeholders* incluyen los trabajadores, clientes, accionistas, proveedores, comunidades relacionadas con las plantas industriales, los activos físicos o las actividades propias de cada industria; los diferentes niveles de gobierno, las redes sociales, medios de comunicación y analistas financieros, organizaciones de la sociedad civil, partidos o grupos políticos, sindicatos, incluso organizaciones que podrían considerarse al margen de la ley, como los *hackers*.

De la simpatía o rechazo de esos agentes puede depender el éxito, avance, retroceso o deterioro de una situación o un negocio. Muchas empresas y proyectos de inversión han sido detenidos, a veces en forma violenta, por enfrentamientos o conflictos con sindicatos combativos, por campañas informales pero masivas en las redes sociales, por oficinas de gobierno o por filtraciones interesadas que se

han abierto camino en diferentes medios de comunicación. Un buen ejemplo de estos fenómenos es la forma en que han sido recibidas y asimiladas las reformas estructurales en México, algunas de las cuales han fluido de manera normal, mientras otras han sido sistemáticamente combatidas por sectores afectados.

Los Principios de Ecuador (mencionados en este documento) y otras herramientas de planeación y negociación forman parte de las estrategias para asegurar la sostenibilidad de una iniciativa en relación con los *stakeholders*.

Instalaciones y servicios pueden tener un impacto sobre el medio ambiente o las comunidades –cementeras, químicas y farmacéuticas, aeropuertos, petroleras y mineras, centros comerciales, incluso unidades habitacionales– y están expuestos a críticas si sus promotores no realizan una adecuada labor de convencimiento con los grupos interesados.

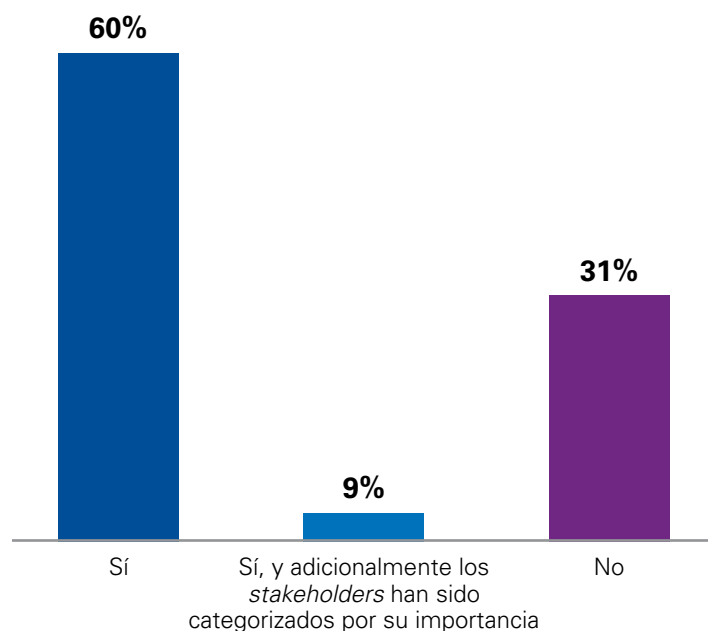
De la actitud, simpatía o rechazo de los *stakeholders* puede depender el éxito, avance, retroceso o deterioro de una situación o un negocio

Aun así, hay *stakeholders* que representan menores riesgos y es importante medir su capacidad de oponerse, aunque sus razones no sean legítimas o resulten producto de la desinformación o de intereses particulares. Las redes sociales pueden tener un gran impacto mediático; aunque suelen tener mucha influencia, esta suele ser de corto alcance. En cambio, una oposición de organizaciones vecinales puede resultar más seria: es relevante establecer buenas relaciones y obtener su apoyo y patrocinio, que en ocasiones es muy favorable para el futuro de las empresas. En plantas industriales ubicadas en zonas rurales de México, la misma sociedad aporta mano de obra, insumos y otros apoyos, y puede establecer una positiva empatía con la que al cabo resulta ser generadora de riqueza y de arraigo en la comunidad.



Al preguntar “¿Tiene identificados claramente a los grupos de interés (*stakeholders*) de su empresa?,” 60% de los entrevistados asume conocer a sus *stakeholders* contra 64% en 2013, lo cual es un buen porcentaje. Solo 9% (contra 10% en 2013) de ellos manifiesta que, además, los ha categorizado por su importancia relativa, lo que debe llamar la atención, ya que se trata de distinguir según las prioridades y alcances.

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



Categorizar a los *stakeholders* por su capacidad de impactar, afectar o beneficiar al negocio es una tarea a realizarse. En ocasiones, acciones y gestos favorables o iniciativas de acercamiento e información resultan muy útiles para facilitar el diálogo y reducir las asperezas con grupos que son muy sensibles a proyectos comerciales o industriales. La empresa y el gobierno, en estos casos, deben reconocer que también necesitan de la ayuda y colaboración de estos *stakeholders*, ya que forman parte ineludible de su propio desarrollo. No hay un negocio exitoso sin proveedores confiables, sin clientes satisfechos o sin trabajadores comprometidos.



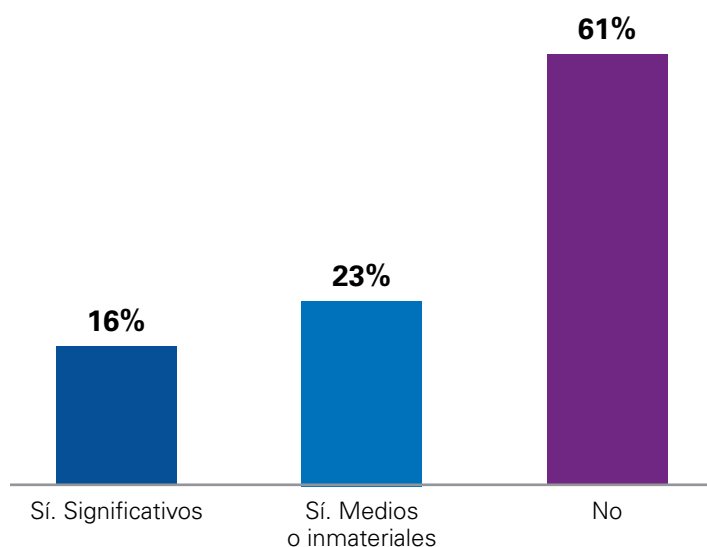
La gestión de riesgos
da certeza al negocio

El impacto económico derivado de conflictos sociales o ambientales es importante y recurrente, sobre todo en países y regiones en los que las autoridades ejercen un liderazgo pobre o donde existen situaciones de base complejas, relacionadas con pobreza y falta de servicios y seguridad.

La explotación de ductos para obtener hidrocarburos, y que en ocasiones acaba en accidentes trágicos, es un ejemplo que puede servir como un testimonio sobre la seriedad con que deben llevarse estos asuntos. Otros casos son los secuestros de autobuses por manifestantes, los bloqueos de carreteras o la vandalización de transportes con productos de consumo. Ocurre lo contrario en ciudades y regiones más institucionalizadas, donde la autoridad tiene una presencia firme y donde la actividad de las empresas es mejor entendida y recibida. Todos son temas relativos a factores externos relacionados a sostenibilidad.

A través de la pregunta “¿Ha sufrido su organización impactos económicos por aspectos sociales y/o ambientales?” las respuestas parecieran una cifra baja considerando las noticias e información pública que observamos en el país. Algunos impactos para el negocio son poco entendidos como un efecto o contexto de sostenibilidad, aunque así sea. En este contexto es relevante anotar que 39% de los ejecutivos entrevistados reconoce haber sufrido un impacto económico por razones ambientales o sociales (49% en la encuesta de 2013), y que 16% de los casos reconozca un daño significativo (mismo dato para 2013).

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



El porcentaje de impacto a las organizaciones pareciera haber disminuido. Sin embargo, es posible que en estas cifras todavía no se haya reflejado el impacto de las nuevas regulaciones de la Ley General de Cambio Climático, y los impuestos a la generación de hidrocarburos que afectan a todas las empresas; o el énfasis en el combate a la corrupción, que definitivamente ha venido a cambiar las reglas del juego en temas empresariales. El empresario no suele relacionarlas con temas de sostenibilidad.

El tema ambiental se ha vuelto relevante para el país, tanto en materia regulatoria como en aspectos de eficiencia energética y de procesos, ahorro de insumos y reducción de costos operativos



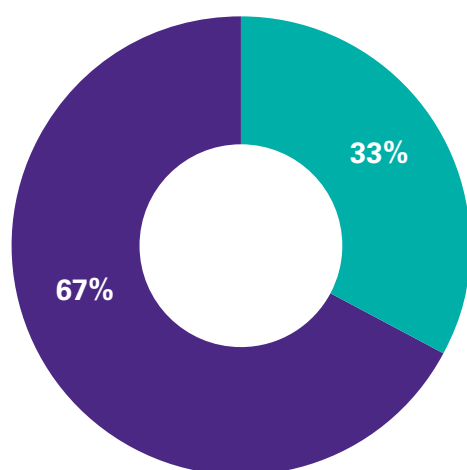
La comunicación abre caminos



Las empresas grandes y medianas, debido a su relativa complejidad, tienen más conciencia y preocupación en su relación con los grupos de interés, reconocen la fuerza relativa que pueden tener, así como el impacto sobre el negocio, y a través de acciones concretas buscan anticiparse, gestionar y lograr una relación constructiva con vistas al futuro. Un buen ejemplo son las plantas automotrices que se han instalado en los últimos años en diferentes regiones del norte y centro del país, y que salvo incidentes menores han construido relaciones ganar-ganar con las comunidades a su alrededor, gobiernos y otros interesados.

El caso de las empresas micro y pequeñas es diferente, y su interés en estos temas se refleja en las cifras respecto de esta cuestión. Ellas están más centradas en su operación cotidiana, sus temas internos y el logro de objetivos inmediatos. Sin embargo, aun el pequeño supermercado, la farmacia o la ferretería pueden hacer algo para fomentar la buena voluntad de sus vecinos, y seguramente estarán más seguras y sufrirán menos robos o molestias que otros negocios que no hagan un esfuerzo de empatía en su área de influencia.

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



■ Sí ■ No

En este sentido, también se preguntó “¿Emite su organización un reporte de sostenibilidad o tiene algún tipo de comunicación formal con sus grupos de interés (*stakeholders*)?”; al respecto, 67% de los encuestados no utiliza medios formales de comunicación con *stakeholders* y/o grupos de interés. Esta respuesta debería tomar en cuenta, al igual que en otros casos, una brecha entre la situación que experimentan las empresas grandes y medianas, y las micro y pequeñas organizaciones.

Conocer o identificar los grupos de interés es una actividad básica, pero algo distinto es evaluar o cuantificar el poder de negociación y gestión que se tiene sobre ellos. Es lo que se traduce en acción y resultados. Lo relevante es identificar sus intereses o necesidades, y comprender cómo incorporarlos a esta visión ganar-ganar de largo plazo. En ocasiones se trata de informar con objetividad sobre los intereses y alcances de la empresa o proyecto de que se trate, de involucrarse en actividades sociales, culturales, deportivas o educativas; a veces, en México, las empresas han hecho aportes en especie o participado en la construcción de obras de beneficio común. Es algo que pueden hacer en su medida todas las empresas, sin importar su tamaño, porque los grupos de interés pueden apoyar u obstaculizar las acciones de todas ellas.

Es complejo definir y formalizar canales de comunicación con los *stakeholders*; si se manejan sin el cuidado requerido, pueden despertar expectativas altas

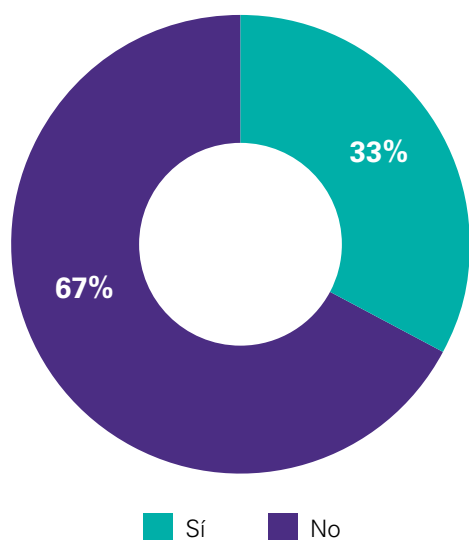
Un reporte o información en la página de internet es uno de los medios a través de los cuales puede informarse a los interesados. Solo si este se convierte en un canal eficiente y ágil de comunicación podrá tener éxito. Un canal debe desarrollarse a la medida del caso y considerando a cada grupo de interés en lo particular. Sus intereses, temas y lenguaje son distintos, por lo que para lograr una verdadera comunicación es relevante conocerlos y enfocar la información y el diálogo en el medio correcto.

Por lo mismo, se debe reconocer la importancia de estos puentes de comunicación, pero también ejercer la debida diligencia en su implementación y gestión.



Este dato permanece prácticamente sin cambios desde la encuesta de 2013. Con base en la pregunta “¿Su estrategia y comunicación se basa en algún estándar específico de reporte en sostenibilidad?”, se ha observado que pocas empresas tienen una comunicación bien estructurada, y en este otro aspecto se detecta que entre aquellas que la tienen existe un porcentaje relevante (67%) que comunica sin una línea o estándar específico o previamente probado. En otras palabras, se comunican de una manera más informal, quizá solamente improvisada.

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



Resulta oportuno decir que las acciones y los estilos de comunicación que las organizaciones deben implementar para relacionarse e interactuar con los *stakeholders* deben decidirse caso por caso, incluyendo, cuando así sea adecuado, la propia opinión de los interesados. Se trata de soluciones a la medida, tanto de quien las genera como de quien las recibe, porque de otra forma se corre el riesgo de no alcanzar el objetivo deseado o incluso de crear desencuentros o confusiones. Por lo mismo, la sugerencia es evitar que los modelos de comunicación estandarizados sean considerados una receta única; por el contrario, se recomienda confiar en la sensibilidad propia para crear vehículos eficientes.

Sin embargo, existen estándares consolidados (GRI -por *Global Reporting Initiative*- ISO 26000, entre otros) de alcance local y otros globales, que cuentan con prestigio y aceptación y que son recibidos positivamente por los destinatarios especializados. Algunas de las ventajas de considerar estándares ya existentes son: i) los estándares fueron creados por grupos que han vivido o pensado estos temas por largo tiempo. Por lo tanto, ahorran tiempo y esfuerzo a la organización; ii) los estándares, además de lineamientos, cuentan con alcances y limitaciones, por lo que se reduce la subjetividad en la comunicación; iii) los estándares son reconocidos por ciertas instituciones rectoras, pueden compararse a lo largo de las sucesivas ediciones, y reducen las dudas en caso de un análisis de la organización.

Los estándares más difundidos en la actualidad han tenido un éxito relativo, puesto que muchas empresas y organizaciones todavía acostumbran reportar sus avances en sostenibilidad de manera informal, a través de comunicados de prensa, boletines, folletos, convenciones, talleres o grupos de trabajo. Sin embargo, para las grandes empresas se han impuesto algunos estándares o protocolos institucionalizados, como la GRI -enfocada en el reporte- o ISO 26000 -de la Organización Internacional de Estandarización-, que está centrada en la gestión y la documentación. La norma AS8000 es promovida por la *Social Accountability International*, una organización no gubernamental sin fines de lucro, que se involucra sobre todo en la ética y la responsabilidad en materia laboral. A pesar de las diferencias, comparten su interés por la sostenibilidad, y por esa razón han sido utilizadas en diferentes giros industriales.

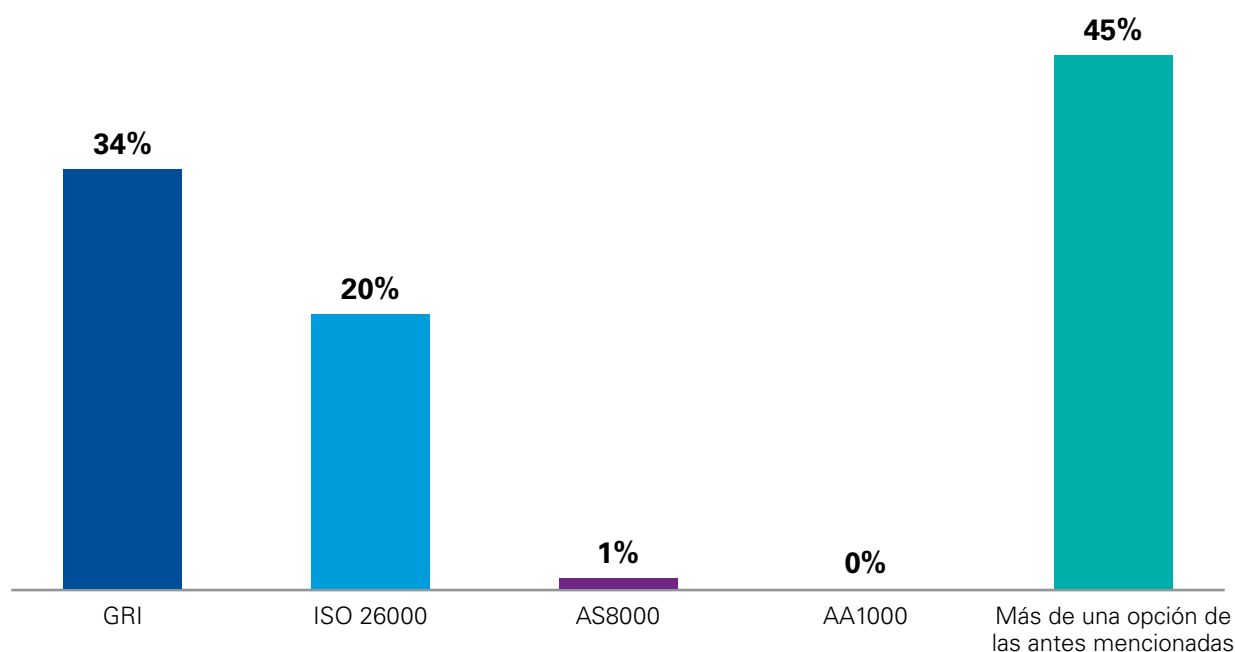
En la encuesta de este año se realizó la pregunta “¿En cuál de estos estándares específicos de reporte en sostenibilidad se basa su estrategia y comunicación?”. En este sentido, la

adhesión a las normas GRI para reportes de sostenibilidad baja de 50% en 2013 a 34% en 2015. Por el contrario, se incrementa la preferencia por ISO 26000, que pasa de 12% en 2013 a 20%. Lo más relevante es que, para 2015, 45% de los encuestados menciona que usa más de una opción para efectos de reporte y comunicación.

Las empresas se están abriendo a más estándares, y buscan la mezcla a la medida que les otorgue mejores resultados. Sin que importe el estándar seleccionado, las organizaciones deben apoyarse en modelos diseñados por grupos especializados, que son mejor aceptados, y se prestan a la comparación y a la observación de procesos de mejora continua. Por lo demás, todos ellos son flexibles para ajustarse a diferentes necesidades.

Entidades consideradas maduras en sostenibilidad acostumbran combinar conceptos y estándares de diferentes orígenes y según el grupo de interés al que desean vincular. Algunas, como el mismo KPMG en México, siguen estándares de GRI, Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), Pacto Mundial y otras certificaciones.

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



Ley General de Cambio Climático y CO₂

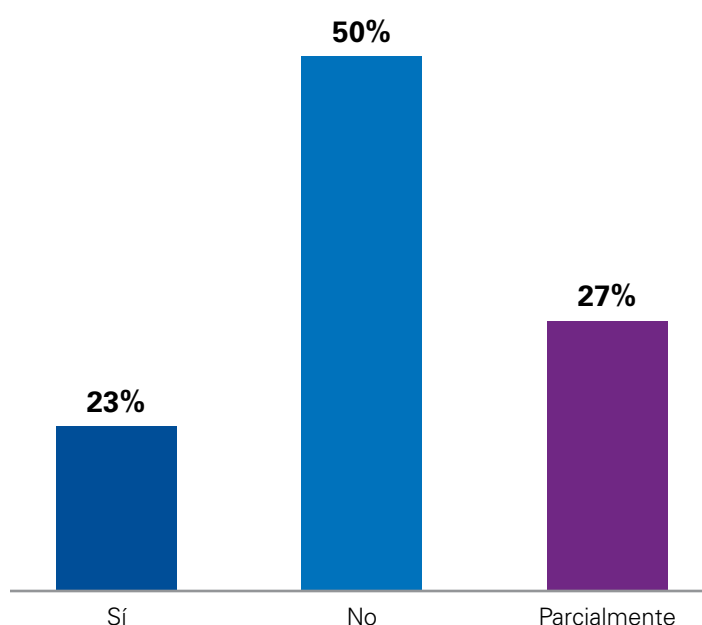


En 2014 fue publicado el Reglamento relativo a la Ley General de Cambio Climático (LGCC) en materia del Registro Nacional de Emisiones (RENE). La legislación es relevante porque el tema del control de las emisiones de CO₂ y los GEI se ha vuelto una prioridad a nivel mundial y motivo de numerosas regulaciones nacionales e internacionales. Esto, como ha ocurrido a lo largo de la vigencia del Protocolo de Kioto, representa un desafío para las empresas porque se está buscando medir y reducir la llamada “huella de carbono” por diferentes medios; en ocasiones requiere fuertes inversiones por parte de las empresas, la rehabilitación de plantas industriales y edificios corporativos, la sustitución de tecnologías y procesos, e incluso la salida de plantas fabriles contaminantes de las áreas urbanas.

El tema CO₂ y GEI se ha vuelto relevante para el país, tanto en ambiente regulatorio como en aspectos de eficiencia energética y de procesos, ahorro de insumos y reducción de costos operativos. Este fenómeno irá en aumento en la medida en que el acceso a los recursos naturales y los servicios de infraestructura –agua, energía, transportación, seguridad—sean más restrictivos y tengan mayores costos.

La LGCC es obligatoria para las empresas mexicanas en cuanto a la generación de inventarios GEI, y establece responsabilidad de reporte a la autoridad que en algunos casos tiene fecha límite en febrero 2016. Sin embargo, a pesar de la vigencia e inminente aplicación de estas obligaciones, se observa que la respuesta a la pregunta “¿Conoce la Ley General de Cambio Climático y su reglamento, ya en vigor, que fueron aprobados por la Cámara de Diputados en México, y cómo afectan a las empresas mexicanas?” es que solo 23% de las organizaciones comprende su responsabilidad y situación, y 27% reconoce un conocimiento apenas parcial sobre la misma. El restante 50% no tiene conocimiento del nuevo régimen ni está al tanto de sus efectos sobre la empresa.

¿Conoce la Ley General de Cambio Climático y su reglamento, ya en vigor, que fueron aprobados por la Cámara de Diputados en México, y cómo afectan a las empresas mexicanas?



La LGCC tiene diversas aristas, pero como dato relevante, en los artículos transitorios del reglamento correspondiente se mencionan las industrias obligadas de manera prioritaria a su cumplimiento a partir de 2015 (por cifras de emisión proporcionales de 2014). Se establece la auditoría progresiva de inventarios registrados en RENE de aquellas que documenten 25,000, 100,000 y 1,000,000 de toneladas de bióxido de carbono equivalente. La Ley y el Reglamento contienen penalizaciones por i) omisión de presentación, y ii) presentación de información falsa.

En conclusión, es relevante para las empresas:

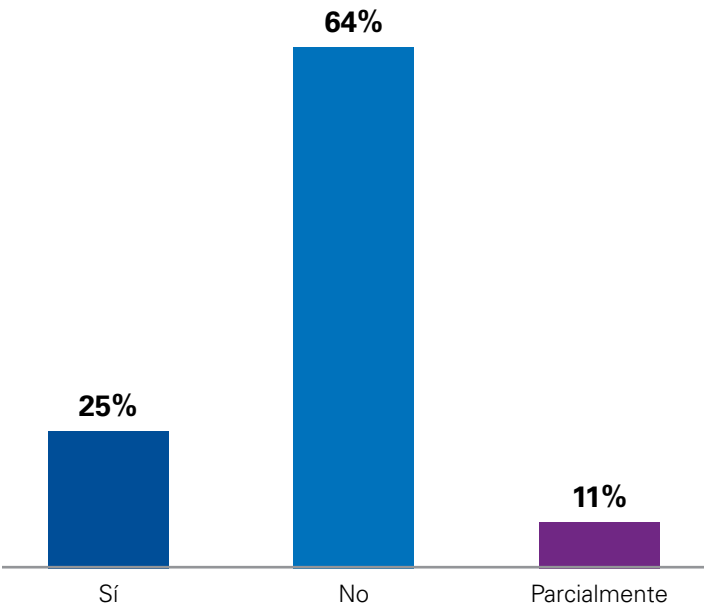
- Comprender el concepto
- Identificar si, derivado de su actividad, están obligados a su cumplimiento
- Generar en consecuencia su inventario GEI
- Reportar

Las grandes organizaciones en México y el mundo generan inventarios de CO₂ y han analizado e invertido en esquemas de generación de energía alternativa

Es razonable esperar que estas cuestiones se consoliden y robustezcan en el futuro, y que aspectos como el mercado de bonos de carbono, las obligaciones de reducción adicionales al reporte y otras regulaciones similares generarán riesgos y oportunidades a las empresas en México.

En materia de identificación e inventario de emisiones de carbono, la encuesta muestra este año cifras prácticamente iguales a las de hace dos años. Así, resulta que 64% de las empresas no cuenta con un inventario de CO₂ o GEI, lo que resulta preocupante por la obligatoriedad, para la mayoría de ellas, de reportar las emisiones en el contexto de la LGCC y su Reglamento.

¿Cuenta con un inventario de CO₂ en su organización?



Este punto tiene áreas de oportunidad por aspectos diversos:

- Posible obligatoriedad para el cumplimiento de la Ley conforme se ha mencionado previamente
- Eficiencia y gestión de costos
- Gestión reputacional

Las grandes organizaciones en México y el mundo generan inventarios de CO₂, y han analizado e invertido en esquemas de generación de energía alternativa, por consideraciones regulatorias, y por preocupaciones propias del negocio, lo

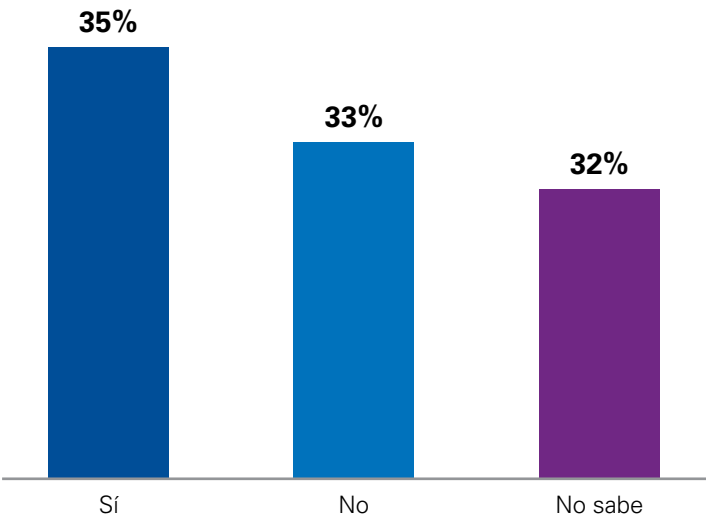
que incluye la sustitución de tecnologías y procesos menos eficientes. Su inversión y análisis se produjeron mucho antes de que la Ley fuera siquiera elaborada, porque representaba una oportunidad de negocio y de mejora de su reputación.

El tema energético se considera crítico y estratégico a nivel mundial para asegurar continuidad de las operaciones y mantener costos competitivos a nivel global y local. Es por ello que las grandes organizaciones han invertido pensando en eficiencia y gestión de costos, adicional al cumplimiento de una regulación o inclusive yendo por delante de ella.

Por otro lado, el tema se ha vuelto reputacional en ambientes de alto nivel, donde ciertos grupos industriales y financieros establecen requisitos de este tipo para i) otorgar financiamientos, ii) hacer socios de negocio, iii) aceptar proveedores, iv) invertir. Es lo que hace que muchas plantas industriales y edificios corporativos compitan por alcanzar mejores estándares ambientales, tengan plantas de manejo y recuperación de agua, utilicen sistemas “inteligentes” y, en general, sean más eficientes en cuanto a sus emisiones GEI.

Se observa que algunos grupos sí planean generar inventarios de CO₂ a futuro. Sin embargo, pareciera que todavía existe camino por andar para la empresa mexicana en este ámbito, conforme lo refleja la siguiente gráfica.

¿Planea realizar un inventario de CO₂ en el mediano plazo (menos de 1 año)?

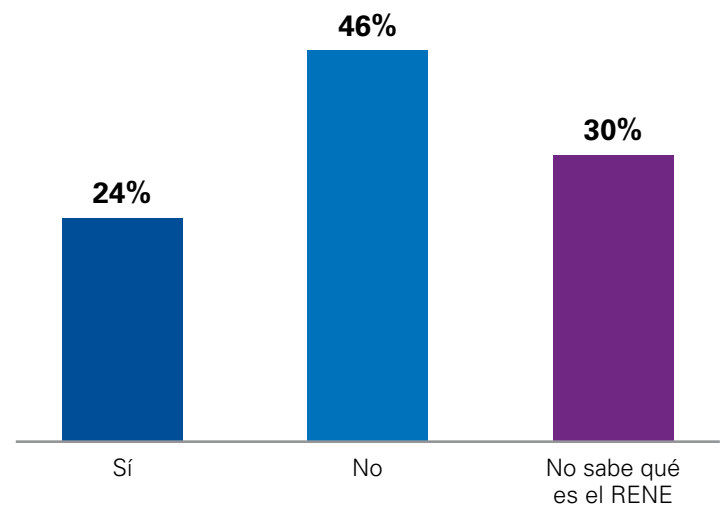


En conclusión, el tema del medio ambiente y la eficiencia energética, que le es afín, resulta mucho más amplio que solo un aspecto regulatorio, porque el inventario de emisiones se usa para cumplir con la ley, y para gestionar uno de los rubros más relevantes de erogación en el estado de resultados, así como para presentar y demostrar a sus grupos de interés, el compromiso de la organización con el mundo y su futuro.

La Ley General de Cambio Climático contempla penalizaciones que llegan hasta 10,000 salarios mínimos en la primera falta y hasta tres veces dicho monto en caso de reincidencia

En cuanto a la obligatoriedad y requisitos de Ley, se observa que 46% de las empresas que contestaron a la pregunta “¿Se considera preparado para reportar/subir su información al RENE (Registro Nacional de Emisiones)?”, en esta encuesta no se siente preparada para subir la información al RENE y 30% manifiesta falta de conocimiento sobre esta institución.

¿Se considera preparado para reportar/subir su información al RENE (Registro Nacional de Emisiones)?

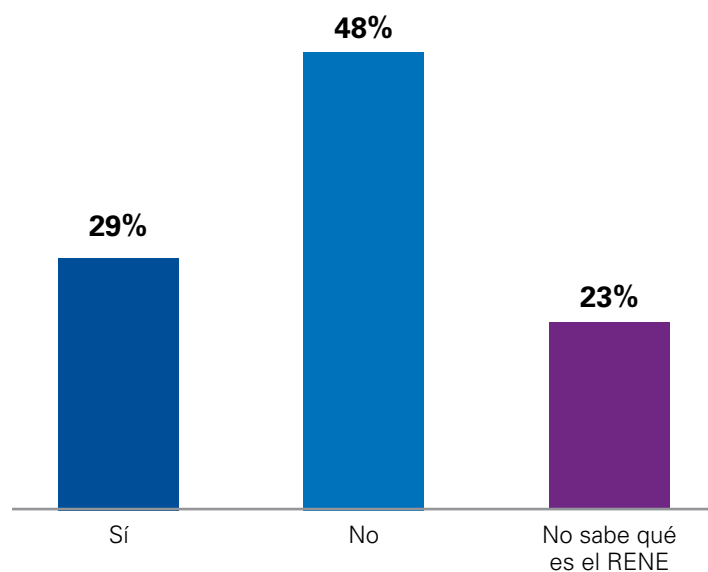




La Ley contempla penalizaciones que llegan hasta 10,000 salarios mínimos en primera falta y hasta tres veces dicho monto en caso de reincidencia. Por lo tanto, es necesario conocer y comprender la Ley, y actualizarse en sus procedimientos de aplicación.

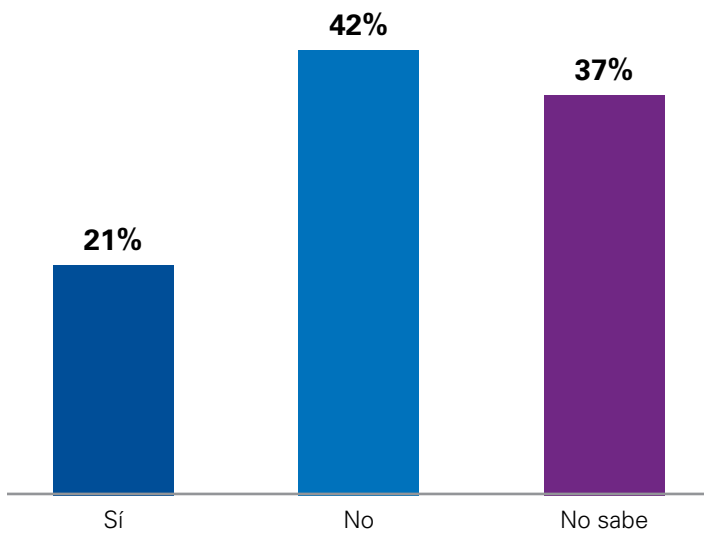
La LGCC y su reglamento establecen la obligación de una auditoría ambiental, adicional al reporte del inventario al RENE. Dicha auditoría debiera ser realizada por un auditor aprobado por la SEMARNAT para dichos efectos. El desconocimiento de la Ley, conforme se aprecia en las gráficas, coincide con la falta de reconocimiento del auditor, pues frente a la pregunta “¿Tiene identificado un posible verificador para cumplir con las obligaciones del RENE y SEMARNAT?”, el 48% no lo tiene identificado y el 23% ni siquiera manifiesta tener conocimiento sobre la obligación de auditarse.

¿Tiene identificado un posible verificador para cumplir con las obligaciones del RENE y SEMARNAT?



Para efectos de subir la información al RENE existe un procedimiento que requiere la tramitación de una Cédula de Operación Anual (COA-Web), la cual es un instrumento de reporte y recopilación de información de emisiones y transferencia de contaminantes. La falta de este requisito, aun cuando se cuente con el inventario de emisiones, impide subir la información al RENE. Este procedimiento puede llevar tiempo y cumplimiento de requisitos específicos, por lo que al responder la pregunta “¿Cuenta con su COA-Web (Cédula de Operación Anual)?”, es preocupante que 37% desconozca qué es la COA-Web y que 42% no cuente con ella. Esto llevaría a un nivel de incumplimiento, y a afrontar las sanciones ya mencionadas.

¿Cuenta con su COA-Web (Cédula de Operación Anual)?



Existen empresas que no están listas para implementar las disposiciones y obligaciones que les son aplicables, lo que pudiera llevarlas a afrontar las sanciones aplicables



Las políticas para controlar la corrupción y el lavado de dinero han tomado alta relevancia en México y el mundo. Países como Estados Unidos, Alemania, Brasil y otros tienen leyes y lineamientos anticorrupción que se han vuelto relevantes en cuanto a cambios en políticas, estructura, reporte y similares. México no es la excepción.

El Congreso aprobó recientemente modificaciones a la Constitución y diversas leyes federales para crear el Sistema Nacional Anticorrupción y conflictos de interés. Aunque faltan leyes secundarias y claridad en ciertas reglas, se considera que el modelo será un gran impulso para combatir estos problemas.

Asimismo, se cuenta con la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, de 2012, que aplica a diversos sectores específicos, en particular el bancario y financiero.

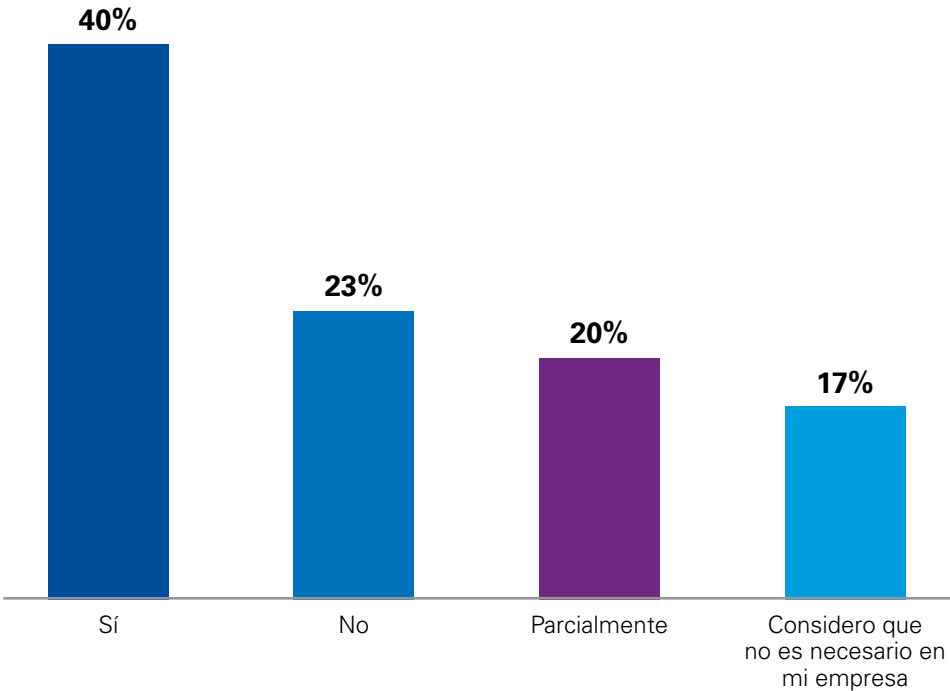
Como se puede observar en los resultados de la encuesta, hay un buen avance en la materia, ya que se preguntó “¿Cuenta su organización con un proceso antilavado de dinero, con diseño, reporte, responsables y controles?” y se obtuvieron

las siguientes respuestas: 40% de las empresas asegura que cuenta con estructura y procedimientos específicos para gestionar y prevenir estos delitos; sin embargo, existe una proporción considerable (60%) que carece de procedimientos o que se siente poco cómoda con estos enfoques.

Si se reconoce que la reputación de las empresas es un activo muy valioso -algo similar a la bandera o *flagship* de la organización, símbolo de sus valores, su ética comercial y su propuesta comercial- es legítimo considerar que cualquier riesgo que la afecte debe ser identificado y gestionado de manera apropiada. *The Reputation Institute*, por ejemplo, se ha

Hay un buen avance en materia de prevención de lavado de dinero, ya que 40% de las empresas asegura que cuenta con estructura y procedimientos específicos para gestionar y prevenir estos delitos

¿Cuenta su organización con un proceso antilavado de dinero, con diseño, reporte, responsables y controles?

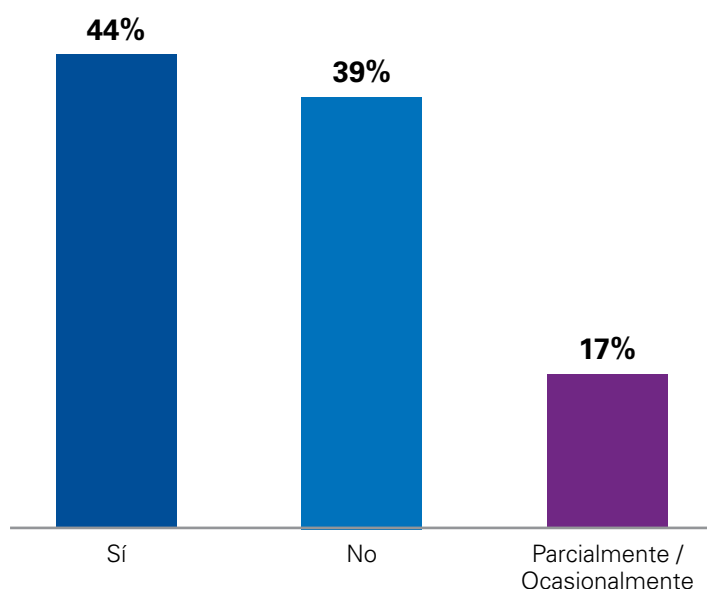


dedicado a producir una metodología para medir la reputación de las organizaciones, así como listados con los países, las ciudades y las empresas industriales y de servicio con mejor reputación en el mundo; en uno de sus estudios recientes estima que una buena reputación representa al menos el 25% del valor de una organización.

En un contexto en el que existe una comunicación abierta y constante en todos los ámbitos de la sociedad, se multiplican los riesgos de afectar positiva o negativamente a una organización. Organizaciones maduras analizan de forma permanente su aparición en medios de comunicación; incluso utilizan herramientas tecnológicas avanzadas para monitorear las redes sociales y determinar los sentimientos del público respecto de ellas, tomando posteriormente acciones de mitigación o gestión en caso de menciones negativas, ya sean verdad, interpretaciones erróneas o incluso campañas de desprestigio organizadas.

En torno a la pregunta “¿Cuenta su organización con algún esquema formal de recopilación y análisis de la información que sale en medios sobre su empresa?”, se observa que 44% de las organizaciones encuestadas analizan de forma recurrente su aparición en medios, lo cual les permite reducir los impactos, tomar acciones oportunas de aclaración, mandar mensajes positivos y/o, en su caso, tomar acciones de corrección y control de daños en circunstancias que afectaron o que pudieran afectar a la empresa.

¿Cuenta su organización con algún esquema formal de recopilación y análisis de la información que sale en medios sobre su empresa?



La sostenibilidad es un tema que definitivamente aporta valor económico al negocio, y también desde una perspectiva social es relevante evaluar el posicionamiento de su empresa.

En ocasiones, además del análisis que surge en medios de comunicación externos y redes sociales, las organizaciones también llegan a utilizar herramientas más complejas y directas como los *focus groups* y el contacto directo por medios formales con sus clientes y otros grupos relacionados.



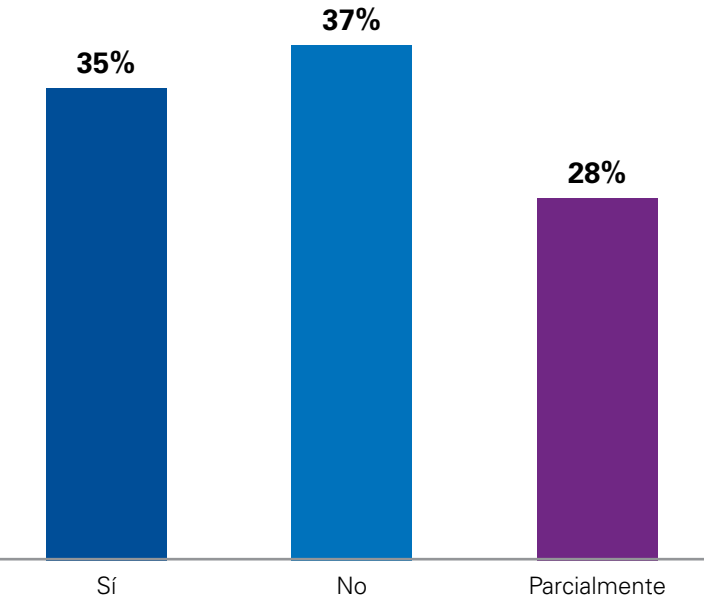
La energía es motivo de preocupación a nivel mundial por ser un insumo indispensable y por constituir un concepto estratégico muy amplio debido a las connotaciones que se han desarrollado en torno suyo. Los precios, suficiencia de abasto y dependencia se consideran riesgos críticos, sobre todo para organizaciones que tienen un alto consumo de energía en sus procesos.



Compañías mexicanas y globales tienen muchos años invirtiendo en el desarrollo y la generación de energías alternativas -eólica, solar, biomasa-, no solo por un requisito regulatorio, que está ya establecido en la Reforma Energética, sino por eficiencia y mejores resultados económicos en cuanto a reducción de costos y competitividad. Con la puesta en operación de los Certificados de Energías Limpias, en México habrá nuevos incentivos para ello.

Por lo pronto, en la encuesta se formuló la pregunta “¿Cuenta con un análisis de eficiencia energética, donde temas como fuentes de energía, tipo de combustibles, horarios de consumo y otros temas relevantes son considerados?”. En este sentido, 63% de las empresas está analizando este tema (aunque el 28% de ellas con avance parcial), lo cual debe considerarse satisfactorio. Es posible que, a partir de la Reforma Energética, la construcción de nuevos gasoductos en regiones que hasta ahora no reciben ese hidrocarburo y por la difusión del Mercado Eléctrico Mayorista, este interés sea mayor en el curso de los próximos años.

¿Cuenta con un análisis de eficiencia energética, donde temas como fuentes de energía, tipo de combustibles, horarios de consumo y otros temas relevantes son considerados?





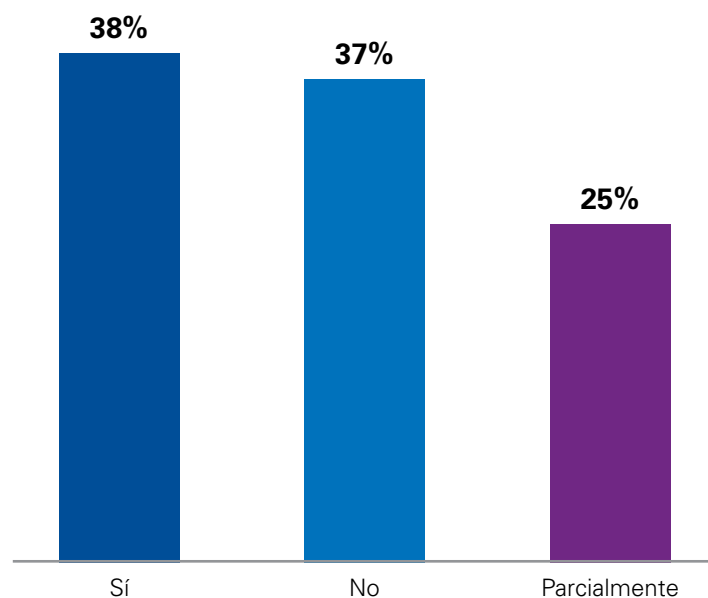
Aunque el gran foco de atención de los retos medioambientales y respecto del cambio climático está puesto en temas como GEI, energía y similares, el uso y aprovechamiento del agua cobrará nueva magnitud en el curso de los siguientes años; es un hecho que algunas industrias intensivas en uso de agua observan que el tema es complejo y han comenzado a tomar medidas concretas, como la sustitución de tecnologías, modificación en los procesos de plantas e instalaciones para reciclar o reusar el volumen que consumen.

La escasez de este insumo es un reto a la sostenibilidad de muchas industrias, sobre todo en regiones sujetas a lo que se conoce como presión hídrica, o donde el agua da lugar a relaciones complejas con las comunidades de donde se extrae el líquido. Es conocido que en varios estados del norte del país se han dado conflictos muy serios debido a disputas por la extracción de agua o su uso por comunidades alejadas de las fuentes; también se ha mencionado que la escasez es un reto para el desarrollo de la industria del petróleo y gas *shale* en estos mismos estados, puesto que la tecnología demanda abundantes volúmenes. En varios países del mundo, el agua es un insumo claramente ligado al concepto de sostenibilidad.

De manera previsible, las leyes mexicanas están enfocándose en el problema del agua, y algunas industrias tienen restricciones y lineamientos específicos. La Ley General de Cambio Climático se refiere a temas de agua, y si bien no se ha promulgado una ley secundaria que regule puntualmente el concepto, es previsible que esto ocurra en el corto plazo. En el caso de la encuesta, y consistente con esta preocupación, se hizo la pregunta “¿Cuenta con un análisis de eficiencia en uso de agua, donde temas como fuentes, consumos,

reciclaje y otros temas relevantes son considerados?”, con los resultados que se explican a continuación: 63% de las empresas tiene una gestión sobre estos temas (38% total y 25% parcial), lo que es una buena noticia para las organizaciones mexicanas. Sin embargo, es claro que existen áreas de oportunidad que atender, y que los plazos serán cada vez menos flexibles.

¿Cuenta con un análisis de eficiencia en uso de agua, donde temas como fuentes, consumos, reciclaje y otros temas relevantes son considerados?



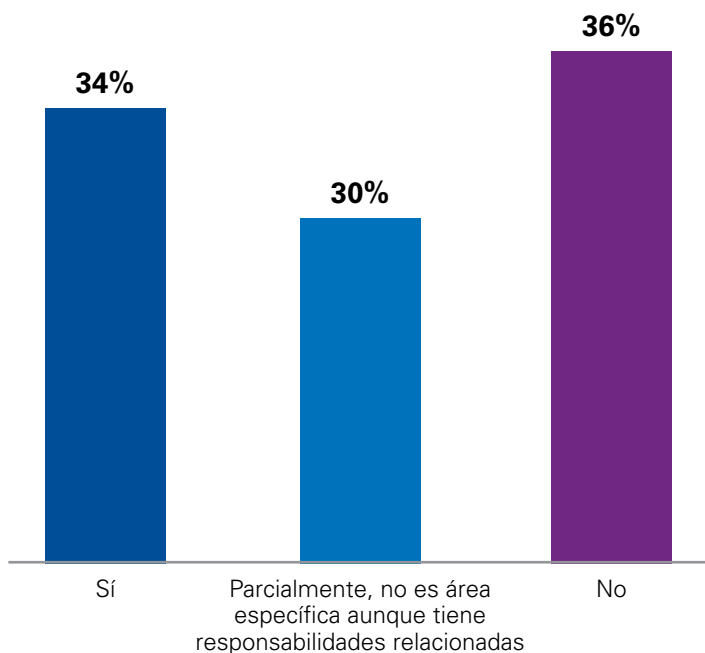


La sostenibilidad no es un deseo que se puede cumplir con una buena campaña de *marketing* y un par de iniciativas altruistas: requiere planeación, comunicación dentro y fuera de la empresa, acciones constantes y medibles, así como una estructura de personal y de recursos suficiente, capaz y enfocada, que le dé rumbo y constancia al esfuerzo.

El concepto de sostenibilidad debe ser transversal en todas las áreas del negocio. Así como existen muy diferentes grupos de interés, y riesgos de todo tipo y calibre, cada área funcional debe desarrollar tareas para consolidar su estructura y levantar banderas de notificación sobre temas relevantes, como los desvíos respecto de las metas, y aportar la estructura de coordinación y comunicación necesaria para que se vuelva una realidad en el negocio.

De acuerdo con las respuestas a la pregunta “¿Existe en su estructura organizacional alguna función específica para la gestión y reporte en temas de sostenibilidad?”, en México, 34% de las empresas ya cuenta con un área específica para gestionar el concepto de sostenibilidad y 30% tiene responsabilidades y funciones asignados, aunque sea a áreas paralelas.

¿Existe en su estructura organizacional alguna función específica para la gestión y reporte en temas de sostenibilidad?





Asimismo, contar con un presupuesto se considera fundamental. Una persona o equipo podrán hacer poco para lograr una evolución o transformación si no cuentan con los recursos necesarios.

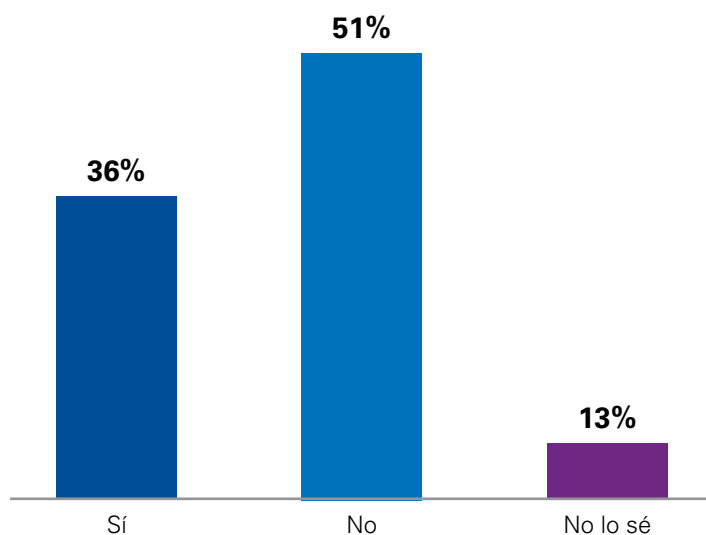
Hablar de cuánto debe incluir este presupuesto dependerá del análisis estratégico de la empresa, que identifique:

- ¿Qué quiere cambiar?
- ¿Cuándo lo quiere tener?
- ¿Qué recursos debe usar?
- ¿Cuál va a ser su retorno y en qué forma?

Hablar de presupuesto no es decir mucho o poco, sino ligarlo a las expectativas, planes y temas de valor que otorgará la sostenibilidad al negocio.

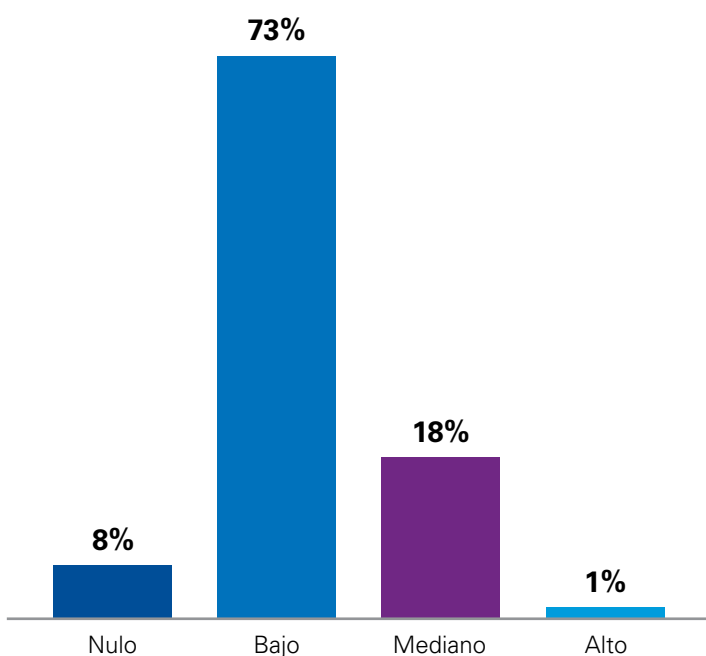
51% de los ejecutivos encuestados no cuenta con un presupuesto asignado, mientras que 36% responde afirmativamente. La asignación del presupuesto denota compromiso y expectativa de retorno frente al concepto.

¿Cuenta con un presupuesto asignado formalmente para temas de sostenibilidad?



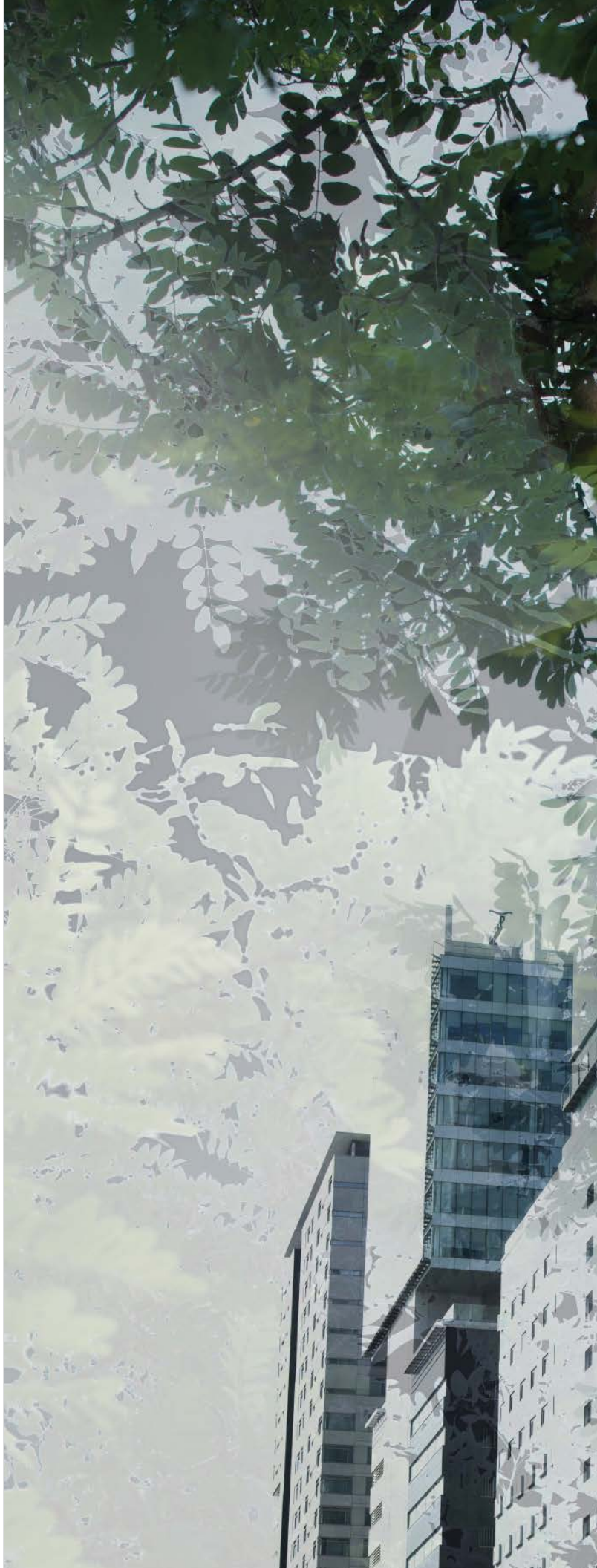
Consistente con algunas respuestas de esta encuesta, se percibe que el concepto de sostenibilidad, entendido en toda su extensión, apenas se está difundiendo y comprendiendo en las organizaciones. Así, 73% de los entrevistados considera que el estatus y desarrollo en México de temas de sostenibilidad es bajo (contra 70% en 2013); 18% considera que es mediano (contra 25% en 2013); 8% considera que es nulo (contra 3% en 2013); y solo 1% lo considera alto (contra 2% en 2013).

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



La apreciación es que después de dos años ha descendido la percepción sobre el nivel de la sostenibilidad en México. En la medida en que las empresas y los altos ejecutivos comprenden en detalle la problemática, sienten más amplia la brecha entre lo que han hecho y lo que se espera que hagan en el futuro. Es el nuevo conocimiento y la observación de los compromisos que tienen por delante lo que les hace pensar que están ahora más lejos que antes.

Las compañías tienen muchos años invirtiendo en el desarrollo y la generación de energías alternativas, no solo por un requisito regulatorio, sino por eficiencia y mejores resultados económicos





Conclusiones

Continuamos observando avances importantes desde nuestra última encuesta de Sostenibilidad en 2013. Hoy, este concepto se desarrolla en un contexto diferente y más complejo.

De ser un tema más cercano al altruismo y el *marketing*, casi una moda en el medio empresarial, ha evolucionado a un esquema de operación, estrategia, ahorros y reputación.

El empresariado ha madurado en el tema, y en esta ocasión sus calificaciones son más duras. En algunos casos, el desarrollo ha sido frenado por una baja inversión y por el desinterés, mientras que en otros se ha ido comprendiendo a detalle el concepto y los responsables se han dado cuenta de que la madurez, que antes era vista como alta, todavía tiene espacios de oportunidad.

Lo que es claro es que aún en esta encuesta, 97% de los entrevistados reconoce que la sostenibilidad es un concepto que debe estar en la estrategia. Condiciones como una economía global y local compleja, metas retadoras en el corto plazo y presupuestos ajustados para maximizar la utilidad han impedido un desarrollo más acelerado. Sin embargo, enfatizamos que la sostenibilidad es un camino y no una meta que deba alcanzarse en un periodo dado.

En la actualidad, las empresas cuentan con estructuras enfocadas a desarrollar

la sostenibilidad, incursionan en análisis e inversiones de energías alternativas y están obligadas por ley a comprender temas como CO₂, ética, antilavado de dinero y prevención de la corrupción. Son retos importantes en los que las organizaciones deberán acostumbrarse al cumplimiento o exponerse a sanciones.

El mismo ambiente de negocios, regulado por el gobierno y demandado por otros grupos de interés como clientes, comunidades y/o socios de negocio, ha empujado el concepto hacia adelante.

Es relevante recordar que sostenibilidad no es hacer todo, sino comprender qué es importante para el negocio en la medición de largo plazo, e implementarlo con enfoque y lógica de viabilidad.

México, en el ámbito integrado y coordinado del gobierno, las empresas y la sociedad civil deben asimilar cada vez más que la sostenibilidad es un ganar-ganar, y que representa una mejor calidad de vida para todos los actores involucrados, en el presente y en el futuro.

La sostenibilidad es un concepto que llegó para quedarse. Cada vez es más relevante para las organizaciones y para los gobiernos, que buscan regular su gestión y reporte; para los clientes, que demandan información sobre los productos y servicios que utilizan; y para los grupos de interés, que exigen con insistencia espacios integrales de comunicación y participación.

01 800 292 KPMG (5764)
kpmg.com.mx
asesoria@kpmg.com.mx



Contacto

Jesús González

**Socio Líder de Asesoría en Sostenibilidad,
Administración de Riesgos y Gobierno Corporativo
KPMG en México**



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.” © 2016 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. Impreso en México. KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative, una entidad suiza. Todos los derechos reservados.