

Deloitte.

El enfoque de la inteligencia
frente al riesgo para la
responsabilidad &
sostenibilidad corporativas



Prefacio

La publicación representa la 11ª entrega de la serie sobre la inteligencia frente al riesgo. Los conceptos y los puntos de vista que aquí se presentan están elaborados a partir de los que se discuten en el primer documento de la serie, *The Risk Intelligent Enterprise™: ERM Done Right* [La empresa inteligente frente al riesgo: ERM aplicado en forma correcta], así como también en los títulos subsiguientes. Usted puede tener acceso, gratis, a los documentos previos de la serie en www.deloitte.com/RiskIntelligence.

La comunicación sin restricciones es una característica clave de la empresa inteligente frente al riesgo. Nosotros fomentamos que usted comparta este documento con la junta y con el equipo ejecutivo principal de su compañía. Los problemas que aquí se destacan servirán como punto de partida para el diálogo crucial para elevar la inteligencia frente al riesgo de su compañía.

Renuncia a responsabilidad

Los materiales y la información aquí contenida son proporcionados por Deloitte Touche Tohmatsu y tienen la intención de proporcionar información general sobre un tema particular y no son un tratamiento exhaustivo de tal(es) tema(s).

De acuerdo con ello, la información contenida en esos materiales no constituye asesoría o servicios profesionales de contabilidad, impuestos, legal, inversión, consultoría u otros. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o negocios personales, usted debe consultar a un asesor profesional calificado.

Los materiales y la información aquí contenida se proporcionan tal cual, y Deloitte Touche Tohmatsu no hace representaciones o garantías expresas o implícitas en relación con esos materiales o con la información contenida en ellos. Sin perjuicio de lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que los materiales o la información aquí contenida estarán libres de error o darán satisfacción a algún criterio particular de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu de manera expresa renuncia a cualesquiera garantías, incluyendo, sin limitación, garantías de comerciabilidad, título, aptitud para un propósito particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

El uso que usted haga de los materiales y la información aquí contenida es de su responsabilidad, y usted asume responsabilidad plena y el riesgo de pérdida resultante del uso que haga de ellos. Deloitte Touche Tohmatsu no será responsable por cualesquiera daños especiales, indirectos, incidentales, consecuenciales o sancionatorios o cualquier otro daño, ya sea en una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia), u otra, en relación con el uso de esos materiales o de la información contenida en ellos.

Si cualquiera de lo anterior no es de forzoso cumplimiento por cualquier razón, lo que resta no obstante continúa aplicando.

Tabla de contenidos

Prefacio	ii
El enfoque de la inteligencia frente al riesgo para la responsabilidad & sostenibilidad corporativas	1
El nuevo panorama competitivo	2
Pasos hacia la inteligencia frente al riesgo	4
Un destino claro	10
Contactos	13
Notas finales	14

Recuadros

El continuo de la CR&S	3
Definiendo la CR&S	4
Características de la empresa inteligente frente al riesgo	5
El problema por excelencia de la CR&S	6
Educación con responsabilidad	8
Un caso especial: emisiones de gas con efecto invernadero	10
La dirección correcta	11
¿Por qué asegurar?	11
Estándares, guías y estructuras de CR&S	12



El enfoque de la inteligencia frente al riesgo para la responsabilidad & sostenibilidad corporativas

Coloree un mapa del mundo para la responsabilidad y la sostenibilidad corporativas (CR&S♦), y usted encontrará exuberante vegetación en el oeste de Europa y Oceanía.

Usted verá que la paleta tiene diversos colores en Norteamérica – tonos verdes en Canadá y marrones nebulosos en Estados Unidos y México. Asia mostrará tonos variables, mientras que Europa del Este, África y Suramérica, con pocas excepciones, carecerán de tonos esmeralda.

Acercando la imagen, sin embargo, usted observará variabilidades importantes en el desempeño de la CR&S que desafían las agrupaciones geográficas. Un contratista de Kenia puede lograr puntajes altos por las prácticas responsables y sostenibles, mientras que una empresa de Inglaterra puede mostrar carencias. Además, si bien ciertas predicciones acerca del desempeño en CR&S se pueden realizar con base en la geografía, la industria, el techo del mercado, y el entorno regulatorio, en últimas, las predilecciones del equipo ejecutivo, la junta y los *stakeholders* de la compañía expondrán otras consideraciones.

En otras palabras, usted no necesita ser un cartógrafo para ver que la CR&S está en todo el mapa.¹

Si usted no requiere que un cartógrafo le elabore el mapa de las tendencias de la CR&S, tampoco necesita un sismólogo para detectar los cambios tectónicos que ocurren en el mundo de los negocios. La aguja del Richter tiembla en reinos dispares: energía y clima; gobierno y política; regulación y tributación; contaminación y recursos naturales; comercio y finanzas; atención en salud y nutrición. Los filamentos de la interconectividad que une esos temas, si bien de manera aislada no son tan visibles, crecientemente se están volviendo más tensos, y las implicaciones solamente están comenzando a ser percibidas. Los riesgos se están multiplicando, combinando en nuevas configuraciones, apareciendo en cascada de maneras raramente previstas.

¿Cómo puede usted darle sentido a esta amalgama desordenada? ¿Cómo puede usted determinar el impacto potencial que en su compañía tienen esos desconocidos e intangibles? Bueno, para adivinar el futuro, usted podría estudiar minuciosamente los índices de precios del productor y de las materias básicas, escrutar las tasas de interés y las tendencias de los precios de las acciones, así como examinar las estadísticas laborales y salariales.

O simplemente podría ordenar una cerveza para usted.

Así es – una cerveza. La barra de su taberna local podría decirle más acerca de las tendencias inter-vinculadas de la CR&S que afectan la comunidad de negocios, que lo que le dirían las métricas comúnmente usadas en las salas de juntas, grupos de pensamiento, legislaturas, y academia.



♦ CR&S = corporate responsibility & sustainability = responsabilidad y sostenibilidad corporativas (N del t).

Considere: el costo de un litro de cerveza en la Oktoberfest del año 2007 en Munich se incrementó en el 5.5% con relación al período anterior.² Un conjunto amplio de factores aparentemente no relacionados contribuyó al aumento. Aquí hay unas pocas de las interrelaciones:

Cerveza costosa, Escena 1: El cambio climático altera los patrones del clima en todo el mundo. Las largas sequías en Australia y las fuertes lluvias en Europa deprimen la producción de cebada y estimulan el alza en los precios de la cebada.³ El mayor costo de la cebada, que es un componente esencial del proceso de elaboración de la cerveza, conduce a precios más altos de la cerveza.

Cerveza costosa, Escena 2: El biocombustible es promovido como la panacea para una miríada de males. Sus defensores afirman que la fuente de energía (1) reducirá la dependencia de los oleoductos y los canales de envío, los cuales son vulnerables a la guerra y al terrorismo; (2) contrarrestarán el surgimiento de los petro-estados, así como la fuerte dependencia que los Estados Unidos y la Unión Europea tienen de los proveedores de la OPEC; (3) potencialmente reducirá el recalentamiento global y ayudará a satisfacer la necesidad de energía más ambientalmente amigable. Esos factores provocan fuerte demanda por los biocombustibles, lo cual, combinado con los incentivos gubernamentales, fomenta que los agricultores siembren cultivos tales como la colza y el maíz (que se puede convertir en etanol o biodiesel) en vez de cebada.⁴ La disminución en el suministro de la cebada conduce a precio incrementado y eleva el costo del medio litro de cerveza.

Cerveza costosa, Escena 3: En muchos países “emergentes” las dietas evolucionan hacia el patrón estilo Estados Unidos que enfatiza la carne y los productos de origen animal.⁵ Aumenta el consumo de carne. La producción de la cebada se desvía de la cebada cervecera (usada para la elaboración de la cerveza) a la cebada forrajera (utilizada para el engorde de ganado).⁶ La disponibilidad reducida de la cebada cervecera conduce a costo incrementado para los fabricantes de cerveza, los cuales lo trasladan al patrón de la taberna.

Por consiguiente, la miríada de factores interconectados obliga a que quienes toman cerveza a cavar más hondo en sus bolsillos, incluyendo clima, agricultura, guerra, terrorismo, política, energía, recursos naturales, transporte, tributación, dieta, nutrición, población, y tendencias culturales.

Y que las gentes lloren por su cerveza no es el único resultado negativo. El desvío de los cultivos de alimentos en Norteamérica a los biocombustibles también causa un aumento en el costo del maíz, lo cual afecta a los consumidores en México para quienes este cereal es básico en su dieta; muchos salen a las calles a protestar.⁷

En resumen, un objetivo bien intencionado – desarrollar los biocombustibles – genera un resultado desafortunado y totalmente inesperado para los bebedores de cerveza y los consumidores de maíz, por igual.⁸

Por supuesto, ninguno de esos ejemplos ofrece escenarios de línea recta. Algunas asociaciones pueden ser tangenciales. Otras influencias pueden entrar en juego. Y ciertos factores pueden estar en discusión. Por ejemplo, a través de toda la historia han ocurrido sequías e inundaciones; ¿pueden los últimos incidentes vincularse de manera definitiva al cambio climático? (O, por lo demás, ¿nuestro clima verdaderamente está cambiando? Algunos observadores, si bien una minoría, sostienen que no existe tal cosa del calentamiento global.)

Pero el asunto no es demostrar la causa y el efecto directos. Más aún, se trata de mostrar la complicada red de vínculos, riesgos y oportunidades – a menudo no anticipadas o contrario a la intuición – que conducen a resultados no deseados o inesperados. Y en negocios, lo no deseado puede ser perjudicial; y lo inesperado, potencialmente letal.



El nuevo panorama competitivo

Guste o no, se le reconozca o se le ignore, este es el nuevo panorama competitivo en el cual operarán los negocios en el siglo 21. Los factores inter-vinculados que se citaron arriba, junto con muchos otros que caen bajo la rúbrica de la responsabilidad y sostenibilidad corporativa, serán los problemas que definan en los años que vienen. Esos factores contribuirán a la creación del valor y a la destrucción del valor. Impactarán la guerra por el talento y su capacidad para competir. Demandarán su atención, ocuparán su tiempo e influirán en cada faceta de su negocio y la de sus competidores.

Los ejecutivos inteligentes frente al riesgo saben que en esta nueva era de responsabilidad y sostenibilidad corporativas se presentarán tanto amenazas como oportunidades. Esos líderes de negocio planean no solamente sobrevivir ante el aumento del océano del cambio, sino navegar con propósito a través de él. Se dan cuenta que las circunstancias no son análogas para desarrollar un nuevo producto o ingresar a un mercado no probado o defenderse del competidor que lucha. Más aún, esos ejecutivos ven la situación claramente como es: un entorno completamente nuevo en el cual tienen que competir para su propia sostenibilidad.

El continuo de la CR&S

Cada organización se puede ubicar a lo largo del continuo de la CR&S, en una escala que va de actividades que socialmente no parece que sean canjeables hasta un extremo de programas altamente eficientes y efectivos.

De acuerdo con la experiencia de Deloitte Touche Tohmatsu, la mayoría de las compañías se agrupa alrededor de la media: muchas son bien intencionadas pero algunas veces ineficaces, mientras que otras son impulsadas más por la apariencia que por la sustancia; pocas se destacan de manera inequívoca o fallan en hacerlo totalmente.

¿Dónde se encuentra su compañía entre los modelos que se describen abajo?

Orientada a la caridad: En algunas organizaciones las actividades de CR&S se pueden resumir en una sola palabra – caridad. Durante décadas, si no generaciones, esas compañías han otorgado generosos regalos a través de organizaciones no gubernamentales (ONG) dedicadas a educar niños, erradicación de enfermedades, embellecimiento de ruinas, y otras causas dignas.

Postura de Deloitte: La caridad es, por supuesto, noble y recomendable, y debe ser fomentada. Pero si las donaciones caritativas representan la totalidad de su programa de CR&S, su iniciativa, en opinión de Deloitte, ni maximiza el impacto potencial ni genera los posibles retornos que podría tener junto con otras iniciativas de CR&S.

Centrada en el reporte: Para otros ejecutivos de negocio, la responsabilidad y sostenibilidad corporativas giran alrededor de su reporte anual de CR&S. Sabiendo que el reporte es la “cara” pública de sus programas y actividades de CR&S, la compañía dedica importantes recursos a la documentación y presentación.

Postura de Deloitte: Hay, por supuesto, la necesidad imperativa de reportar acerca de las actividades de CR&S. Pero la presentación de reportes no financieros todavía está en una etapa temprana de desarrollo, y ciertas limitaciones inherentes pueden disminuir el valor del reporte. Considere:

- *No existe un estándar único, ampliamente aceptado, para medir los diversos elementos de un reporte de CR&S, lo cual hace que las comparaciones significativas entre compañías sean difíciles, si no imposibles.*
- *En la mayoría de localidades, la presentación de reportes es voluntaria y la información puede ser incluida u omitida según se desee. Esto puede resultar en un reporte sesgado.*
- *La verificación es inconsistente, dado que relativamente pocas compañías consiguen que sus reportes de CR&S sean auditados de manera independiente. Esto puede, para algunos observadores, poner en cuestión la validez de la presentación de reportes.*

Esas limitaciones no deben llevar a la conclusión de que se debe abandonar la presentación de reportes de CR&S. todo lo contrario. Hasta tanto se disponga de estándares, definiciones y mediciones que sean comparables para unificar la presentación de reportes de CR&S, las compañías necesitarán tomar de sí mismas para producir reportes que les sirvan a las necesidades de sus usuarios y que de manera sencilla y clara describan la implementación continua y los resultados de un plan de CR&S bien pensado y ejecutado estratégicamente.

Activa y bien intencionada: otro ejemplo se puede encontrar en compañías que han acumulado una lista variada y extensa de credenciales CR&S. La organización emplea una fuerza de trabajo diversa; respalda ONGs a través de las cuales otorga subvenciones y realiza donaciones; colecta juguetes y alimentos para los necesitados; recicla papel en la oficina; e insiste en socios y proveedores socialmente responsables. Bien respetada en la comunicad y percibida como un modelo del rol de la CR&S, la compañía raramente dice no a una solicitud de financiación o de respaldo a una causa.

Posición de Deloitte: este enfoque, si bien ciertamente bien intencionado y serio, puede ser disperso. Algunas de las actividades pueden ser de bajo valor – no para los beneficiarios, por supuesto, sino para el benefactor. En algunos casos, esas iniciativas pueden mejorar poco las fortunas de largo plazo de la compañía.

Desconectada y minimalista: algunas compañías perciben la CR&S como una tarea esencialmente obligatoria. De manera confiable darán satisfacción a todos los requerimientos regulatorios pero no necesariamente ubican sus actividades de cumplimiento en un contexto más amplio. Obedientemente responden a las solicitudes de reportar sobre, digamos, el uso del carbón y las emisiones de gas con efecto invernadero, pero no ubican esas revelaciones en un programa activo de reducción significativa. Esas compañías no están intentando evadir, *per se*; más aún, están tan intensamente centradas en sus metas de negocio de corto plazo que de manera no intencional ignoran la sostenibilidad en el largo plazo.

Posición de Deloitte: impulsar el valor de accionista se puede lograr a través de un sendero verde. Las compañías no necesitan abandonar el éxito del negocio para participar en CR&S. Apropiadamente enfocadas, pueden ir de las manos las actividades de rentabilidad y sostenibilidad, superiores a la media.

Integrada y estratégica: estas compañías dirigen sus actividades de CR&S con un gran propósito en mente. Desarrollan un esfuerzo de responsabilidad y sostenibilidad corporativas cuidadosamente orquestado, alineado e integrado con las iniciativas estratégicas existentes, y coordinado con un enfoque inteligente hacia los riesgos y recompensas relacionados.

Posición de Deloitte: Mediante este esfuerzo, los actos de dar, conservar y voluntariado existen en armonía, alineados con el negocio central y la estrategia de la compañía. Se puede mejorar el impacto benéfico para la comunidad; se puede lograr el ROI para la compañía.

Deloitte afirma que el tema de la responsabilidad y sostenibilidad corporativas debe estar en las mentes y agendas de cada ejecutivo y junta en las compañías de todo el mundo. Esta no es una aseveración derivada del razonamiento moralmente correcto. El altruismo puede ser noble, pero es una racionalidad insuficiente para el negocio (en oposición a las ONG y los gobiernos). Más aún, Deloitte percibe la responsabilidad y sostenibilidad corporativas como un imperativo más fundamental: las compañías que fallan en abordar de manera proactiva la CR&S pueden encontrarse a sí mismas en la senda de la extinción corporativa.



Para prepararse para el gran cambio que viene, reflexione acerca de estas preguntas:

¿Está usted listo para comenzar a pagar por lo que antes era gratis? ¿Cuál será el impacto del impuesto al carbón en su organización? ¿Qué ocurre cuando se evaporan los suministros de agua y surgen costos? ¿Cuál será el impacto que la contabilidad de esos elementos tendrá en su balance general y en su estado de ingresos?

¿Ha anticipado usted el efecto que en su negocio tienen las demografías cambiantes? ¿Cómo las tendencias en envejecimiento, educación e inmigración le darán forma a su compañía en los próximos años? ¿Cómo esos desarrollos impactarán en su base de clientes? ¿Tiene usted una estrategia para las “personas”? ¿Cómo va usted a retener a sus empleados clave?

¿Tiene usted un plan de contingencia para responder a los activistas u ONG que pueden tener a su compañía como objetivo? ¿Puede usted soportar un aluvión de medios de comunicación malos? ¿Está usted teniendo en cuenta el poder de Internet en términos de distribuir información (y desinformación), movilización de protestas, y formación de la opinión del público? ¿Está usted en posición para aprovechar ese poder para su ventaja?

¿Cómo se anticipará usted a las necesidades de sus stakeholders? ¿Cómo maximizará usted la inversión de sus accionistas? ¿Cómo puede usted agregarle valor a la comunidad? Y, ¿cómo puede usted lograr todo esto al mismo tiempo que evita conflictos y contratiempos?

Esas preguntas, por supuesto, representan solamente la punta del iceberg (que se está disolviendo). Abordar de manera exitosa esos y otra miríada de problemas constituyen el desafío que es la CR&S.

Definiendo la CR&S

Las compañías que abordan los problemas económicos, sociales y ambientales lo hacen usando varias nomenclaturas, incluyendo:

- Responsabilidad social corporativa (la más ampliamente usada)
- Responsabilidad corporativa
- Sostenibilidad
- Responsabilidad & sostenibilidad corporativas
- Sostenibilidad de la empresa
- “Verde” o “Reverdecer”
- Cambio climático
- Eco-amigable
- Ciudadanía corporativa
- Conservación
- Responsabilidad ambiental y social
- Responsabilidad social

Si bien los términos varían, generalmente se refieren al mismo conjunto de actividades: administrar de manera estratégica los riesgos y oportunidades sociales, ambientales y éticos de los negocios.

Pasos hacia la inteligencia frente al riesgo

Deloitte afirma que el desafío de la CR&S se puede satisfacer mediante los principios de la inteligencia frente al riesgo – nuestra filosofía sobre la administración efectiva del riesgo. Muchas características distinguen a la empresa inteligente frente al riesgo (vea el recuadro en la página 5)⁹ pero una tiene énfasis adicional: asumir el riesgo en búsqueda de recompensa. De acuerdo con el punto de vista de Deloitte, las compañías que se centran únicamente en evitar el riesgo (el ámbito tradicional de la administración del riesgo) pueden sobrevivir pero raramente prosperar. En lugar de ello, las compañías deben tener un enfoque proactivo para la CR&S, uno que vea no solamente el peligro sino también la oportunidad.

Para la sostenibilidad, el enfoque inteligente frente al riesgo puede conducir a beneficios que se extienden más allá de los aspectos de “sentirse bien” de los esfuerzos orientados a la caridad o centrados en lo verde. Un programa de CR&S orientado de manera estratégica puede ayudar a mejorar las

operaciones, atraer talento, promover relaciones públicas positivas, mejorar la transparencia y la *accountability*, racionalizar el cumplimiento regulatorio, inspirar a los socios en la cadena de suministro, atraer inversionistas, darles energía a los *stakeholders*, impulsar la competitividad, y, en últimas, aumentar la línea de resultados.

¿Metas ambiciosas? Sin lugar a dudas. Y los beneficios no florecerían instantánea o simultáneamente. Algunos se pueden medir en meses o trimestres; otros se pueden lograr durante varios años e incluso décadas. Pero el enfoque de la inteligencia frente al riesgo que se esboza abajo puede hacer que los pasos sean más comprensibles, manejables y alcanzables.



Paso 1: entienda el presente

Evalúe el clima regulatorio.

Realice una revisión regulatoria y del “estado del mundo”. ¿Cuáles son las tendencias y los pronósticos para la legislación de CR&S? ¿En el horizonte hay nuevas regulaciones sobre el ambiente, salud, trabajo y seguridad laboral? ¿Qué impacto pueden tener en nuestro negocio?

Compare el campo.

¿Qué están haciendo bien sus principales competidores en términos de sostenibilidad? ¿Tienen en funcionamiento programas innovadores? ¿Están más adelante que su organización? ¿Están ganando ventaja competitiva? Elabore un catálogo de las prácticas líderes y de las iniciativas creativas que se puedan adoptar.

Encueste a los stakeholders.

Encuentre qué es importante para sus clientes, proveedores, empleados, prestamistas, aseguradores, ONG, y, por supuesto, accionistas. Encueste a su junta, a su equipo de administración, y a sus socios de negocio. Pregúntele a analistas y consultores, a su firma de abogados, y a su contador. Recorra su cadena de suministro hacia arriba y hacia abajo. ¿Cuáles son los valores de los *stakeholders*? ¿Cuáles problemas les preocupan? Agregue y analice sus respuestas.

Características de la empresa inteligente frente al riesgo

Las empresas inteligentes frente al riesgo son compañías que han logrado un estado avanzado de las capacidades de administración del riesgo. Muchas características definen a tales compañías. La empresa inteligente frente al riesgo:

Desarrolla visión de todo el espectro: valora y administra de manera efectiva el riesgo a través de divisiones, departamentos, compañías y geografías.

Crece puentes entre las islas: reconoce la necesidad de la especialización del riesgo – conocimiento profundo de los riesgos y respuestas específicos – pero construye puentes entre las “islas” de riesgo.

Habla un lenguaje común: desarrolla una tecnología común sobre el riesgo (de manera que todos hablan en mismo lenguaje) y adopta métricas comunes (de manera que todos midan el riesgo de una manera comparable).

Valora el impacto: se da cuenta de que, con un número de riesgos casi infinito, planear para todos ellos no es práctico, si no imposible. Se centra en los impactos finitos que podrían resultar de las múltiples amenazas.

Sopesa la vulnerabilidad: aumenta el énfasis que la administración convencional del riesgo da a la probabilidad y lo hace mediante dar peso importante a la vulnerabilidad, dado que el riesgo que está en los extremos a menudo es el más mortal.

Considera la interacción del riesgo: adopta un enfoque que no considera solamente los eventos aislados de riesgo, sino que también tiene en cuenta los escenarios de riesgo y la interacción de los múltiples riesgos.

Asigna los recursos de manera apropiada: realiza una valoración comprensiva y luego prioriza y centra los esfuerzos en las áreas de mayor riesgo.

Cultiva la conciencia respecto del riesgo: considera que la administración del riesgo es una responsabilidad de toda la organización, hace parte de las operaciones del día a día de la compañía y de las obligaciones rutinarias de su personal.

Persigue el riesgo en búsqueda de recompensa: Ve no solo la mitigación del riesgo, sino que también persigue asumir el riesgo como un medio para la creación de valor.

El problema por excelencia de la CR&S

Para muchos, el cambio climático es el problema por excelencia de la CR&S, estando en los primeros lugares de las agendas de las cámaras corporativas y de las salas de juntas corporativas de todo el mundo. El anterior vicepresidente de los Estados Unidos Al Gore puede haber elevado la conciencia, pero para muchas industrias, el cambio climático estuvo en el radar mucho antes que “una verdad inconveniente” estuviera en la pantalla.

La planeación de una estrategia efectiva frente al cambio climático se está volviendo esencial para los ejecutivos en muchas industrias. El cambio climático presenta una serie de incertidumbres, incluyendo:

- **Incertidumbre regulatoria:** todavía se desconocen la naturaleza final y la extensión de los límites que los gobiernos de los países individuales pongan a las emisiones de gases con efecto invernadero (GHG = greenhouse gas), así como su intensidad.
- **Incertidumbre tecnológica:** actualmente no hay tecnologías comercialmente disponibles para mitigar de manera adecuada las emisiones de carbón. Nadie sabe qué tan rápido se moverá la tecnología o cuál puede ser el costo de cualesquiera avances.
- **Fijación del precio del carbón:** aún cuando las compañías no participen de manera activa en los mercados comercializados serán afectadas por el precio del carbón dado que impactará el precio de la energía.
- **Entorno físico:** los científicos están identificando una gran cantidad de cambios potenciales en el entorno físico que se puedan derivar del cambio climático, tales como tormentas más intensas y el aumento de los niveles del agua.

La incertidumbre, por supuesto, presenta el principal caldo de cultivo para el riesgo. Por lo tanto, al problema del cambio climático es imperativo aplicar los principios de la inteligencia frente al riesgo. Un enfoque posible incluye la planeación por escenarios como una herramienta que pueda ayudar a abordar esas incertidumbres, y permitir que los negocios se preparen para las situaciones futuras más plausibles. Para más información sobre la planeación por escenarios, descargue *The Risk Intelligent Enterprise: ERM Done Right* de www.deloitte.com/RiskIntelligence.

No piense que este ejercicio es un evento solitario. Más aún, las comunicaciones de doble vía con los *stakeholders* se deben convertir en rutina, tal y como lo es el pago de sus proveedores y de sus empleados. Considere emular las prácticas del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA), una compañía de servicios financieros con sede en España. Para mantener el diálogo libre con sus *stakeholders*, el BBVA ha establecido múltiples sistemas para escuchar y comunicar, y ha creado herramientas para detectar, medir, y valorar las expectativas. Por ejemplo, la compañía estableció la unidad de gestión de los

accionistas; creó un departamento de relaciones con los inversionistas; fomenta la participación amplia en su asamblea anual general; publica una revista que aborda los problemas del *stakeholder*; realiza encuestas periódicas sobre las expectativas y percepciones del *stakeholder*; y desarrolló un reporte estándar para proporcionarle al comité de CR&S con información regular (no solo anual) sobre las prioridades y percepciones del *stakeholder*.

Haga inventario.

Virtualmente toda compañía tiene actividades y programas que caen bajo el encabezado de CR&S. Haga inventario de todas ellas. Por supuesto, entre más grande sea su organización, más desafiante es su tarea, pero una contabilidad comprensiva es fundamental para todo lo que sigue. Si su organización tiene múltiples divisiones y operaciones remotas, puede pagar designar un campeón de CR&S en cada puesto de avanzada, que pueda servir como persona de contacto para la iniciativa. El proceso de inventario a menudo ofrece un beneficio complementario importante: consigue que los empleados se motiven acerca de la responsabilidad corporativa y se vinculen al esfuerzo.

No descuide los negocios del negocio.

Las empresas que fallan raramente tienen un impacto duradero. No deje que el entusiasmo que rodea a su iniciativa de CR&S le distraiga de su responsabilidad primaria: construir valor para los accionistas. Tal y como lo dijo Jane Nelson, director de la CSR Initiative en la Kennedy School of Government de Harvard University, *The Economist*, “la mayor contribución que los negocios pueden hacer a la sociedad es la creación de riqueza.”¹⁰

Paso 2: Visualice el futuro

Si usted es idealista de la CR&S, su primer acto debe ser disipar cualquier noción de grandeza. Sus acciones no van a salvar al mundo.

Esto no quiere decir que usted no puede tener un impacto. De hecho, su compañía puede hacer una profunda diferencia, si actúa de una manera centrada estratégicamente. Pero usted solo no puede resolver todos los problemas del planeta.

Pregúntese a sí mismo: ¿Por qué espera que usted sea conocido? ¿Cuáles son las fortalezas de su compañía? ¿En qué aspectos está mejor posicionada su organización para dejar una huella? ¿Cuál es la visión de largo plazo de su organización? ¿Cuáles son las estrategias clave de crecimiento?

UPS, la empresa global de entrega de paquetes, centró una de sus iniciativas de CR&S en la eficiencia de la ruta de entrega. Usando modelación por computador para encontrar la ruta óptima entre los puntos A y B, la compañía redujo el uso de energía, redujo las emisiones de carbón, incrementó la seguridad, y generó fuertes ahorros de dólares. (Vea el recuadro, “La dirección correcta,” en la página 11.)

La responsabilidad corporativa no es una iniciativa de relaciones públicas

El Banco Santander, que es el banco más grande de España, estableció en Latinoamérica un programa amplio de micro-crédito, proporcionándoles préstamos de bajo costo a agricultores, mujeres emprendedoras, y otros grupos, y patrocinando talleres para el entrenamiento de micro-negocios.

Shiseido, una compañía japonesa de cosméticos, realiza seminarios gratis de belleza para varios grupos de personas desfavorecidas, incluyendo pacientes de hospitales, personas con trastornos de la piel, y personas mayores.

En esos casos, las actividades de CR&S estuvieron integradas indisolublemente con las estrategias de negocio de la compañía.

No está de más insistir en el punto: *Un programa exitoso de CR&S reforzará la visión y las estrategias de largo plazo de la organización.*

Este principio puede ser aplicado a cualquier negocio. Una compañía de publicidad, por ejemplo, puede hacer de la alfabetización una causa caritativa principal; podría requerir que sus proveedores de papel usen pulpa reciclada; podría desplegar sus empleados a las librerías y a las escuelas; podría donar libros a los jóvenes desfavorecidos; podría promover concursos creativos de escritura con subvenciones y becas como premios; podría desarrollar capacidades electrónicas de publicación para reducir su dependencia del papel y de la tinta. Todas esas actividades tendrían sentido en términos de respaldar el negocio central y las estrategias existentes, aumentarían el prestigio de la compañía en la comunidad; demostrarían prácticas responsables y sostenibles, y podrían impactar positivamente la línea de resultados. Inversamente, enviar a los empleados a que limpien los parques de la ciudad o pinten los salones de clase puede tener significativamente menos sentido desde un punto de vista estratégico.

De manera que pregúntese a sí mismo (y a su equipo): ¿Cuál será el legado de nuestra compañía?

Paso 3: Planee la jornada

Habiendo dado los pasos fundacionales, usted puede ahora determinar lo que usted desea lograr con su programa de CR&S. No separe la CR&S de sus estrategias generales de negocio; deben estar integradas, ser complementarias y respaldarse mutuamente. Considere enmendar la declaración de su misión corporativa para incluir la CR&S.

En esta etapa crítica, se deben tener en mente unos pocos puntos. Uno, recuerde que la responsabilidad y sostenibilidad corporativas no es una iniciativa de relaciones públicas; debe ser mucho más que generar un reporte anual. Más aún, se trata de actuar de una manera responsable, sostenible – y estratégica – y luego reportar sobre los éxitos y desafíos.

Dos, priorice sus problemas de CR&S. Usted no puede manejarlos todos en el corto plazo. Decida cuáles son sus objetivos. ¿Qué espera usted que su programa de CR&S logre este año, el próximo año, en cinco años?

Tres, realice un análisis de las brechas. Usted ha catalogado sus propias actividades de CR&S; usted sabe lo que están haciendo sus pares y competidores; usted entiende las preocupaciones de sus *stakeholders*; usted ha encuestado al panorama regulatorio; y usted ha establecido metas. Ahora usted puede documentar las brechas entre dónde está usted y dónde quiere estar; entre su organización y sus competidores; entre sus estados presente y futuro.



Cuatro, realice un ejercicio de planeación de escenarios inteligente frente al riesgo: ¿Cuál es el riesgo de inacción? ¿Cuáles son las oportunidades para la acción? ¿Qué problemas y asuntos pueden surgir que pudieran frustrar sus objetivos? Considere usar herramientas tales como el Mapa de la Inteligencia frente al riesgo [Risk Intelligence Map]¹¹ para estimular la discusión y el pensamiento creativo alrededor de los riesgos potenciales que puedan amenazar sus objetivos de CR&S. No piense únicamente acerca de su programa de CR&S en términos de disminuir su impacto negativo, tal como reducir su huella de carbón. Piense también acerca de asumir el riesgo en búsqueda de recompensa – acerca de innovación, acerca de encontrar soluciones para los problemas ambientales y de sostenibilidad, acerca de hacer la vida más fácil para sus clientes. En otras palabras, cuando desarrolle su estrategia, mire el lado de solución e ingresos, no solo el lado de problema y costo.

Quinto, tenga una perspectiva global. La responsabilidad corporativa se extiende más allá de las fronteras nacionales, mucho más que muchas otras iniciativas. Aún para las compañías que sirven a una base de clientes local o regional, muchas partes de su negocio todavía pueden tener componentes globales, incluyendo su cadena de suministro y cualesquiera acuerdos de alta mar o de subcontratación.¹²

Paso 4: Planee y construya

Valore sus requerimientos de recursos para lograr sus objetivos de CR&S. El presupuesto no debe ser su primera consideración. Un programa efectivo de CR&S se refiere tanto a cambiar las actitudes y los comportamientos como a asignar euros, pesos y yen.

Algunas veces se pasa por alto el componente recursos humanos de la CR&S. Una equivocación común es dejar caer la iniciativa en manos de la administración media. Esta mentalidad – “que alguien está teniendo cuidado de ello” – debe ser evitada. Coloque la supervisión de la CR&S a nivel ejecutivo. Demuestre el liderazgo y el compromiso para hacer que ocurran cosas buenas. Sus acciones ayudan a establecer el tono y a establecer la cultura. Establezca expectativas altas y viva para ellas.

Considere los roles y las responsabilidades que se requieren para lograr sus objetivos de CR&S. Usted le estará solicitando a sus empleados que asuman nuevas obligaciones; el entrenamiento y el respaldo continuo deben acompañar su solicitud. (Vea el recuadro, “Eduque con responsabilidad,” en esta página.)

¿Dónde se encuentran sus fortalezas? ¿Cuál será el legado de su compañía?

Una manera para conseguir que los empleados se vinculen a la iniciativa de CR&S es decididamente de naturaleza no altruista: constrúyala en los planes de compensación y en las revisiones del desempeño. El dinero continúa siendo el mayor motivador, aún cuándo el idealismo parezca que tiene una influencia primaria.

Su plan de acción también debe incorporar los problemas de contabilidad e impuestos. Muchos países y regiones ofrecen subvenciones e incentivos para el trabajo relacionado con energías alternativas, cambio climático, capacitación laboral, y productos verdes. Cuando su compañía realiza sus actividades puede hacer una diferencia medible. Para abordar esas oportunidades y desafíos, reúna a su personal de operaciones, finanzas, impuestos, contabilidad y recursos humanos para discutir la estrategia y tomar decisiones.

Adicionalmente, piense acerca de las oportunidades no tradicionales de colaboración. Las compañías progresistas colaboran con un grupo más amplio de *stakeholders* que como tradicionalmente ha sido el caso. Por ejemplo, una compañía líder de bebidas trabaja con una ONG y comunidades de científicos/académicos para innovar productos, empaçado y procesos, sostenibles. Encuesta a los consumidores para entender los patrones de uso y disposición, incorporando los resultados en diseños sostenibles del producto. Y la compañía trabaja con cuerpos del gobierno para desarrollar infraestructuras

eficientes de reciclado y para promover incentivos adecuados para que los consumidores y los negocios cumplan con las regulaciones.

Considere empezar su iniciativa con los problemas de cumplimiento: asuma un enfoque sostenible, proactivo, para con las reglas y regulaciones a las cuales está sujeta su compañía. Cumpla no solo con la letra de la ley, sino con el espíritu. Investigue y anticipe las leyes y regulaciones que se van a promulgar y que pueden impactar su negocio. Encuentre eficiencias en las actividades integradas de cumplimiento.

En seguida, atienda a los problemas éticos. Identifique las áreas donde lo social entra más en juego. ¿En su compañía la cultura ética es alimentada y nutrida? ¿Su compañía opera en cualesquiera áreas grises? Si es así, ¿cómo se pueden aclarar?

Una vez que han sido abordadas esas áreas básicas, considere las áreas de innovación y asumir de manera inteligente el riesgo en búsqueda de recompensa. Muévase más allá del cumplimiento y de la ética y entre en el reino de lo que es bueno para la sociedad y benéfico para su negocio.

Eduque con responsabilidad

Su plan de acción necesitará un componente educacional, porque para que los empleados prosperen en la era de la CR&S, se requerirán nuevas habilidades. Considere, por ejemplo, el caso hipotético de un director de instalaciones industriales. Durante décadas ha permanecido igual la descripción de su trabajo básico; simplemente se le ordenó que mantenga a su personal trabajando y haga que la compañía sea rentable. Hoy, el cambio está en el aire. A él (o, como es probable que sea hoy, ella) se le está pidiendo que trabaje con la comunidad local; que se reúna con los vecinos, sindicatos, personal de emergencia, y políticos; que asista a reuniones y realice trabajo comunitario. Pero muchos empleados no tienen las habilidades y el entrenamiento para participar en el diálogo, para comunicarse e integrarse con la comunidad, para manejar conflictos, emociones y lo desconocido. Se requiere educación para llenar esta brecha.

Paso 5: Ejecute

Tómese su tiempo. No trate de dar el salto a la línea de meta. En lugar de ello, de pasos medidos.

En la medida en que ejecute su plan, desarrolle políticas y procedimientos de gobierno relacionados con la implementación. Ellos le proporcionarán valiosos puntos de referencia en la medida en que usted avanza en el proceso.

Paso 6: Revise y modifique

Para mantener a su programa de CR&S en el camino, usted necesita monitorear su progreso y valorar su éxito. Esto significa desarrollar medios para medir sus actividades y compararlas con sus metas. Siempre que sea posible use datos duros: calcule horas, moneda, unidades, y toneladas más que anécdotas, impresiones, sentimientos, y plusvalía. Sea suficientemente flexible para modificar sus planes o cambiar el curso cuando la situación lo señale. Utilice la retroalimentación proveniente de los *stakeholders* para valorar los ajustes al curso de sus planes.

Paso 7: Reporte y comuniqué

Después de trabajar los pasos anteriores, es tiempo de darle una mirada fresca a su reporte de CR&S.

Si usted siguió las recomendaciones anteriores, usted puede encontrar que su viejo reporte es apenas reconocible. Elementos que parecían importantes ahora pueden parecer triviales. Su programa reestructurado de CR&S probablemente conducirá a un reporte significativamente mejorado.

¿Cuál estándar usa para preparar su reporte? Actualmente, existe una variedad de estándares para la presentación de reportes, cada uno con sus propias estrategias y debilidades. (Vea el recuadro, “Estándares, guías y estructuras para la presentación de reportes CR&S,” en la página 12.) Si bien Deloitte ve un creciente consenso sobre el problema, en la actualidad no existe un “estándar dorado” para la presentación de reportes CR&S. Por consiguiente, usted debe trabajar con su junta y con sus asesores para determinar si existe una plantilla, un reporte ajustado o uno híbrido que servirá de mejor manera a sus necesidades y a las de sus *stakeholders*.

Algunas compañías pueden comenzar a reportar aún antes que hayan perfeccionado sus sistemas, ya sea porque no tienen opción debido a los requerimientos regulatorios, o porque usan la transparencia como un impulsor del cambio.



Paso 8: Asegure (internamente)

El proceso de revisión y modificación que se describe en el paso 6 no debe ser un ejercicio de “una vez y listo.” Las métricas que usted desarrolló para monitorear su progreso deben tener uso regular. Despliegue esas mismas herramientas para verificar los datos y los reclamos contenidos en su reporte de CR&S.

La medición de los datos no-financieros es incuestionablemente difícil, pero es un proceso que vale la pena realizar. Para impulsar el proceso, considere aprovechar los recursos internos. Por ejemplo, su grupo de auditoría interna posee experiencia en el análisis de procesos de negocio; prueba de los controles financieros, operacionales, de cumplimiento y de tecnología de la información; y administración del riesgo, haciéndolo que esté bien posicionado para el rol de consultoría y valoración en su programa de CR&S. De manera similar, su departamento legal, su grupo de salud y seguridad ambiental, y su división de recursos humanos tienen todos ellos capacidades a las cuales se puede recurrir.

Por supuesto, algunas áreas de su programa de CR&S requerirán conjuntos completamente nuevos de habilidades. Por ejemplo, los aspectos completamente técnicos de temas tales como los gases de efecto invernadero requerirán habilidades de ingeniería que pueden tener que ser desarrolladas o contratadas.

Paso 9: Asegure (externamente)

En la mayoría de países, se requiere que la compañía registrada públicamente publique estados financieros periódicos que incluyan verificación independiente. La práctica de proporcionar esta verificación objetiva de los datos financieros está tan bien establecida que es difícil imaginar producir un reporte financiero sin ella. Aún así la práctica es relativamente nueva, siendo obligada por primera vez hace menos de 100 años.

Hoy, la presentación de reportes CR&S está en un estado naciente, no muy diferente de como lo estaba la presentación de reportes financieros hace un siglo. Los datos no financieros que constituyen un reporte CR&S típico no tienen el requerimiento de aseguramiento independiente. Las compañías, en su mayor parte, son libres de incluir la información que quieren, empleando cualesquiera métricas que deseen. Esta laxitud puede simplificar la preparación del reporte, pero no necesariamente mejora la credibilidad.

Por lo tanto, Deloitte recomienda que una vez que su compañía alcanza un cierto nivel de madurez en su programa de CR&S (i.e., una vez que usted ha completado los pasos que se señalan arriba), usted obtenga aseguramiento externo respecto de sus aseveraciones de CR&S. Hacerlo no solamente mejorará la confiabilidad de su reporte, sino que también lo colocará a usted más allá de la curva. Deloitte espera que dentro de una década, el aseguramiento independiente de la presentación de reportes CR&S será obligatorio en muchas jurisdicciones. (Vea el recuadro, “¿Por qué aseguramiento?,” en la página 11.)

Usted también puede considerar realizar por fases las actividades de aseguramiento CR&S. Usando un enfoque gradual, paso por paso, en el año uno usted puede probar solamente unos pocos aspectos de la información reportada, y luego extender el proceso de aseguramiento hasta que usted obtiene la cobertura plena durante varios años.

Un caso especial: emisiones de gas con efecto invernadero

Cuando se va a conseguir aseguramiento de un tercero sobre los datos relacionados con las emisiones de gas con efecto invernadero (greenhouse gas = GHG), la historia cambia un poco. Los datos relacionados con las emisiones de gas con efecto invernadero a menudo son usados por los *stakeholders* financieros y no financieros en su toma de decisiones, y todavía aplicarán todos los riesgos asociados con la presentación inexacta de reportes de otros datos relacionados con la CR&S. Sin embargo, dado que estos datos también pueden ser usados tanto para determinar el cumplimiento con las regulaciones como para respaldar los esquemas de comercialización en los mercados del carbón, hay adicionales riesgos financieros, de litigio, regulatorios y de reputación, tales como el riesgo de pagos de sanciones, el riesgo de compras innecesariamente compensadas, e incluso un mayor riesgo de litigio.

Reconociendo el elevado perfil del riesgo de la presentación de reportes sobre las emisiones GHG, muchos de los mercados del carbón que confían en la presentación exacta de reportes sobre tales datos, incluyendo el European Emissions Trading System (EU-ETS) y los mercados de compensación Kyoto, obligan a la verificación por parte de un tercero.¹³

Algunas organizaciones obtienen una medida de aseguramiento mediante reportes independientes del consejo de *stakeholders*. Tal reporte es valioso pero puede ser complementado por el aseguramiento externo independiente. El reporte del *stakeholder* puede ayudarle a ver los problemas con una luz diferente mediante desafiar si realmente usted está haciendo lo suficiente como para que sea considerado "sostenible." Al mismo tiempo, el aseguramiento externo puede ofrecer mayor confianza de que los datos que subyacen al reporte son razonablemente exactos, obtenidos de manera apropiada, y adecuadamente resumidos, de acuerdo con el estándar declarado o con la definición que esté siendo aplicada por la compañía.



Un destino claro

El esfuerzo de CR&S puede ser de enormes proporciones. Puede implicar múltiples funciones de negocio, la cadena de suministro, derechos humanos, el ambiente y el cambio climático, prácticas laborales, y mucho más. Para manejarlo de manera efectiva, usted necesita un proceso. Usted tiene que priorizar y hacerle frente primero a los problemas más importantes y fundamentales. Y usted tiene que ser realista, con un entendimiento claro de lo que usted está enfrentando. En la mayoría de los casos, tomará entre dos y cinco años hacer un progreso importante. No obstante, es una jornada esencial. La falla en abordar las amenazas y oportunidades que presenta la CR&S puede impactar la propia sostenibilidad de su organización.

Muchas compañías ya tienen en funcionamiento piezas de un programa de CR&S, algunas bastante sofisticadas. Esos esfuerzos no se deben abandonar, sino que pueden ser integrados en su nuevo plan estratégico.

Para algunas, no se necesita dar todos los pasos que aquí se describen, pero la mayoría deben ser considerados. Vuelva a pensar su enfoque de CR&S comenzando con las preguntas fundamentales - ¿Dónde radican nuestras fortalezas? ¿Cuál será el legado de mi compañía?

Consiga las respuestas correctas, y el resto debe fluir naturalmente. Usted necesita ser fiel a sus raíces corporativas. Su iniciativa de CR&S debe reflejar la identidad de su compañía. Debe tener lazos fuertes con su estrategia de negocio. Debe reforzar a su compañía y a su marca. Y debe inspirar a sus *stakeholders*.

El mundo espera. Es tiempo de montarse en la bicicleta y rodar. Pero pedalee con propósito y dirección. Su programa de CR&S no debe ser por todo el mapa, pero debe tener en mente un destino claro.

La dirección correcta

Cuando usted está en el negocio de entregar más de 15 millones de paquetes diarios, usted tiende a pensar bastante acerca de cómo puede conseguir que ellos vayan del Punto A al Punto B. Para United Parcel Service (UPS), conseguir que este proceso fuera en la dirección correcta no se trató únicamente de mejorar el servicio, reducir costos, promover la seguridad del trabajo, o minimizar el impacto en el ambiente – se trató acerca de todas esas cosas.

Conocida por su enfoque inteligente de logística y casi militar para la optimización, UPS invierte investigación importante en lo que denomina, “tecnologías del flujo de paquetes.” Este conjunto de tecnologías, que incluye tanto software propietario de rutinas como una variedad de equipos de hardware, se usa para reducir el tiempo y el esfuerzo que se requieren para manejar los paquetes en el suelo, incluyendo las rutas que los conductores toman cuando hacen sus recorridos.

Las rutas creadas con este software de propietario tienen una característica que las distingue: evitan los giros a la izquierda siempre que sea posible. ¿Por qué? De acuerdo con UPS, los giros a la izquierda:

- Pierden tiempo y combustible, debido al tiempo ocioso que se gasta;
- Contribuyen a una tasa más alta de accidentes.

UPS reporta que el enfoque del “giro a la derecha”, junto con otras optimizaciones producidas por sus tecnologías de flujo de paquetes, en el año 2007 recortó cerca de 30 millones de millas de su número total de entregas. Esto significa que UPS también ahorró cerca de 3 millones de galones de combustible, reduciendo las emisiones en cerca de 32,000 toneladas métricas de CO₂.

UPS ofrece un ejemplo de cómo una compañía puede recurrir a sus competencias centrales – en este caso, “optimización de las redes” – para desarrollar e implementar estrategias que logren las metas tanto financieras como de la responsabilidad y sostenibilidad corporativas.

Conseguir que este proceso fuera en la dirección correcta no se trató únicamente de mejorar el servicio, reducir costos, promover la seguridad del trabajo, o minimizar el impacto en el ambiente – se trató acerca de todas esas cosas.

¿Por qué asegurar?

No es obligatorio. Le expone al escrutinio externo. Cuesta tiempo y dinero. ¿Entonces por qué alguien quiere que sus reportes de CR&S sean auditados?

Mire con más detenimiento y usted encontrará la racionalidad que lleva a ello: las compañías buscan aseguramiento externo para sus reportes de CR&S con el fin de construir confianza y reducir el riesgo.

Construir confianza. La verificación externa de las revelaciones CR&S da un nivel agregado de comodidad para los *stakeholders* financieros. Más del 10% de los activos de inversión en los Estados Unidos bajo administración profesional están implicados en inversión socialmente responsable.¹ Un estudio realizado en el año 2005 encontró que una fuerte mayoría de *stakeholders* financieros (71%) considera que los reportes de CR&S deben ser “verificados por un cuerpo profesional de aseguramiento o verificación.”¹ El mismo estudio sugiere que tales verificaciones también son importantes para las ONG (59%), los académicos (58%), y los empleados (46%).¹

Reducir el riesgo. ¿Cuál es el impacto para una organización si algo que se revela en el reporte de CR&S más tarde se descubre que es inexacto? La respuesta a esa pregunta depende de una miríada de factores, incluyendo (pero no limitado a) lo que sea ese “algo”, esto es, la magnitud del error, si se hicieron o no inversiones con base en la revelación, qué tan importante los *stakeholders* implicados encontraron que ese “algo” es, y la intención real o imaginada. Buscar y recibir aseguramiento externo por el contenido del reporte CR&S de uno puede reducir el riesgo de presentación inexacta de reportes.

Además, abrir la organización de uno al escrutinio externo puede galvanizar a la administración en su implementación de políticas, procesos, y presentación de reportes, de CR&S, que sean de calidad.

Estándares, guías y estructuras de CR&S

Tal y como ocurre con cualquier práctica de negocios que sea emergente, los estándares y los procesos para la presentación de reportes y para el aseguramiento de la información CR&S todavía están evolucionando. Diversos grupos – y algunas veces en competencia – con diferentes objetivos y enfoques han emprendido la tarea de desarrollar la estructura definitiva (o al menos, esperan, ampliamente adoptada). La siguiente lista está lejos de ser comprensiva pero cubre las guías y estructuras más comúnmente aceptadas.

Estándar	Qué es	Comentarios
Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines [Guías para la presentación de reportes de sostenibilidad, de la Global Reporting Initiative]	Estructura para que las organizaciones individuales usen en la preparación voluntaria del reporte CR&S	<ul style="list-style-type: none"> • Comúnmente se le refiere simplemente como "GRI" • Cubre un rango amplio de revelaciones económicas, sociales y ambientales • Incluye complementos por sector • Usada por aproximadamente el 21% de las organizaciones que emitieron un reporte CR&S en el año 2007.¹⁴
Carbon Disclosure Project [Proyecto de revelación del carbón]	Organización sin ánimo de lucro que recauda y analiza datos de encuestas sobre las emisiones de gas con efecto invernadero	<ul style="list-style-type: none"> • La encuesta anual se envía a una muestra de compañías que se negocian públicamente • Incluye preguntas sobre la preparación estratégica para el cambio climático • Pleno acceso a los datos se les da a los miembros, quienes son inversionistas institucionales
International Standard on Assurance Engagements 3000 [Estándar internacional sobre compromisos de aseguramiento 3000]	Estándar para proporcionar aseguramiento sobre información no financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Emitido por la International Federation of Accountants [Federación internacional de contadores] • Estándar genérico, no es específico, pero a menudo es usado para asegurar reportes CR&S
AA 1000 Assurance Standard [Estándar de aseguramiento AA 1000]	Estándar para proporcionar aseguramiento sobre reportes CR&S	<ul style="list-style-type: none"> • Emitido por la organización sin ánimo de lucro AccountAbility • Aproximadamente el 3% de los reportes CR&S emitidos en el año 2007 fueron asegurados usando este estándar
SA8000	Estándar trans-industrial para el tratamiento ético de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Emitido por Social Accountability International • Solamente las organizaciones acreditadas por SAI pueden emitir certificaciones para el estándar SA8000
Electronic Industry Code of Conduct [Código de conducta de la industria electrónica]	Estándares para las compañías electrónicas y sus proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Creado por una coalición de compañías electrónicas para reducir la confusión entre sus proveedores • Proporciona auditorías conjuntas de los proveedores mediante auditores terceros certificados

Contactos

Mark Layton

Global Leader, Enterprise Risk Services
Deloitte & Touche LLP – United States
+1 214 840 7979
m Layton@deloitte.com

Eric Hespeneide

Corporate Responsibility & Sustainability
Global Leader
Enterprise Risk Services
Deloitte & Touche LLP – United States
+1 313 396 3163
ehespeneide@deloitte.com

Janet Lewell

Partner
Corporate Responsibility
Deloitte Australia
+61 3 9208 7318
jl Lewell@deloitte.com.au

Christophe Quiévreux

Partner
Enterprise Risk Services
Deloitte Belgium
+32 2 800 22 69
cquievreux@deloitte.com

Valerie Chort

Partner and National Leader
Corporate Responsibility & Sustainability Services
Enterprise Risk
Deloitte Canada
+1 416 601 6147
vchort@deloitte.ca

Johanne Gelinás

Partner
Corporate Responsibility & Sustainability
Enterprise Risk
Deloitte Canada
+1 514 393 5408
jgelinas@deloitte.ca

Pablo Frederick

Senior Manager
Sustainability and Climate Change
Deloitte Chile
+56 729 8677
pfrederick@deloitte.com

Yvonne Wu

Partner
Enterprise Risk Services
Deloitte China
+86 61411570
yvwu@deloitte.com.cn

Preben J. Soerensen

Partner
Deloitte Denmark
+45 3610 3229
psuerensen@deloitte.com

Eric Dugelay

Partner
Corporate Responsibility & Sustainability
Global Working Group
Deloitte France
+ 33 155615413
edugelay@deloitte.fr

Joachim Ganse

Director
Deloitte Germany
+49 211 8772 2406
jganse@deloitte.de

Keiko Tatsuwaki

Partner, National CR&S Leader
Enterprise Risk Services
Deloitte Japan
+81 3 4218 7215
keiko.tatsuwaki@tohmatu.co.jp

Chanhee Han

Partner
Enterprise Risk Services
Deloitte Korea
+82 2 6676-2203
chhan@deloitte.com

Sandra Heuts

Partner
Enterprise Risk Services
Deloitte Netherlands
+31 204547171
sheuts@deloitte.nl

Jacqueline Robertson

Partner
Audit and Assurance
Deloitte New Zealand
+64 4 470 3561
jacrobertson@deloitte.co.nz

Aneta Wojtun

Director
Enterprise Risk Services
Deloitte Poland
+48 22 511 04 77
awojtun@deloitteCE.com

Helena Redondo

Partner
Assurance & Enterprise Risk Services
Deloitte Spain
+34 91 514 50 00
hredondo@deloitte.es

Mike Barber

Partner
Corporate Responsibility & Sustainability
Deloitte United Kingdom
+44 207 007 3031
mbarber@deloitte.co.uk

James C. Cascone

Principal
Audit & Enterprise Risk Services
Deloitte & Touche LLP – United States
+1 213 553 1300
cjcascone@deloitte.com

Tom Dekar

Vice Chairman and
Regional Managing Principal
North Central
Deloitte LLP – United States
+1 313 324 1181
tdekar@deloitte.com

Chris Park

Principal
Deloitte Consulting LLP – United States
+1 313 324 1258
chrpark@deloitte.com

Kate Pavlovsky

Principal
Deloitte Financial Advisory Services LLP – United States
+1 713 982 4358
kpavlovsky@deloitte.com

Notas finales

- 1 No solo las prácticas de CR&S varían ampliamente, el término mismo tiene una serie de sabores: “responsabilidad corporativa,” “sostenibilidad de la empresa,” y “compañías verdes,” para mencionar solamente unas pocas. Para arreglar todo esto, vea el recuadro en la página 4, “Definiendo CR&S.”
- 2 *USA Today*, “Biofuel Boom Raises Beer Prices in Germany,” May 28, 2007, http://www.usatoday.com/news/world/2007-05-28-biofuel-beer_N.htm
- 3 Wyn Grant, “Commentary on the Common Agricultural Policy of the EU,” March 4 2007, <http://commonagpolicy.blogspot.com/2007/03/biofuels-may-push-up-beer-prices.html>
- 4 Deutsche Welle, “Germany’s Cheap Beer Tradition Under Threat From Biofuels,” April 23, 2007, <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2451025,00.html>
- 5 United Nations Food and Agriculture Organization, “Press Conference on Soaring Food Prices and Action Needed,” by Dr. Jacques Diouf, Director-General, FAO; Rome, December 17, 2007, www.fao.org/newsroom/common/ecg/1000733/en/facts99.pdf
- 6 CNW GROUP, “Scotiabank’s Commodity Price Index Leaps in October,” November 28, 2007, <http://www.newswire.ca/en/releases/archive/November2007/28/c5206.html>
- 7 BBC News, “Mexicans stage tortilla protest,” February 1, 2007, <http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/americas/6319093.stm>
- 8 Las protestas por los altos precios de los alimentos vinculados al cambio climático y a la producción de biocombustible también han ocurrido en otros lugares del mundo incluyendo Morocco, Uzbekistan, Yemen, Guinea, Mauritania, y Senegal. Vea la referencia #5, arriba.
- 9 Para información adicional sobre la inteligencia frente al riesgo visite www.deloitte.com/RiskIntelligence.
- 10 The Economist Intelligence Unit, “Doing good: Business and the sustainability challenge,” February 2008.
- 11 Contacte a su profesional de Deloitte para información adicional sobre el mapa de la inteligencia frente al riesgo.
- 12 Vea la publicación de Deloitte, *The Risk Intelligent Approach to Offshoring and Outsourcing*, en www.deloitte.com/RiskIntelligence.
- 13 Para más información acerca de la verificación de las emisiones GHG, incluyendo los desafíos creados por los diversos estándares de medición y de presentación de reportes, vea el documento de Deloitte, “When quality counts: The importance of emissions verification for greenhouse gases,” disponible en <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D1009%2526cid%253D197890,00.html>.
- 14 Social Investment Forum, “2007 Report on Socially Responsible Investing Trends in the United States,” http://www.socialinvest.org/pdf/SRI_Trends_ExecSummary_2007.pdf. Accesado el 10 de marzo de 2008.

Esta es una traducción al español de la versión oficial en inglés de **The risk intelligent approach to corporate responsibility & sustainability**, publicado por DeloitteTouche Tohmatsu – 2008 – Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad del Reino Unido no cotizada limitada mediante garantía y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad con personalidad jurídica propia e independiente. Consulte la página www.deloitte.com/about si desea obtener una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, tributación, consultoría y asesoramiento financiero a clientes públicos y privados en un amplio espectro de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global extendida por 150 países, Deloitte aporta las mejores capacidades y unos amplios conocimientos expertos a escala local que ayudan a sus clientes a tener éxito allí donde operan. Los 170.000 profesionales de Deloitte están comprometidos para convertirse en modelo de excelencia.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar servicios o asesoramiento profesionales. Antes de tomar cualquier decisión o adaptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar a un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable de las pérdidas sufridas por cualquier personal que actúe basándose en esta publicación.