

## Factores clave para apoyar la sustentabilidad corporativa

### Boletín Gobierno Corporativo | Verano 2011

#### Contenido

Competencia por los recursos

Cambio climático

Globalización

Comunicación y Conectividad

#### Importancia de la sustentabilidad en los negocios

Gobierno Corporativo y accionistas

Lugar de trabajo sustentable

Recursos humanos sustentables

Productos/servicios sustentables

Procesos de negocio sustentables

#### Alineación de la visión corporativa con las prácticas sustentables

Desafíos y oportunidades generadas por la sustentabilidad

#### Competencia por los recursos

De acuerdo a datos estadísticos, en cuarenta años, la población mundial aumentará a más de 9000 millones de personas, y el aumento de los niveles de vida dará como resultado la expansión de los mercados de bienes y servicios, así como de la demanda sin precedentes sobre los recursos naturales del planeta<sup>1</sup>. Muchos de los recursos que antes se consideraban renovables (como bosques y agua), hoy han pasado a formar parte de los elementos finitos, lo cual es consistente si se considera que la demanda humana ha crecido más rápido que la capacidad de los procesos naturales para renovarlos.

Por otro lado, mientras que el agotamiento de los productos puede ser supervisado y medido, resulta más complicado cuantificar el impacto del desequilibrio de los ecosistemas y con frecuencia imposible de remediar. La carencia de los recursos renovables plantea una situación crítica para el desarrollo económico y la estabilidad social de las regiones y las empresas.

#### Cambio climático

Nuestra actual economía está basada en combustibles, lo cual ha generado una creciente concentración de gases que provocan el denominado “efecto invernadero” en la atmósfera. Dicha

concentración ha provocado fenómenos meteorológicos más extremos, ciclos más graves y frecuentes de sequía e inundaciones, así como el aumento en el nivel del mar.

Un gran número de empresas e inversionistas han acudido a sus gobiernos y organizaciones mundiales para solicitar la incorporación de leyes, con el objetivo de reducir el impacto del cambio climático. De igual forma, se han reconocido las oportunidades de negocio que se encuentran en la reducción de emisión de gases y en la creación de soluciones al calentamiento global; por ejemplo bonos de carbono, biocombustibles, etc.

#### Globalización

La integración de las economías a nivel mundial ofrece múltiples oportunidades de negocio aunque éstas conlleven riesgos significativos ya que más y más empresas operan con grandes disparidades en el cumplimiento de normas sociales y ambientales aunado a que las partes interesadas demandan el cumplimiento de regulaciones internacionales.

#### Comunicación y Conectividad

Los avances en la comunicación digital en las últimas dos décadas han reducido no sólo el tiempo necesario para construir una reputación, sino también el tiempo necesario para destruirla, ya que

<sup>1</sup> The 21st century corporation: the ceres roadmap for sustainability 2010. [www.ceres.org](http://www.ceres.org)

la comunicación es cada vez más descentralizada gracias a las redes sociales.

Facebook tiene más de 65 millones de usuarios y está creciendo a más del 200 por ciento al año, mientras que Twitter, tiene siete millones de usuarios y ha demostrado el crecimiento de año tras año de más de mil por ciento.

El uso de este tipo de medios, ha facilitado el seguimiento del desarrollo sustentable de las empresas y la difusión de las perspectivas sobre el mismo. Hemos entrado en una era de "transparencia radical"<sup>2</sup>.

### Importancia de la sustentabilidad en los negocios

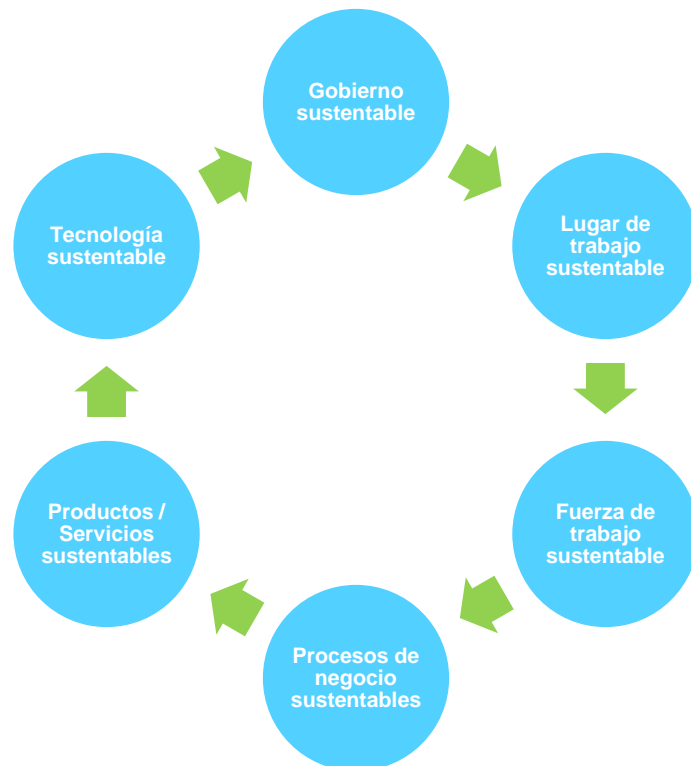
Una empresa sustentable es una entidad que genera cada vez más valor para las partes interesadas mediante la aplicación de prácticas sustentables, lo cual se consigue por medio del equilibrio de los siguientes componentes que interactúan para enfrentar los retos globales e industriales:

#### Gobierno Corporativo y accionistas:

Responsabilidad de los órganos de gobierno, aplicación de normatividad, código de ética, aseguramiento, revelación de información y transparencia.

#### Lugar de trabajo sustentable:

Ubicaciones, planta física, ergonomía, espacio de trabajo virtual, edificios verdes, gestión ambiental y de residuos, eficiencia de la productividad y las emisiones de energía, utilización de transporte para empleados.



Wholly Sustainable Enterprise. Deloitte Touche Tohmatsu Limited 2007

<sup>2</sup> Ibid.

### Recursos humanos sustentables:

Administración de los recursos humanos para mantener la fuerza laboral y la satisfacción de los empleados a través del aprendizaje organizacional, la adecuada remuneración, programas de beneficios y servicios a la comunidad.

### Productos/servicios sustentables:

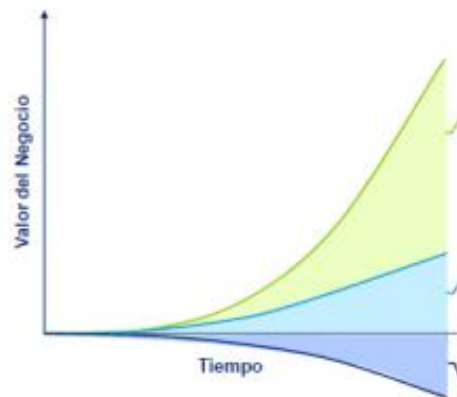
Fomentar las relaciones con los clientes y la innovación de productos y servicios utilizando recursos financieros, tecnológicos, naturales y sociales de una manera eficiente, eficaz y económica a largo plazo.

Por ejemplo, compuestos orgánicos versus sintéticos, gestión de residuos y de la contaminación, y diseño de productos sustentables, entre otros.

### Procesos de negocio sustentables:

Aplicación de prácticas sustentables en los procesos de negocio de la entidad, así como prácticas de responsabilidad social<sup>3</sup>.

La importancia de la sustentabilidad radica en generar valor al negocio y garantizar su permanencia en el tiempo.



#### Escenario de ganancias significativas

- Sustentabilidad integrada a la estrategia de negocio
- Procesos y productos minimizan el impacto ambiental
- Mayor involucramiento de los grupos de interés para mitigar / reducir los riesgos

#### Escenario de ganancias incrementales

- Sustentabilidad no está firmemente vinculada a la estrategia corporativa
- Las iniciativas de sustentabilidad son aisladas o encaradas solo si aparece alguna oportunidad
- Oferta de productos sustentables de manera efectiva

#### Escenario "no hacer nada"

- Los planes no atacan riesgos tales como:
  - ✓ Costos crecientes
  - ✓ Requerimientos de sustentabilidad por el mercado no atendidos
  - ✓ Multas y penalidades regulatorias

## Alineación de la visión corporativa y prácticas sustentables

Las empresas deben definir e implementar estrategias, objetivos y acciones que alineen la visión corporativa a prácticas sustentables, y a la vez que consideren como principal vector la sustentabilidad para el entorno del negocio. Lo anterior exige la capacidad de integrar los sistemas y procesos internos con los intereses de los grupos que impactan o son impactados

(accionistas, clientes, proveedores, comunidades, etc.).

La falta de conexión entre las estrategias y las acciones sustentables puede provocar el detrimento de recursos valiosos, así como la pérdida de credibilidad de la empresa frente a los colaboradores y el mercado.

<sup>3</sup> Creating the "Wholly Sustainable Enterprise".  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited 2007

Sin embargo, hay empresas que están apoyando el tema de la sustentabilidad. Banco Santander por ejemplo, el más grande de España, estableció un extenso programa de microcréditos en Latinoamérica, suministrando créditos a bajo costo a agricultores, mujeres emprendedoras y a otros grupos, así como patrocinando talleres de capacitación para las microempresas.

Shiseido, una compañía japonesa de cosméticos, ofrece un seminario de belleza gratis para varios grupos de personas desfavorecidas, incluyendo pacientes de hospitales, personas con problemas cutáneos y adultos mayores<sup>4</sup>.

En los casos mencionados anteriormente, las prácticas sustentables estaban perfectamente integradas a las estrategias de negocio de la empresa.

Como parte del proceso de definición de estrategias sustentables, es importante evaluar el estado actual del negocio, analizar los esfuerzos planteados y las posibles mejoras que se desarrollarán en este ámbito.

Los siguientes cuestionamientos contribuyen a tener un panorama más claro sobre las estrategias que se deben definir ¿cuál es la visión de la empresa?, ¿qué imagen se quiere proyectar de la organización?, ¿cuáles son las principales fortalezas?, ¿cuáles son las principales debilidades?

Adicional a lo anterior, las empresas deben considerar la adopción de prácticas sustentables, el establecimiento de políticas que estén alineadas a la visión de la organización y la puesta en marcha de iniciativas sustentables.



<sup>4</sup> The Responsible and Sustainable Board. Deloitte Review 2009

Muchas empresas utilizan sus estrategias de negocio para definir estrategias sustentables; por ejemplo UPS, empresa mundial de paquetería, es responsable de entregar más de 15 millones de paquetes por día e impulso la iniciativa sustentable denominada “eficientar las rutas de entrega de paquetería”.

Dicha iniciativa tiene el objetivo de reducir en el 2006, miles de millas en las rutas de entrega (28.5 millones de millas). Además, redujo 3 millones de galones en el consumo de gasolina y 31 mil toneladas métricas en la emisión de carbono<sup>5</sup>. Para lograr lo anterior, UPS utilizó sistemas de información para analizar

miles de rutas de entrega. A través de este proceso la organización fue capaz de minimizar accidentes, retrasos y reducir las rutas de los repartidores.

Para impulsar el desarrollo e implementación de las estrategias definidas, es importante que los órganos de gobierno (llámese consejo de administración y/o comités) y la alta dirección interactúen, se familiaricen y concienticen sobre la sustentabilidad y sus implicaciones con las partes interesadas, con el fin de impulsar el desarrollo de las estrategias previamente definidas.

### Desafíos y oportunidades generadas por la sustentabilidad

Desafíos	Oportunidades
Mayor población urbana que rural	Infraestructura, tecnología y servicios sustentables para ciudades y organizaciones
Mayor consumo de recursos no renovables que renovables y deterioro de los ecosistemas	Reducir, reutilizar, reciclar y remediar. Repensar hábitos, procesos, productos, servicios e industrias
Economías basadas en el alto consumo de carbono	Economía de bajo consumo de carbono, infraestructura, tecnología y servicios “carbono neutro”

La sustentabilidad corporativa no es una tendencia ni se considera una moda, sino un movimiento que está ganando interés en todos los niveles de la organización y con las partes interesadas que interactúan con ella.

Los esfuerzos de sustentabilidad corporativa resultan ser una buena práctica de negocios, ya que constituyen un cambio fundamental para impulsar la rentabilidad a largo plazo de las empresas debido a que presenta oportunidades para innovar los modelos de negocio, implementar procesos que generen valor, desarrollar el capital humano y generar cambios tecnológicos.

Identificar los desafíos generados por la sustentabilidad permite detectar oportunidades que deben ser aprovechadas por las empresas considerando siempre el impacto y los beneficios en los grupos de interés, en todos los niveles de la organización y con las partes interesadas que interactúan con ella.

“Una exitosa estrategia sustentable reforzará y ayudará a impulsar la visión a largo plazo de la empresa”\*

\*Redesigning Business Value: A Roadmap for Sustainable Consumption (World economic forum). Enero 2010

<sup>5</sup> The Responsible and Sustainable Board. Deloitte Review 2009

**Aguascalientes**

Universidad 1001, piso 12-1, Bosques del Prado  
20127 Aguascalientes, Ags.  
Tel: +52 (449) 910 8600, Fax: +52 (449) 910 8601

**Cancún**

Av. Kukulcan Km.13, Manzana 52, Lote 18-13,  
Zona Hotelera Cancún Quintana Roo.  
77500, México  
Tel: +52 (998) 8729 230, Fax: +52 (998) 892 3 677

**Celaya**

Edificio Deloitte, pisos 1 y 2, Blvd. A. López Mateos 1206  
Ote., Colonia Las Insurgentes  
38080 Celaya, Gto.  
Tel: +52 (461) 159 5300, Fax: +52 (461) 159 5333

**Chihuahua**

Centro Ejecutivo Punto Alto II  
Av. Valle Escondido 5500, Fracc. Des. El Saucito E-2, piso 1,  
31125 Chihuahua, Chih.  
Tel: +52 (614) 180 1100, Fax: +52 (614) 180 1110

**Ciudad Juárez**

Paseo de la Victoria 3751, piso 2, Colonia Partido Senecú  
32540 Ciudad Juárez, Chih.  
Tel: +52 (656) 688 6500, Fax: +52 (656) 688 6536

**Culiacán**

Calz. Insurgentes 847 Sur, Local 3, Colonia Centro Sinaloa  
40128 Culiacán, Sin.  
Tel: +52 (667) 761 4339, Fax: +52 (667) 761 4338

**Guadalajara**

Avenida Américas 1685, piso 10, Colonia Providencia  
44630 Guadalajara, Jal.  
Tel: +52 (33) 3669 0404, Fax: +52 (33) 3669 0469

**Hermosillo**

Francisco Eusebio Kino 309-9, Colonia Country Club  
83010 Hermosillo, Son.  
Tel: +52 (662) 109 1400, Fax: +52 (662) 109 1414

**León**

Paseo de los Insurgentes 303, piso 1, Colonia Los Paraísos  
37320 León, Gto.  
Tel: +52 (477) 214 1400, Fax: +52 (477) 214 1405

**Mazatlán**

Avenida Camarón Sábalo 133, Fraccionamiento Lomas  
de Mazatlán  
82110 Mazatlán, Sin.  
Tel: +52 (669) 989 2100, Fax: +52 (669) 989 2120

**Mexicali**

Calzada Justo Sierra 1101-A, Fraccionamiento Los Pinos  
21230 Mexicali, B.C.  
Tel: +52 (686) 905 5200, Fax: +52 (686) 905 5231

**México, D.F.**

Paseo de la Reforma 489, piso 6, Colonia Cuauhtémoc  
06500 México, D.F.  
Tel: +52 (55) 5080 6000, Fax: +52 (55) 5080 6001

**Monclova**

San Buenaventura 505, Colonia Los Pinos  
25720 Monclova, Coah.  
Tel: +52 (866) 635 0075, Fax: +52 (866) 635 1761

**Monterrey**

Lázaro Cárdenas 2321 Poniente, PB, Residencial San  
Agustín  
66260 Garza García, N.L.  
Tel: +52 (81) 8133 7300, Fax: +52 (81) 8133 7383

**Nogales**

Apartado Postal 384-2  
Sucursal de Correos "A"  
84081 Nogales, Son.  
Tel: +52 (631) 320 1673, Fax: +52 (631) 320 1673

**Puebla**

Edificio Deloitte, vía Atlixcayotl 5506, piso 5, Zona  
Angelópolis  
72190 Puebla, Pue.  
Tel: +52 (222) 303 1000, Fax: +52 (222) 303 1001

**Querétaro**

Avenida Tecnológico 100-901, Colonia San Ángel  
76030 Querétaro, Qro.  
Tel: +52 (442) 238 2900, Fax: +52 (442) 238 2975, 238 2968

**Reynosa**

Carr. Monterrey-Reynosa 210-B, PA  
Fracc. Portal San Miguel  
88730 Reynosa, Tamps.  
Tel: +52 (899) 921 2460, Fax: +52 (899) 921 2462

**San Luis Potosí**

Carranza 2076-22, piso 2, Colonia Polanco  
78220 San Luis Potosí, S.L.P.  
Tel: +52 (444) 811 8889, Fax: +52 (444) 811 8922

**Tijuana**

Misión de San Javier 10643 piso 8  
Col. Zona Urbana Río Tijuana  
22010 Tijuana, B.C.  
Tel: +52 (664) 622 7878, Fax: +52 (664) 681 7813

**Torreón**

Independencia 1819-B Oriente, Colonia San Isidro  
27100 Torreón, Coah.  
Tel: +52 (871) 747 4400, Fax: +52 (871) 747 4409

Esta publicación contiene información general solamente, y ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas prestan por este medio asesoría o servicios profesionales de tipo contable, de negocios, financiero, de inversiones, legal, fiscal o de otro tipo. Esta publicación no sustituye dicha asesoría o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar las finanzas o negocios de los lectores. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado.

Ni Deloitte ToucheTohmatsuLimited, ni sus firmas miembro, ni sus afiliadas serán responsables de cualquier pérdida que pueda sufrir cualquier persona que confíe en esta publicación.

## deloitte.com/mx

Esta publicación es para uso exclusivo de clientes y personal de la firma.  
Se prohíbe su distribución, copia y/o reproducción total o parcial sin previa autorización por escrito.

© 2011 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

Deloitte se refiere a Deloitte ToucheTohmatsuLimited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte ToucheTohmatsuLimited y sus firmas miembro.