



Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad Un enfoque de riesgo y valor para el siglo XXI

Los contenidos de este estudio de Deloitte Touche Tohmatsu tienen como objetivo entregar información general sobre una materia/materias en particular y no constituyen un tratamiento exhaustivo de tales materia /materias.

Por lo tanto, la información en estos materiales no constituye consultoría u otra asesoría profesional sobre contabilidad, impuestos, asuntos legales o inversiones. La información no tiene el propósito de ser usada como la única base para la toma de decisiones que pudieran afectar a su empresa. Antes de tomar cualquier decisión que pudiese afectar sus finanzas particulares o a su negocio, debería consultar a un asesor profesional calificado.

Los materiales y la información contenida aquí se entregan como están y Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna representación u ofrece ninguna garantía expresa ni implícita acerca de estos materiales o de la información incluida. Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que los materiales o la información incluida se encuentren libres de errores o que cumplirá con cualquier criterio particular de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu expresamente niega todas la garantías implícitas, incluyendo, sin limitación, garantías de comercialización, título, aptitud para cualquier propósito en particular, no violación, compatibilidad, seguridad y precisión.

Cada usuario asume el riesgo y cualquier pérdida que pueda resultar de la utilización de este material y la información contenida. Deloitte Touche Tohmatsu no será responsable por cualquier daño directo, indirecto, especial, incidental, consecuente, o daños punitivos o cualquier otro tipo de daño, sea por medio de acciones contractuales, estatutarias, judiciales (incluyendo, sin limitación, negligencia), o demás relacionados con el uso de este material o de la información contenida en el mismo.

Si por cualquier razón, lo anterior no es totalmente aplicable, lo restante, sin embargo, continuará siendo aplicable.

RSE y Sustentabilidad

El enfoque de inteligencia en riesgo

Codifique con colores un mapa mundial de responsabilidad social empresarial y sustentabilidad (CR&S: Corporate responsibility & sustainability) y encontrará verdes exuberantes en Europa y Oceanía.

Verá una paleta dividida en Norte América - tonos verdes en Canadá y marrones borrosos en los Estados Unidos y México. Asia mostrará tintes variables, mientras que en Europa del Este y América del Sur, con pocas excepciones, no tendrán un tono esmeralda.

Sin embargo, aproxímese y observará una variabilidad significativa en los desempeños de CR&S, que desafían los agrupamientos geográficos. Un contratista keniano puede obtener buenas calificaciones en prácticas responsables y sustentables, mientras que una empresa inglesa puede encontrarse en falta. De hecho, si bien se pueden hacer algunas predicciones sobre el desempeño CR&S en base a la geografía, industria, capitalización de mercado, y ambiente regulatorio, son las preferencias del equipo ejecutivo, el directorio y los grupos de interés de una compañía las que realmente importan.

En otras palabras, no se necesita ser un cartógrafo para ver que CR&S se encuentra por todo el mapa.¹

Si no necesita ser un cartógrafo para levantar un mapa de las tendencias de CR&S, tampoco necesita ser un sismólogo para detectar los movimientos tectónicos que se están produciendo en el mundo de los negocios. La aguja de Richter tiembla en esferas dispares: energía y clima; gobierno y política; regulación e impuestos; contaminación y recursos naturales; población, trabajo y derechos humanos; guerra y terrorismo; comercio y finanzas; salud y nutrición. Las hebras de interconexión que unen estos temas -antes una trama ligera, casi invisible, se están tensando progresivamente y las implicancias recién se comienzan a percibir. Los riesgos se multiplican, combinándose en nuevas configuraciones y cayendo en cascada de maneras pocas veces previstas.

¿Cómo hacemos para entender esta amalgama desprolija? ¿Cómo determinar el impacto potencial de todos estos factores desconocidos e intangibles? Bueno, para adivinar el futuro, podemos escudriñar los índices de precios de los productores y los commodities, observar las tasas de interés y las tendencias de precios de las acciones, y examinar las estadísticas de empleo y remuneraciones.

O simplemente, podemos pedir una cerveza. Así es – una cerveza. Su precio podría decirnos más acerca de las tendencias CR&S entrelazadas que están afectando a la comunidad de negocios que cualquiera de las mediciones que se utilizan comúnmente en las salas de directorio, los centros de estudios, las legislaturas y los ambientes académicos.

El costo de un litro de cerveza en el Oktoberfest de Munich en 2007 aumentó 5.5% sobre el precio del año anterior.² Una amplia serie de factores aparentemente no relacionados entre sí contribuyeron al incremento. A continuación, algunas de las interacciones:

Cerveza Cara, Escena 1: El cambio climático altera los patrones meteorológicos mundiales. Una prolongada sequía en Australia y lluvias intensas en Europa deprimen la producción de cebada e impulsan un aumento en su precio.³ El mayor precio de la cebada, un componente esencial del proceso de elaboración de cerveza, aumenta su precio final.



Cerveza Cara, Escena 2: Los biocombustibles se promocionan como panaceas para un sinnúmero de males. Sus proponentes sostienen que esa fuente de energía (1) reducirá la dependencia sobre los oleoductos y los canales de navegación que son vulnerables a la guerra y el terrorismo; (2) hacer frente al surgimiento de los petroestados y la gran dependencia de los EE.UU. y la UE de los suministros de la OPEP; (3) potencialmente reducir el calentamiento global y ayudar a cubrir la necesidad de más energía ambientalmente amigable.

Estos factores producen una fuerte demanda de biocombustibles, lo que combinado con los incentivos gubernamentales, llevan a los agricultores a sembrar cultivos tales como colza y maíz (que se pueden convertir en etanol y biodiesel) en vez de cebada.⁴ La disminución en la disponibilidad de cebada lleva a un incremento en el precio y aumenta el costo de un litro de cerveza.

Cerveza Cara, Escena 3: La dieta de muchos países “emergentes” evoluciona hacia un patrón del estilo de EE.UU., que hace hincapié en la carne y productos animales.⁵ Aumenta el consumo de carne. La producción de cebada se desvía de la cebada cervecera a cebada de consumo (utilizada para engordar ganado).⁶ Una reducción en la disponibilidad de cebada para los productores de cerveza incrementa sus costos, incremento que se le transfiere a los clientes finales.

Por lo tanto, un sinnúmero de factores fuerzan a los bebedores de cerveza a gastar más, incluyendo el clima, la agricultura, las guerras, el terrorismo, la política, la energía, los recursos naturales, el transporte, los impuestos, las dietas, la nutrición, la población y las tendencias culturales.

Y que haya personas que lloren por su cerveza no es el único resultado negativo. El desvío de cultivos alimenticios norteamericanos hacia los biocombustibles también causa un incremento en el costo del maíz, lo que afecta a los consumidores en México, para quienes este cereal es un alimento de primera necesidad en su dieta; muchos se vuelcan a la calle en protesta.⁷

En suma, un objetivo bien intencionado – el desarrollo de biocombustibles – genera un resultado desafortunado y totalmente imprevisto tanto para los bebedores de cerveza como para los consumidores de maíz.⁸

Por supuesto, ninguno de estos ejemplos ofrece escenarios lineales. Algunas asociaciones pueden ser tangenciales. Otras influencias pueden entrar en juego. Y ciertos factores pueden estar en disputa. Por ejemplo, las sequías y los diluvios han sucedido a lo largo de la historia; ¿los últimos casos se pueden definitivamente relacionar al cambio climático? (¿O, en todo caso, nuestro clima está verdaderamente cambiando? Algunos observadores, aunque una minoría, sostienen que no existe tal cosa como el calentamiento global).

Pero el punto no es demostrar las causas y los efectos directos. Más bien, es una cuestión de mostrar que una intrincada red de conexiones, riesgos y oportunidades – muchas veces inesperadas y no razonables – pueden llevar a resultados no deseados o inesperados. Y en los negocios, lo no deseado puede ser perjudicial; y lo inesperado potencialmente letal.



El nuevo panorama competitivo

Nos guste o no, lo aceptemos o no, este es el nuevo panorama competitivo del siglo 21. Los factores interconectados antes mencionados, juntos con muchos otros que caen bajo la rúbrica de la responsabilidad y sustentabilidad empresarial, definirán los temas en los años venideros. Estos factores contribuirán a la creación de valor y a la destrucción de valor. Tendrán un impacto en su guerra por el talento y su capacidad para competir. Reclamarán su atención, ocuparán su tiempo, e influenciarán cada faceta de su negocio y el de sus competidores.

Los ejecutivos inteligentes frente al riesgo saben que tanto las amenazas como las oportunidades se presentarán en esta nueva era de responsabilidad y sustentabilidad empresarial. Estos líderes de negocios no piensan solamente en sobrevivir en este creciente océano de cambios, sino en navegarlo con éxito. Se dan cuenta que las circunstancias no son análogas al desarrollo de un nuevo producto, el entrar en un mercado nuevo o defenderse de un competidor agresivo. Más bien, estos ejecutivos ven la situación claramente por lo que es: un ambiente completamente nuevo dentro del cual deben competir por su propia sustentabilidad.



El continuo de CR&S

Cada organización se puede ubicar a lo largo de un continuo CR&S, sobre una escala que va desde “ninguna actividad socialmente responsable” en un extremo, hasta programas muy eficientes y efectivos en el otro.

De acuerdo a la experiencia de Deloitte, la mayoría de las compañías se encuentran agrupadas cerca del centro de la escala; muchas son bien intencionadas, pero en ocasiones inefectivas; otras se impulsan más por las apariencias que por lo sustancial; y pocas destacan de manera inequívoca o fallan por completo.

¿Dónde está su compañía?

Impulsados por la caridad: Las actividades CR&S de algunas organizaciones se pueden resumir en una sola palabra; caridad. Por décadas - si no por generaciones-, estas compañías han otorgado generosas donaciones a organizaciones no gubernamentales (ONG) dedicadas a la educación de niños, la erradicación de enfermedades, a hermostrar el deterioro urbano, y otras causas encomiables.

Opinión de Deloitte: La caridad es, sin duda, noble y encomiable y debe ser estimulada. Pero si las contribuciones caritativas representan la totalidad de su programa CR&S, su iniciativa no está maximizando el impacto potencial ni generando los beneficios que podría si se hiciera en concierto con otras iniciativas de CR&S.

Centrados en los informes: Hay ejecutivos que consideran que la responsabilidad y sustentabilidad empresaria gira alrededor de su informe CR&S anual. Sabiendo que el informe es la “cara” pública de sus programas y actividades CR&S, la compañía utiliza importantes recursos para su documentación y presentación.

Opinión de Deloitte: Existe, por supuesto, una necesidad creciente de informar sobre las actividades CR&S. Pero la información no financiera aún se encuentra en una etapa temprana de desarrollo, y algunas limitaciones inherentes podrían disminuir el valor del informe.

Considere que:

- No existe ninguna norma generalmente aceptada para medir los múltiples elementos de un informe CR&S, haciendo que las comparaciones entre las empresas sean dificultosas, sino imposibles.
- En la mayoría de los países el reportar es optativo, y la información se puede incluir u omitir como se desee. Esto puede resultar en un informe sesgado.
- La verificación es inconsistente, ya que son relativamente pocas las compañías que hacen auditar sus informes CR&S de manera independiente. Esto, para algunos observadores, puede hacer cuestionable la validez de la información.

Estas limitaciones no debieran llevar a la conclusión que se debe abandonar la información CR&S. Muy por el contrario. Hasta que se implementen normas, definiciones y valuaciones comparables para unificar la información CR&S, las compañías deben asumir la elaboración de los informes que cubran las necesidades de sus usuarios y que, de manera simple y clara, describan la implementación en curso y los resultados de un plan estratégico CR&S bien pensado y bien implementado.

Activa y bien intencionada: Hay compañías que han acumulado una larga y variada lista de credenciales CR&S. La organización emplea personal diverso; apoya a las ONG por medio de subsidios y donaciones; colecciona juguetes y comida para los necesitados; recicla papel en la oficina; e insiste en que sus socios y proveedores sean socialmente responsables. Bien respetada por la comunidad y considerada un modelo para CR&S, la compañía rara vez se niega a una solicitud de fondos o le da la espalda a una causa.

Opinión de Deloitte: Este enfoque, si bien es ciertamente bien intencionado y serio, puede ser disperso. Algunas de las actividades pueden ser de poco valor – no para los beneficiarios, por cierto, sino para el benefactor. En algunos casos, estas iniciativas pueden aportar poco a sus resultados en el largo plazo.

Desconectada y minimalista: Son aquellas que consideran a CR&S como una tarea obligatoria. Cumplen con todos los requisitos regulatorios, pero no ubican necesariamente sus actividades de cumplimiento dentro de un contexto mayor. Por ejemplo, responden a los pedidos de informes sobre el uso del carbono y la emisión de gases de invernadero, pero no vinculan esta información a un programa de reducciones significativas. Estas compañías están tan enfocadas en sus metas de negocios de corto plazo que, sin intención, ignoran su sustentabilidad a largo plazo.

Opinión de Deloitte: Se puede impulsar el valor para los accionistas por un camino ecológico. Las compañías no necesitan abandonar el éxito en los negocios para adoptar CR&S. Bien enfocados, los resultados y las actividades de sustentabilidad pueden ir de la mano.

Integrada y estratégica: Estas organizaciones llevan adelante sus actividades CR&S con un objetivo mayor en mente. Desarrollan un esfuerzo de responsabilidad y sustentabilidad empresaria cuidadosamente orquestado, alineado e integrado con las iniciativas estratégicas existentes, y coordinadas con un enfoque inteligente hacia los riesgos para obtener beneficios.

Opinión de Deloitte: Por medio de este enfoque, los actos de dar, conservar y el voluntariado existen en armonía, alineados con el negocio principal y la estrategia de la compañía. El impacto benéfico para la comunidad puede ser incrementado y se puede lograr el ROI esperado.

En definitiva, creemos que el tema de la RSE y la sustentabilidad debería estar en las mentes y agendas de cada ejecutivo y directorio. Esta afirmación no deriva de un razonamiento moralmente superior. El altruismo puede ser noble, pero es insuficiente para los negocios (lo contrario a las ONG y los gobiernos). En vez de ello, Deloitte ve a la RSE y la sustentabilidad como un imperativo más fundamental: Aquellas compañías que no logren abordarlas podrían encontrarse en la senda de la extinción.

Para prepararse para el cambio que se viene, reflexione sobre algunas de las siguientes preguntas:

¿Está dispuesto a comenzar a pagar por lo que antes era gratis? ¿Cuál será el impacto del impuesto al carbono sobre su organización? ¿Qué sucede a medida que las reservas de agua se evaporan y los costos se disparan? ¿Cuál será el impacto de contabilizar estos conceptos en su balance general y estado de resultados?

¿Ha anticipado los efectos de los cambios demográficos sobre su negocio? ¿Cómo afectarán a su compañía las tendencias etáreas, en educación, y en inmigración en los próximos años? ¿Cómo afectarán estos acontecimientos a su base de clientes? ¿Tiene una estrategia de "personas"? ¿Cómo va a retener a sus empleados clave?

¿Tiene un plan de contingencia para responder a activistas u ONG que pudieran fijar a su empresa como objetivo? ¿Puede soportar un desborde de prensa adversa? ¿Está tomando en cuenta el poder de Internet en términos de la distribución de la información (y la desinformación), la movilización de protestas, y la formación de la opinión pública? ¿Está en posición para sacar provecho de ese poder?

¿Cómo se anticipará a las necesidades de sus interesados? ¿Cómo maximizará la inversión de sus accionistas?

¿Cómo puede aportar valor a la comunidad? y ¿Cómo puede lograr todo esto y al mismo tiempo evitar los conflictos y los reveses?

Estas preguntas, por supuesto, solamente representan la punta del iceberg (que se derrite). El poder abordar estos y otros innumerables temas, es el desafío para las empresas del siglo XXI.



Pasos hacia la inteligencia frente al riesgo

Deloitte afirma que el desafío CR&S se puede enfrentar por medio de los principios de la "Inteligencia frente al riesgo", que es nuestra filosofía de gestión de riesgo efectiva.

Muchas características distinguen a la empresa inteligente frente al riesgo (ver página 7).⁹ Sin embargo, hay una característica que amerita mayor énfasis: la toma de riesgo para obtener beneficios. En nuestra opinión, las compañías que se centran solamente en evitar riesgos (el ámbito tradicional de la gestión de riesgos) pueden sobrevivir, pero rara vez prosperan. Sin embargo, las compañías deberían tener un enfoque proactivo hacia CR&S, un enfoque que no ve sólo el peligro, sino también la oportunidad.

Un enfoque inteligente frente al riesgo orientado a la sustentabilidad puede brindar beneficios que van mucho más allá del "sentirse bien" a través de los esfuerzos centrados en la caridad o iniciativas ecológicas. Un programa CR&S impulsado estratégicamente puede ayudar a mejorar las operaciones, atraer talentos, promover relaciones públicas positivas, aumentar la transparencia y la responsabilidad, racionalizar el cumplimiento regulatorio, inspirar a los socios de la cadena de suministros, atraer inversores, energizar a los grupos de interés, aumentar la competitividad y, finalmente aumentar los beneficios.

Definiendo CR&S

Las compañías que abordan temas económicos, sociales y medioambientales lo hacen utilizando una nomenclatura variada, que incluye:

- Responsabilidad Social Empresarial (la más utilizada)
- Responsabilidad empresarial
- Sustentabilidad
- Responsabilidad corporativa y sustentabilidad
- Sustentabilidad de la empresa
- "Ecológico" o "Verdes"
- Cambio climático
- Amigable con el medio ambiente
- Ciudadanía corporativa
- Conservación
- Responsabilidad social y medioambiental
- Responsabilidad social

Mientras que los términos varían, generalmente todos se refieren al mismo conjunto de actividades: la gestión estratégica de los riesgos y las oportunidades sociales, medioambientales y éticas de los negocios.

¿Metas ambiciosas? Sin lugar a dudas. Y los beneficios no florecerán ni instantáneamente ni simultáneamente. Algunos podrán ser medidos en meses o trimestres; otros podrán abarcar varios años o inclusive décadas. Pero el enfoque inteligente ante el riesgo, resumido a continuación, podría convertir los pasos en algo más comprensible, manejable y posible de lograr.

Paso 1: Comprender el presente

Evaluar el entorno regulatorio. Llevar a cabo una revisión de las regulaciones y del "estado del mundo". ¿Cuáles son las tendencias y los pronósticos para la legislación CR&S? ¿Se prevén nuevas regulaciones medioambientales, de salud, trabajo y seguridad laboral? ¿Qué impacto podrían tener sobre su negocio?

Referenciar (benchmark) el campo de juego ¿En este momento, qué están haciendo sus competidores en términos de sustentabilidad? ¿Tienen implementados programas innovadores? ¿Están más avanzados que su organización? ¿Están logrando ventajas competitivas? Es recomendable crear un catálogo de las prácticas más importantes y de las iniciativas creativas que podrían adoptarse.



Características de la empresa inteligente frente al riesgo

Las empresas Inteligentes frente al riesgo son compañías que han logrado un estado de capacidades avanzadas de gestión de riesgos. Muchas características definen a esas compañías.

Una empresa inteligente frente al riesgo:

Desarrolla una visión de amplio espectro. Evalúa y gestiona el riesgo de manera efectiva a través de divisiones, departamentos, compañías y geografías.

Une los Silos. Reconoce la necesidad de la especialización sobre los riesgos – conocimientos profundos de riesgos y respuestas específicas – pero construye puentes entre los “silos” de riesgos.

Habla un idioma común. Desarrolla una terminología de riesgo común (para que todos hablen el mismo idioma), y adopta mediciones comunes (para que todos midan el riesgo de manera comparable).

Evalúa el impacto. Se da cuenta que, con un número casi infinito de riesgos, planificar para todos es impráctico, si no imposible. Se focaliza en los impactos limitados que pudieran resultar de múltiples amenazas.

Mide la vulnerabilidad. Aumenta el énfasis en la probabilidad de la gestión de riesgos convencional, ponderando de manera significativa la vulnerabilidad, ya que el riesgo en los extremos muchas veces es el más letal.

Considera la interacción de riesgos. Adopta un enfoque que no sólo considera a los riesgos como eventos individuales, sino que también toma en cuenta escenarios de riesgo y la interacción de múltiples riesgos.

Asigna recursos de manera apropiada. Lleva a cabo una evaluación de riesgos completa y luego prioriza y centra los esfuerzos en las áreas de mayor riesgo.

Fomenta la conciencia del riesgo. Considera a la gestión del riesgo una responsabilidad de toda la empresa, parte de las operaciones diarias de la compañía y de la rutina de su gente.

Persigue la toma de riesgos por beneficios. No solamente busca mitigar riesgos, sino que además aplica la toma de riesgos como una manera de crear valor.

Encuestar a los grupos de interés. Averigüe lo que es importante para sus clientes, proveedores, empleados, financistas, aseguradores, las ONG, y por supuesto, para los accionistas. Encueste a su directorio, a su equipo de administración, y sus socios de negocios. Pregunte a los analistas y consultores, sus abogados y a su contador. Recorra su cadena de suministros anterior y posterior. ¿Cuáles son los valores de estos grupos de interés? ¿Qué asuntos son importantes para ellos? Agregar y analizar sus respuestas.

No hay que imaginar este ejercicio como un evento por única vez. La comunicación con los interesados se debe convertir en rutina, como es pagar a sus proveedores y a sus empleados. Considere imitar las prácticas del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA). Para mantener un diálogo libre con sus grupos de interés, el BBVA ha establecido sistemas múltiples para escuchar y comunicar y ha creado herramientas para detectar, medir y evaluar las expectativas. Por ejemplo, la compañía ha establecido una unidad de gestión de accionistas, creó un departamento de relaciones con los inversores; alienta una amplia participación en su junta anual de accionistas, publica una revista que aborda los asuntos de los grupos de interés; lleva a cabo encuestas periódicas sobre las expectativas y las percepciones de estos grupos; y desarrolló un informe estandarizado para suministrar información regularmente (no sólo anual) al comité CR&S, con las prioridades y las percepciones de los grupos de interés.

Tome Inventario. Prácticamente todas las compañías tienen actividades y programas que se ubican en el rubro de CR&S. Haga un inventario de todas ellas. Ciertamente, mientras más grande es su organización, mayor será el desafío de la tarea, pero una contabilización completa es fundamental para lo que sigue. Si tiene muchas divisiones y operaciones extensas, podría ser aconsejable nombrar un promotor de CR&S en cada ubicación, que pueda ser la persona de punta para la iniciativa. El proceso de inventario muchas veces tiene un importante beneficio adicional: entusiasmo a los empleados acerca de la responsabilidad empresarial y los incentiva a participar en el esfuerzo.

No descuide el negocio. Las empresas sin buenos resultados económicos, rara vez tienen impactos duraderos. No deje que el entusiasmo acerca de su iniciativa CR&S lo distraiga de su principal responsabilidad: generar valor para sus accionistas. Como le dijo Jane Nelson, directora de la iniciativa CSR Initiative del Harvard University's Kennedy School of Government, a *The Economist*, “la mayor contribución de los negocios a la sociedad es la creación de riqueza.”¹⁰

Paso 2: Imaginar el futuro

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

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

Por lo tanto pregúntese ¿Por qué quiere ser conocido? ¿Cuáles son las fortalezas de su compañía? ¿En qué campo está mejor posicionada su organización para dejar una huella? ¿Cuál es la visión a largo plazo de su organización? ¿Cuáles son sus estrategias claves de crecimiento?

UPS, la empresa mundial de entrega de paquetes, centró una de sus iniciativas CR&S en la eficiencia de sus rutas de entrega. Utilizando modelos por computador para encontrar el camino óptimo entre el punto A y el punto B, la compañía redujo el consumo de energía y las emisiones de carbono, aumentó la seguridad y generó ahorros reales. (Ver recuadro “El modo correcto”, página 13).

La Responsabilidad Corporativa y la Sustentabilidad no son una iniciativa de relaciones públicas

Banco Santander, 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, y patrocinando talleres de capacitación para las microempresas.

Shiseido, una compañía japonesa de cosméticos, ofrece seminarios de belleza gratis para varios grupos de personas desfavorecidas, incluyendo pacientes de hospitales, personas con problemas cutáneos y personas mayores.

En estos casos, las actividades CR&S estaban perfectamente integradas a las estrategias de negocios de la empresa.

Un programa CR&S exitoso reforzará la visión y las estrategias de largo plazo de la organización.

La quintaesencia de CR&S

Para muchos, el cambio climático es el tema CR&S que está primero en las agendas de las legislaturas y de los directorios de las compañías alrededor del mundo. El ex vicepresidente de los EE.UU., Al Gore puede haber aumentado la concientización, pero en muchas industrias el cambio climático estaba en el radar mucho antes que apareciera “An Inconvenient Truth” (Una Verdad Inconveniente) en las pantallas de video.

La planificación de una estrategia efectiva ante el cambio climático se está tornando esencial para los ejecutivos de muchas industrias.

El cambio climático presenta gran cantidad de incertidumbres en distintos ámbitos:

Regulaciones. La naturaleza y el alcance final de los límites a la emisión de gases de invernadero (GEI) de los países individuales y su intensidad todavía no se conocen.

Tecnologías. Actualmente no hay tecnologías comerciales disponibles para mitigar adecuadamente las emisiones de carbono. No se sabe a qué velocidad se van a desarrollar o cuál va a ser el costo de los avances.

Precios del carbono. Incluso las compañías que no participan activamente en los mercados se verán afectadas por el precio del carbono, porque impactará el precio de la energía.

Medioambiente físico. Los científicos están identificando un gran número de potenciales cambios físicos en el medioambiente que podrían resultar de los cambios climáticos, como tormentas más intensas y el aumento de los niveles del mar.

La incertidumbre, por supuesto, presenta un campo propicio para el riesgo. Por lo tanto, es imperativo aplicar los principios de Inteligencia ante el Riesgo a los temas del cambio climático. Un enfoque posible incluye la planificación por escenario como una herramienta que puede ayudar a abordar estas incertidumbres y permitir a las empresas que se preparen para las situaciones futuras más factibles.

Para mayor información sobre la planificación por escenario, descargue The Risk Intelligent Enterprise: ERM Done Right en www.deloitte.com/RiskIntelligence.

Este principio se puede aplicar a cualquier negocio. Una editorial, por ejemplo, podría hacer de la alfabetización una importante causa de beneficencia; podría exigirle a sus proveedores que utilicen papel reciclado; podría desplegar a sus empleados en bibliotecas y escuelas; podría donar libros a los jóvenes desfavorecidos; podría promover concursos de escritura creativa con premios de becas y subsidios; podría desarrollar capacidades de publicación electrónica para reducir su dependencia del papel y la tinta. Todas estas actividades tendrían sentido en términos de respaldar el negocio central y las estrategias existentes, aumentaría la reputación de la empresa en la comunidad, demostraría prácticas responsables y sustentables, y posiblemente podría incrementar los beneficios. Por el contrario, mandar a empleados a limpiar los parques de la ciudad o a pintar las paredes de las aulas podría tener mucho menos sentido desde un punto de vista estratégico.

Por lo tanto, pregúntese (y pregúntele a su equipo): ¿Cuál será el legado de nuestra compañía?

Paso 3: Planifique el camino

Con los pasos fundamentales claros, ahora puede determinar qué es lo que quiere lograr con su programa CR&S. No separe la CR&S de sus estrategias generales de negocios; deben ser integradas, complementarias y de mutuo apoyo. Considere modificar su declaración de la misión de la empresa para incluir CR&S.

En esta etapa crítica, se deben tener en cuenta algunos puntos:

Primero, recuerde que la responsabilidad y sustentabilidad empresaria no es una iniciativa de relaciones públicas; debe ser mucho más que el generar un informe anual. Más allá de eso, estamos hablando de actuar de una manera responsable, sustentable - y estratégica - y luego informar sobre los éxitos y los desafíos.

Segundo, priorice sus asuntos CR&S. No puede afrontarlos todos en el corto plazo. Decida cuáles son sus objetivos. ¿Qué quiere que logre su programa CR&S este año, el año próximo, en cinco años?

Tercero, haga un análisis de las brechas. Ha catalogado sus propias actividades CR&S; sabe lo que están haciendo sus pares y competidores; conoce las preocupaciones de sus interesados; ha evaluado el panorama regulatorio; y ha establecido sus metas. Ahora puede documentar las brechas entre dónde se encuentra y dónde quisiera estar; entre su organización y sus competidores; entre su estado actual y su estado futuro.

Cuarto, realice un ejercicio de planificación inteligente frente al riesgo por escenario: ¿Cuál es el riesgo de no actuar? ¿Cuáles son las oportunidades para la acción? ¿Qué problemas podrían frustrar sus objetivos? Considere utilizar herramientas como el Risk Intelligence Map ¹¹ (Mapa de Inteligencia frente al riesgo) para estimular la discusión y el pensamiento creativo sobre los riesgos potenciales que podrían amenazar sus objetivos de CR&S. No piense solamente en su programa de CR&S en términos de reducir impactos negativos, como reducir su huella de carbono. Piense también en la toma de riesgos para lograr beneficios – acerca de la innovación, sobre encontrar soluciones para cuestiones medioambientales y de sustentabilidad, acerca de hacerles la vida más fácil a sus clientes. En otras palabras, al desarrollar su estrategia, mire a las facetas de soluciones y los beneficios, no solamente las facetas de los problemas y los costos.

Quinto, asuma una perspectiva global. La responsabilidad empresarial, más que otras iniciativas, se extiende más allá de las fronteras de los países. Aún para las compañías que sirven a una base de clientes locales o regionales, muchas partes de su negocio aún pueden tener componentes globales, incluyendo su cadena de proveedores y cualquier arreglo de outsourcing en el extranjero.¹²

Paso 4: Planificar y construir

Evalúe sus necesidades de recursos para lograr sus objetivos de CR&S. El presupuesto no debe ser su primera consideración. Un programa de CR&S efectivo involucra tanto cambio de actitudes y comportamientos como la asignación de euros, pesos o dólares.

Educar con responsabilidad

Su plan de acción necesitará un componente educativo, porque para que los empleados se desarrollen en la era de CR&S, necesitarán nuevas habilidades. Considere, por ejemplo, el caso hipotético de un director de unas instalaciones industriales. Su descripción de funciones ha permanecido igual por décadas; simplemente se le ordena mantener a su personal trabajando y hacer que la compañía obtenga ganancias. Hoy hay aires de cambio. A sus empleados se les está pidiendo que trabajen con la comunidad local; que se reúnan con sus vecinos, los sindicatos, el personal de emergencias y los políticos; que asistan a reuniones y que realicen acercamientos a la comunidad. Pero muchos de ellos no tienen las habilidades y la capacitación para entrar en el diálogo, para comunicarse e integrarse con la comunidad, para abordar conflictos, emociones y lo desconocido. Se necesita educación para cubrir esta brecha.

Hay veces que se pasa por alto el componente de recursos humanos de CR&S. Un error común es dejar la iniciativa en manos de las gerencias intermedias. Esta mentalidad – que “algún otro se está haciendo cargo de esto” – se debe evitar. Eleve la supervisión de CR&S a un nivel ejecutivo. Demuestre liderazgo y compromiso para hacer que sucedan cosas buenas. Sus acciones ayudan a fijar el tono y establecer la cultura. Fije altas expectativas y actúe acorde a las mismas.

Considere los roles y las responsabilidades necesarias para lograr sus objetivos de CR&S. Solicite a sus empleados que asuman nuevas responsabilidades; las que deben estar acompañadas por capacitación y apoyo continuo. (Ver recuadro "Educar con responsabilidad").



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

Una manera de lograr el apoyo de los empleados a una iniciativa de CR&S es decididamente de naturaleza no altruista: incorpórela en los planes de remuneración y en las evaluaciones de desempeño. El dinero sigue siendo un gran motivador, aún en un ámbito donde el idealismo aparenta ser la principal influencia. Su plan de acción también debe incluir los temas contables y tributarios. Muchos países ofrecen subsidios e incentivos para trabajos relacionados con alternativas energéticas, cambio climático, capacitación laboral, y productos ecológicos. El lugar donde su compañía realiza sus actividades puede hacer una diferencia importante. Para abordar estas oportunidades y desafíos, junto a la gente de operaciones, finanzas, impuestos, contabilidad y recursos humanos para discutir estrategias y tomar decisiones.

Además, piense en las oportunidades de colaboración no tradicional. Las compañías progresistas colaboran con grupos de interés mucho más amplios que lo tradicional. Por ejemplo, una importante empresa de bebidas trabaja con ONGs y comunidades científicas/académicas para innovar productos, embalajes y procesos sustentables. Encuesta a los consumidores para conocer sus patrones de uso y descarte, incorporando los resultados a los diseños de productos sustentables, y trabaja con organismos gubernamentales para desarrollar infraestructuras eficientes de reciclaje y promover incentivos para que los consumidores y las compañías cumplan con las regulaciones.

Considere comenzar su iniciativa con temas de cumplimiento: Tomar un enfoque sustentable, proactivo hacia las reglas y regulaciones a las cuales está sujeta su compañía. Hay que cumplir no solamente con la letra de la ley, sino con su espíritu. Investigar y anticipar las leyes y regulaciones por venir y que pueden impactar su negocio. Hallar eficiencias en las actividades de cumplimiento integradas.

A continuación, enfóquese en los temas éticos. Identifique las áreas donde entran en juego las convenciones sociales. ¿En su compañía, se fomenta y nutre una cultura ética? ¿Su compañía opera en alguna área gris? De ser así, ¿cómo se pueden clarificar? Una vez que se hayan abordado estas áreas básicas, considere las áreas de innovación y la toma inteligente de riesgos para obtener beneficios; ir más allá del cumplimiento y la ética y entrar en el campo de lo que es bueno para la sociedad y beneficioso para su negocio.

Paso 5: Ejecutar

Tómese su tiempo. No trate de saltar por encima para llegar a la meta. Tome pasos medidos.

A medida que ejecuta su plan, desarrolle políticas de gobierno y procedimientos relacionados a la implementación. Estos serán puntos de referencia valiosos a medida que avanza en el proceso.

Paso 6: Evalúe y revise

Para mantener su programa de CR&S dentro del foco, necesita monitorear su progreso y evaluar su éxito. Esto significa desarrollar formas de medir sus actividades y comparar las mismas con sus metas. Utilice datos concretos siempre que sea posible: calcule horas, dinero, unidades y toneladas, en vez de anécdotas, impresiones, sentimientos y buena voluntad. Sea lo suficientemente flexible para modificar sus planes o cambiar de curso cuando las circunstancias lo dictan. Utilice retroalimentación de parte de los grupos de interés para evaluar los ajustes de dirección en sus planes.

Paso 7: Informe y comunique

Después de pasar por los pasos anteriores, es hora de mirar nuevamente su reporte de CR&S.

Si siguió las recomendaciones previas, podría encontrar que su viejo informe sea apenas reconocible. Elementos que parecían importantes ahora pueden parecer triviales. Su programa de CR&S remodelado probablemente lleve a un informe significativamente renovado.

¿Qué normas debe utilizar para preparar su informe? Actualmente existe una variedad de normas de información, cada una con sus fortalezas y debilidades. (Ver recuadro de "Normas, directrices y marcos de CR&S" página 14.) Aunque Deloitte percibe un creciente consenso sobre el tema, hoy no existe ninguna "regla de oro" para la información de CR&S. Por lo tanto, debe trabajar con su directorio y consultores para determinar si una plantilla existente, un informe a medida o un híbrido podrán satisfacer mejor sus necesidades y las de sus interesados.

Algunas compañías pueden comenzar a informar aún antes que hayan perfeccionado todos sus sistemas, ya sea porque no tiene elección a raíz de exigencias regulatorias, o porque utilizan la transparencia como un impulsor del cambio.



Paso 8: Verificar (internamente)

El proceso de evaluar y revisar lo descrito en el paso 6 no debe ser un ejercicio de “una vez y se terminó”. Las medidas que ha desarrollado para monitorear su progreso se deben utilizar de manera regular. Despliegue estas mismas herramientas para verificar los datos y las aseveraciones contenidas en su reporte de CR&S.

La medición de datos no financieros es sin duda difícil, pero es un proceso al que vale la pena dedicarse. Para ayudar al proceso, considere aprovechar recursos internos. Por ejemplo, su grupo de auditoría interna tiene experiencia en el análisis de los procesos de negocios, financieros, de cumplimiento y en las pruebas informáticas de control; y la gestión de riesgos, lo cual los posiciona bien para desempeñar un rol de consultoría y evaluación dentro de su programa de CR&S. De manera similar, su departamento legal, su grupo de medioambiente y seguridad y la división de recursos humanos poseen capacidades que se pueden utilizar.

Por supuesto, algunas áreas de su programa de CR&S van a exigir conjuntos de capacidades enteramente nuevas. Por ejemplo, aspectos técnicos profundos de temas como los gases de invernadero van a necesitar de capacidades de ingeniería que necesitan ser desarrolladas o reclutadas.

Paso 9: Verificar (externamente)

En la mayoría de los países, a una empresa que cotiza en bolsa se le exige que publique estados financieros periódicos que incluyen verificación externa. La práctica de proveer esta verificación externa objetiva de la información financiera se encuentra tan establecida que es difícil imaginar el producir un informe financiero sin ella. Sin embargo, esta práctica es relativamente nueva, exigida por primera vez hace menos de 100 años.

Hoy, la información sobre CR&S se encuentra en un estado naciente, no muy diferente a la información financiera de un siglo atrás. Los datos no financieros que componen un típico reporte de CR&S no tienen ninguna exigencia de control independiente. Las compañías tienen la libertad, en general, de incluir la información que quieran, utilizando cualquier unidad de medida que deseen. Esta libertad podrá simplificar la preparación de los informes, pero no necesariamente aumenta la credibilidad.

Por lo tanto, Deloitte recomienda que una vez que su compañía logra un cierto nivel de madurez en su programa de CR&S (es decir, una vez que haya completado los pasos resumidos anteriormente), obtenga el chequeo externo de sus afirmaciones sobre CR&S. El hacerlo no solamente aumentará la fiabilidad de su informe, sino también lo pondrá al frente en la curva. Deloitte espera que dentro de una década, el chequeo independiente de la información de CR&S será obligatorio en muchas jurisdicciones. (Ver recuadro, “¿Por qué verificar?”, página 13).

Usted también puede considerar introducir la auditoría independiente en sus actividades de CR&S en etapas. Utilizando un planteo gradual, paso a paso, podría probar solamente algunos aspectos de la información en el primer año, y luego ir extendiendo el proceso de auditoría hasta que alcance una cobertura completa en el transcurso de varios años.

Algunas organizaciones obtienen un grado de verificación por medio de informes de consejos independientes de interesados. Dicha información es valiosa pero puede ser complementada por una verificación externa independiente. El informe de los grupos de interés puede ayudarlo a ver los asuntos desde otra perspectiva al cuestionar si realmente está haciendo lo necesario para ser considerado “sustentable”. Al mismo tiempo, la verificación externa puede dar mayor confianza de que los datos subyacentes del informe son razonablemente precisos, que han sido obtenidos de manera apropiada y correctamente resumidos, de acuerdo a la norma declarada o la definición aplicada por la compañía.

Un caso especial: la emisión de gases de efecto invernadero

Cuando se trata de obtener la auditoría de terceros sobre datos acerca de la emisión de gases de efecto invernadero (GEI), el asunto cambia un poco. Los datos sobre la emisión de GEI muchas veces son utilizados por grupos de interés financieros y no financieros en sus tomas de decisiones, y todos los riesgos asociados con la información inexacta de otros datos relacionados a CR&S también aplican. Sin embargo, debido a que estos datos pueden ser utilizados también para determinar el cumplimiento de regulaciones y para respaldar los programas de transacciones en los mercados de carbono, existen riesgos financieros, de litigación, regulatorios y de reputación adicionales, tales como el riesgo del pago de multas, el riesgo de compras de compensaciones innecesarias, y hasta un mayor riesgo de litigaciones.

Reconociendo el mayor perfil de riesgo de la información de emisiones de GEI, muchos de los mercados de carbono que dependen de la información precisa de tales datos, incluyendo a la European Emissions Trading System (EU-ETS) y los mercados de compensación de Kyoto, exigen la verificación independiente.¹³

Un destino claro

Un esfuerzo de CR&S puede ser abrumador. Puede involucrar múltiples funciones de negocios, la cadena de suministros, los derechos humanos, el medioambiente y el cambio climático, prácticas laborales, y mucho más. Para manejar el mismo de manera efectiva, se necesita un proceso. Se deben priorizar y abordar los asuntos más importantes y fundamentales primero. Y debe ser realista, con una clara comprensión a lo que se enfrenta. En la mayoría de los casos, llevará entre dos a cinco años lograr progresos significativos. Sin embargo, es un viaje esencial. El no abordar las amenazas y las oportunidades que presenta la CR&S puede impactar la misma sustentabilidad de su organización.

Muchas compañías ya tienen partes de un programa CR&S implementados, algunos de ellos bastante sofisticados. Estos esfuerzos no deben ser abandonados, sino integrados a su nuevo mapa estratégico.

Para algunos, no todos los pasos descritos aquí son necesarios, pero la mayoría de ellos se deben considerar. Reconsidere su enfoque a CR&S comenzando con las preguntas fundamentales: ¿Dónde se encuentran nuestras fortalezas? ¿Cuál será el legado de mi compañía?

Responda bien a estas preguntas, y el resto debiera seguir de manera natural. Necesita ser fiel a sus raíces empresarias. Su iniciativa de CR&S debe reflejar la identidad de su compañía. Debe estar fuertemente vinculada a su estrategia de negocios. Debe reforzar su compañía y su marca. Y debiera motivar a sus grupos de interés.

El mundo espera. Es hora de subirse a la bicicleta y avanzar. Pero pedalee con decisión y dirección. Su programa de CR&S no debe estar diseminado por todo el mapa, sino que debe tener en mente un destino claro.



El modo correcto

Cuando se está en el negocio de entregar más de 15 millones de paquetes por día, uno tiende a pensar mucho sobre como llevarlos del Punto A al Punto B. Para United Parcel Service (UPS), el poner a punto este proceso no fue solamente mejorar el servicio, reducir los costos, promover la seguridad de los empleados, o minimizar su impacto sobre el medioambiente – involucraba a todas estas cosas.

Conocida por su experiencia en logística y un enfoque casi militar hacia la optimización, UPS realiza inversiones importantes en investigaciones sobre lo que ellos denominan "tecnologías de flujo de paquetes". Este conjunto de tecnologías, que incluye software de asignación de ruta de su propiedad y una variedad de artefactos de hardware, se utiliza para reducir el tiempo y esfuerzo necesario para el manejo de los paquetes en tierra, incluyendo las rutas que los choferes siguen al hacer sus rondas de entrega.

Las rutas creadas por este software de su propiedad tiene una característica distintiva: Evita doblar hacia la izquierda toda vez que sea posible. ¿Por qué? De acuerdo a UPS, el doblar a la izquierda desperdicia tiempo y combustible por el tiempo de marcha en vacío y contribuye a una mayor incidencia de accidentes.

UPS informa que su planteamiento de "giro a la derecha", junto con otras optimizaciones logradas con su tecnología de flujo de paquetes, ha ahorrado casi 48 millones de kilómetros en las rutas de reparto en el año 2007. Esto significa que UPS ahorró aproximadamente 3 millones de galones (11,1 millones de litros) de combustible, reduciendo las emisiones en casi 32.000 toneladas métricas de CO₂.

UPS es un ejemplo de cómo una compañía puede emplear sus habilidades centrales - en este caso, "optimizar redes" - para desarrollar e implementar estrategias que logran tanto las metas financieras como las de responsabilidad social y sustentabilidad.

Poner a punto este proceso no solo permitió mejorar el servicio, reducir los costos, promover la seguridad de los empleados, o minimizar su impacto sobre el medioambiente – involucraba todas estas cosas.

¿Por qué verificar?

No es obligatorio, exponerse a evaluaciones externas, cuesta tiempo y dinero. ¿Entonces, por qué alguien puede querer que le auditen su reporte de CR&S?

Mírelo más de cerca y las razones son convincentes: Las compañías buscan auditoría externa para sus reportes de CR&S para aumentar la confianza y reducir el riesgo.

Aumentar la confianza. Las verificaciones externas sobre CR&S le da un nivel adicional de tranquilidad a los grupos de interés. Más del 10% de los activos de inversión de EE.UU. bajo gestión profesional están involucrados en inversiones socialmente responsables.¹⁴

Un estudio realizado en el 2005 encontró que una gran mayoría de los grupos de interés (71%) creen que los informes CR&S deben ser "verificados por un organismo profesional de verificación."¹⁵

El mismo estudio indica que dichas verificaciones también son importantes para las ONG (59%), los académicos (58%) y los empleados (46%).¹⁶

Reducir el riesgo. ¿Cuál es el impacto sobre una organización si posteriormente se descubre que algo revelado en un informe CR&S es inexacto? La respuesta depende de un sinnúmero de factores, incluyendo (pero no limitado a) lo que ese "algo" sea, la magnitud del error, si se hicieron inversiones sobre la base de esa revelación, el nivel de importancia que le asignan los interesados a ese "algo", y la intención real o imaginada. El buscar y recibir verificación externa para el contenido de su reporte de CR&S puede reducir el riesgo de información inexacta.

Es más, el abrir la organización a exámenes externos puede estimular calidad de políticas, procesos y reportes de CR&S.

Normas, directrices y marcos de CR&S

Como en cualquier práctica de negocios emergente, las normas y los procesos para informar y verificar la información de CR&S todavía se encuentran en evolución. Grupos diversos – y en ocasiones en competencia – con diferentes objetivos y enfoques han abordado la tarea de desarrollar el marco definitivo (o al menos esperan llegar a que el mismo sea ampliamente adoptado). La siguiente lista está lejos de ser completa, pero cubre las directrices y los marcos generalmente más adoptados.

Norma	Qué es	Comentarios
Global Reporting Initiative's Sustainability Reporting Guidelines	Marco para organizaciones individuales para ser utilizado en la preparación de un reporte de CR&S voluntario	Conocido simplemente como "GRI" Cubre un amplio rango de revelaciones económicas, sociales y medioambientales Utilizado por cerca del 21% de las organizaciones que emitieron reportes de CR&S en 2007 Nota ¹⁷
Carbon Disclosure Project	Organización sin fines de lucro que recolecta y analiza información sobre la emisión de gases de invernadero	La encuesta anual se envía a una muestra de compañías que cotizan en la bolsa. Incluye preguntas sobre el nivel de preparación estratégica para afrontar el cambio climático Se le da acceso completo a los datos a los miembros, que son inversores institucionales
International Standard on Assurance Engagements 3000	Norma para brindar verificación sobre información no financiera	Emitida por la International Federation of Accountants Norma genérica no específica pero que muchas veces se utiliza para verificar reportes de CR&S
AA 1000 Assurance Standard	Norma para verificación de Reportes de CR&S	Emitido por AccountAbility, una organización sin fines de lucro
SA 8000	Norma transversal para el tratamiento ético de los trabajadores	Emitida por Social Accountability International (SAI) Solamente las organizaciones acreditadas por SAI pueden emitir certificaciones de cumplimiento de las normas SA8000
Electronic Industry Code of Conduct	Normas para las empresas electrónicas y sus proveedores	Creada por una coalición de compañías de la industria electrónica para reducir la confusión entre sus proveedores Provee auditorías conjuntas de proveedores por parte de auditores externos certificados

Contactos

Mark Layton

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

Preben J. Soerensen

Socio
Deloitte Denmark
+45 3610 3229
psoerensen@deloitte.com

Helena Redondo

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

Eric Hespeneide

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

Eric Dugelay

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

Mike Barber

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

Janet Lewell

Socio
Corporate Responsibility
Deloitte Australia
+61 3 9208 7318
jlewell@deloitte.com.au

Joachim Ganse

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

James C. Cascone

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

Christophe Quié vreux

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

Keiko Tatsuwaki

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

Tom Dekar

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

Valerie Chort

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

Chanhee Han

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

Chris Park

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

Johanne Gelinias

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

Sandra Heuts

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

Kate Pavlovsky

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

Pablo Frederick

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

Jacqueline Robertson

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

Yvonne Wu

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

Aneta Wojtun

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

Notas finales

- 1 Las prácticas de CR&S no solamente son muy variables. El término en sí mismo involucra distintas formas: "responsabilidad empresarial", "sustentabilidad empresarial". y "empresas ecológicas", por nombrar solamente algunos. Para aclararlo, ver recuadro en página 6 "Definiendo CR&S"
- 2 USA Today, "Biofuel Boom Raises Beer Prices in Germany," Mayo 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," Marzo 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," Abril 23, 2007, <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2451025,00.html>.
- 5 Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, "Press Conference on Soaring Food Prices and Action Needed," by Dr. Jacques Diouf, Director-General, FAO; Rome, Diciembre 17, 2007, www.fao.org/newsroom/common/ecg/1000733/en/facts99.pdf.
- 6 CNW GROUP, "Scotiabank's Commodity Price Index Leaps in October," Noviembre 28, 2007, <http://www.newswire.ca/en/releases/archive/November2007/28/c5206.html>.
- 7 BBC News, "Mexicans stage tortilla protest," Febrero 1, 2007, <http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/americas/6319093.stm>.
- 8 Se han registrado protestas por el alto costo de los alimentos relacionados con la producción de biocombustibles en otras áreas del mundo, incluyendo Marruecos, Uzbekistán, Yemen, Guinea, Mauritania, y Senegal. Ver la referencia #5 anterior.
- 9 Visite www.deloitte.com/RiskIntelligence para información adicional acerca de la Inteligencia frente al riesgo.
- 10 The Economist Intelligence Unit, "Doing good: Business and the sustainability challenge," Febrero 2008.
- 11 Envíe un email a riskmap@deloitte.com para solicitar sin cargo su copia del Mapa de Inteligencia frente al riesgo.
- 12 Ver la publicación de Deloitte, The Risk Intelligent Approach to Offshoring and Outsourcing, en www.deloitte.com/RiskIntelligence.
- 13 Para más información sobre la verificación de emisiones de GEI, incluyendo los desafíos creados por las normas de medición e información diferentes, ver el informe 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." Social Investment Forum. http://www.socialinvest.org/pdf/SRI_Trends_ExecSummary_2007.pdf Acceso en Marzo 10, 2008.
- 15 Pleon Consulting, "Accounting for Good: the Global Stakeholder Report 2005." Pleon Consulting. Abril 2005. http://www.pleon.com/fileadmin/user_upload/ordner_pleon_com/ordner_insights/Pleon_GSR05_en.pdf Acceso en Marzo 10, 2008.
- 16 *Ibid.*
- 17 De acuerdo a las búsquedas hechas en CorporateRegister.com el 29 de febrero de 2008, había 2,345 reportes de CR&S emitidos en 2007. De éstos, 495 siguieron las directrices del Global Reporting Initiative y 70 fueron aseguradas utilizando AA1000.

Contacto

Socio Líder de Responsabilidad

Social México

Arturo García

Tel: +52 (55) 5080 6274

argarciabello@deloittemx.com

www.deloitte.com/mx

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo donde éstos operen. Los 165,000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser el modelo de excelencia.

Los profesionales de Deloitte están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad, el valor excepcional a clientes y mercados, el compromiso mutuo y la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias desafiantes y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu –asociación suiza– y a su red de firmas miembro, cada una como una entidad única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

Limitación de responsabilidad

Este material y la información aquí incluida es proporcionada por Deloitte Touche Tohmatsu con el fin de mostrar un aspecto general sobre uno o varios temas en particular, y no son un tratamiento exhaustivo sobre el(los) mismo(s).

Por lo tanto, la información presentada no sustituye a la asesoría o a nuestros servicios profesionales en materia contable, fiscal, legal, financiera, de consultoría o de otro tipo. No es recomendable considerar esta información como la única base para cualquier resolución que pudiese afectarle a usted o a su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pudiese afectar a sus finanzas personales o a su empresa debe consultar a un asesor profesional.

Este material y la información incluida se proporcionan sin interpretación alguna, Deloitte Touche Tohmatsu no hace ninguna declaración ni otorga garantía alguna, de manera expresa o implícita, sobre el mismo y la información proporcionada. Sin limitar lo anterior, Deloitte Touche Tohmatsu no garantiza que el material o el contenido estén libres de error o que cumplan con criterios particulares de desempeño o calidad. Deloitte Touche Tohmatsu renuncia expresamente a cualesquier garantías implícitas, incluidas de manera enunciativa mas no limitativa, garantías de comercialización, propiedad, adecuación para un propósito en particular, no infracción, compatibilidad, seguridad y exactitud.

Al utilizar este material y la información aquí incluida lo hace bajo su propio riesgo y asume completa responsabilidad sobre las consecuencias que pudieran derivar por el uso de los mismos. Deloitte Touche Tohmatsu no se responsabiliza por daños especiales, indirectos, incidentales, derivados, punitivos o cualesquier otros deterioros resultantes de una acción de contrato, estatuto, extracontractual (incluyendo, sin limitación, negligencia) o de otro tipo, relacionados con el uso de este material o de la información proporcionada.

Si alguna parte de lo anterior no es completamente ejecutoria, la parte remanente seguirá siendo aplicable