



Responsabilidad Corporativa y
Sostenibilidad: la estrategia para abordar
potenciales riesgos en los negocios





El nuevo panorama competitivo

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 empresariales no piensan solamente en sobrevivir en este presente océano de cambios, sino navegarlo con éxito. Se dan cuenta de que las circunstancias no son análogas al desarrollo de un nuevo producto, el entrar en un mercado nuevo o defenderse frente a la amenaza de un nuevo competidor agresivo. Más bien, estos ejecutivos ven claramente la situación por lo que es: un entorno totalmente nuevo en el que deben competir para su propia sustentabilidad.

Deloitte sostiene que el tema de responsabilidad y sustentabilidad empresarial debe estar presente en las mentes y agendas de cada ejecutivo y de los directorios de todas las empresas del mundo. 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 aquello, Deloitte ve a la responsabilidad y sustentabilidad empresarial como un fundamento básico: Aquellas empresas que no logren abordarlas podrían encontrarse en la senda de la extinción.

Para prepararse para estos cambios que se viene, reflexione sobre alguna de las siguientes preguntas:

1

¿Está usted dispuesto a empezar a pagar por lo que antes era gratis?

¿Cuál será el impacto del impuesto al carbono en 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 pérdidas y ganancias?

2

¿Ha anticipado los efectos de los cambios demográficos sobre su negocio?

¿Cómo afectarán a su empresa las tendencias de envejecimiento, educación, e 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 claves?

3

¿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 del Internet en términos de la distribución de la información (y desinformación), la movilización de protestas y la formación de la opinión pública? ¿Está en posición para sacar provecho de ese poder?

4

¿Cómo se anticipará a las necesidades de sus accionistas?

Como maximizara la inversión de sus accionistas? ¿Cómo puede aportar valor a la comunidad? Y ¿Cómo puede lograr todo esto y al mismo tiempo evitar conflictos y adversidades?

Estas preguntas, por supuesto, solamente representan la punta del iceberg (que se derrite). El poder afrontar con éxito estos y otros innumerables temas, es el desafío para RC&S.

Pasos hacia la inteligencia frente al riesgo

Deloitte afirma que el desafío RC&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. 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 RC&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 RC&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 inversionistas, energizar a los grupos de interés, aumentar la competitividad y, finalmente aumentar los beneficios.

¿Metas ambiciosas? Sin lugar a dudas. Y los beneficios no florecerán ni instantáneamente ni simultáneamente. Algunos podrán ser medidos en meses o en 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 RC&S? ¿Se prevén nuevas regulaciones medioambientales, de salud, trabajo y seguridad laboral? ¿Qué impacto podrían tener sobre su negocio?

Referenciar el campo de juego

¿En este momento, qué están haciendo sus competidores en términos de sustentabilidad? ¿Tienen implementados programas innovadores? ¿Están logrando ventajas competitivas? Es recomendable crear un catálogo de las prácticas más importantes y de las iniciativas creativas que podrían adoptarse.

Encuestar a los accionistas

Averigüe lo que es importante para sus clientes, proveedores, empleados, financistas, aseguradores, las ONGs, y por supuesto, para los accionistas. Entreviste 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.

Tome Inventario

Prácticamente todas las empresas tienen actividades y programas que se ubican en el rubro de RC&S. Haga un inventario de todas ellas. 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 RC&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 RC&S lo distraiga de su principal responsabilidad: generar valor para sus accionistas. Como menciona Jane Nelson, directora de la iniciativa CRS de “Harvard University’s Kennedy School of Government”, a “The Economist”, “la mayor contribución de los negocios a la sociedad es la creación de riqueza”.





Paso 2: Visualizar el futuro

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

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

Por lo tanto pregúntese a sí mismo: ¿Por qué quiere ser conocido? ¿Cuáles son las fortalezas de su empresa? ¿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?

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

Este principio se puede aplicar a cualquier negocio. Una editorial, por ejemplo, podría hacer de la alfabetización una importante obra 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 de escasos recursos; podría promover concursos de escritura creativa con premios de becas y subsidios; podría desarrollar capacidades de publicación electrónica para reducir su dependencia al 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 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 empresa?

Paso 3: Planifique el camino

Con los pasos fundamentales claros, ahora puede determinar qué es lo que quiere lograr con su programa RC&S. No separe la RC&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 RC&S.

En esta etapa crítica, se deben tener en cuenta algunos puntos: Primero, recuerde que la responsabilidad y sustentabilidad empresarial 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 RC&S. No puede afrontarlos todos en el corto plazo. Decida cuáles son sus objetivos. ¿Qué quiere que logre su programa RC&S este año, el próximo año, en cinco años?

Tercero, realice un análisis de las brechas. Ha catalogado sus propias actividades RC&S; sabe lo que están haciendo sus 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 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 Mapa de Inteligencia frente al riesgo, para estimular la discusión y el pensamiento creativo sobre los riesgos potenciales que podrían amenazar sus objetivos de RC&S. No piense solamente en su programa de RC&S en términos de reducir impactos negativos, como reducir sus desechos 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 empresas 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.



No separe la CR&S de sus estrategias generales de negocios; deben ser integradas, complementarias y de mutuo apoyo.



Paso 4: Planificar y construir

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

Hay ocasiones en que se pasa por alto el componente de recursos humanos de RC&S. Un error común es dejar la iniciativa en manos de las gerencias intermedias. Esta mentalidad –“que algún otro se está haciendo cargo de eso”- se debe evitar. Eleve la supervisión de RC&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 RC&S. Solicite a sus empleados que asuman nuevas responsabilidades: las que deben estar acompañadas por capacitación y apoyo continuo.

¿Dónde se encuentran sus fortalezas?

¿Cuál será el legado de su empresa?

Una manera de lograr el apoyo de los empleados para una iniciativa de RC&S es decididamente de naturaleza altruista: Incorpórela en los planes de remuneración y en las evaluaciones de desempeño. El dinero sigue siendo un gran motivador, aun 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 empresa realiza sus actividades puede hacer una diferencia importante. Para afrontar estas oportunidades y desafíos, junte a la gente de operaciones, finanzas, impuestos, contabilidad y recursos humanos para discutir estrategias y tomar decisiones.

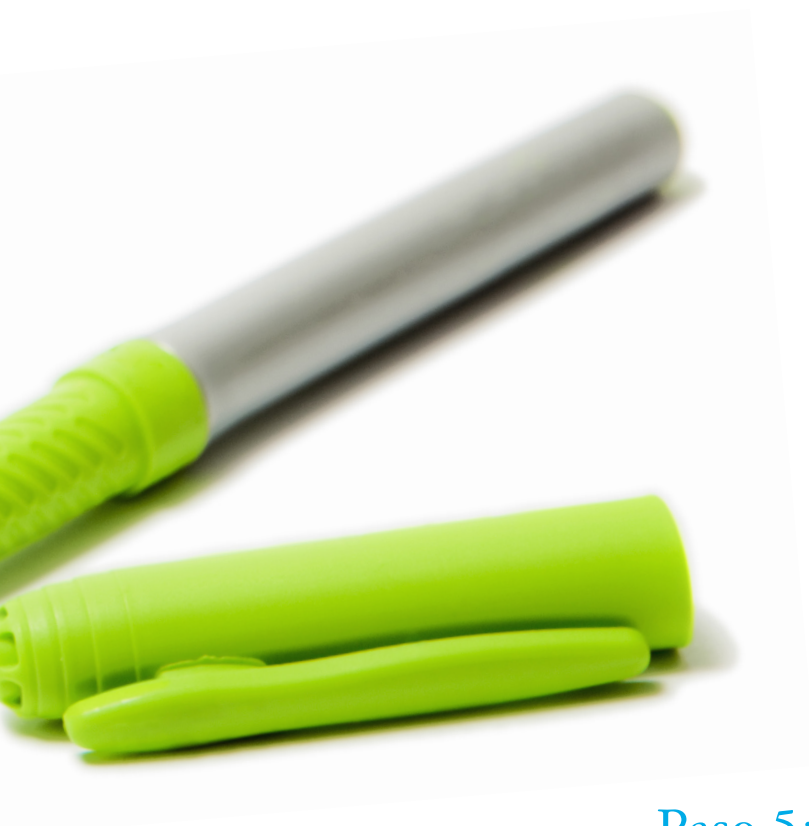
Además, piense en las oportunidades de colaboración no tradicional. Las empresas progresistas colaboran con grupos de interés mucho más amplios que lo tradicional. Por ejemplo, una importante empresa de bebidas trabaja con ONG y comunidades científicas/académicas para innovar sus productos, embalajes 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 empresas 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 la empresa. 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 empresa, se fomenta y nutre una cultura ética? ¿Su empresa 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: Evalué y revise

Para mantener su programa de RC&S dentro del camino, 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 accionistas para evaluar los ajustes de dirección en sus planes.

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 accionistas.

Paso 7: Informe y comuniqué

Después de pasar por los pasos anteriores, es hora de mirar nuevamente su reporte de RC&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 RC&S remodelado probablemente le 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. Aunque Deloitte percibe un creciente consenso sobre el tema, hoy no existe ninguna “regla de oro” para la información de RC&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 accionistas.

Algunas empresas pueden comenzar a informar aun antes que hayan perfeccionado todos sus sistemas, ya sea porque no tiene elección a raíz de las 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 han 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 RC&S.

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 RC&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 RC&S no tienen ninguna exigencia de control independiente. Las empresas 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 empresa logra cierto nivel de madurez en su programa de RC&S (es decir, una vez que haya completado los pasos resumidos anteriormente), obtenga el chequeo externo de sus afirmaciones sobre RC&S. El hacerlo no solamente aumentara 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 RC&S será obligatorio en muchas jurisdicciones.

Usted también puede considerar introducir la auditoría independiente en sus actividades de RC&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.



Un destino claro

Un esfuerzo de RC&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 primero los asuntos más importantes y fundamentales. Y se 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 RC&S puede impactar la misma sustentabilidad de su organización.

Muchas empresas ya tienen partes de un programa RC&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 RC&S comenzando con las preguntas fundamentales: ¿Dónde se encuentran nuestras fortalezas? ¿Cuál será el legado de mi empresa?

Responda bien estas preguntas, y el resto debería seguir de manera natural. Necesita ser fiel a sus raíces empresarias. Su iniciativa de RC&S debe reflejar la identidad de su empresa. Debe reforzar su empresa y su marca. Y debería motivar a sus accionistas.

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



Normas, directrices y marcos de RC&S

Como en cualquiera practica de negocios emergentes, las normas y procesos para informar y verificar la información de RC&S todavía se encuentra 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 mas adoptados.

Norma	Qué es	Comentarios
Iniciativa Mundial de presentación de reportes de Directrices de Sustentabilidad	Marco para organizaciones individuales para ser utilizado en la preparación de un reporte de RC&S voluntario	<ul style="list-style-type: none"> • Conocido simplemente como "GRI". • Cubre un amplio rango de revelaciones económicas, sociales y medioambientales. • Incluye los suplementos. • Utilizado por cerca del 21% de las organizaciones que emitieron reportes de RC&S en 2007 Nota 17.
Proyecto de Reporte de Carbono	Organización sin fines de lucro que recolecta y analiza información sobre la emisión de gases de invernadero	<ul style="list-style-type: none"> • La encuesta anual se envía a una muestra de empresas 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.
Marco Referencial Internacional sobre compromisos de Aseguramiento 3000	Norma para brindar verificación sobre información no financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Emitida por la "International Federation of Accountants". • Norma genérica no especifica pero que muchas veces se utiliza para verificar reportes de RC&S.
Norma de Aseguramiento AA 1000	Norma para verificación de Reportes de RC&S	<ul style="list-style-type: none"> • Emitida por una organización sin fines de lucro. • Aproximadamente 3% de los reportes RC&S fueron emitidos utilizando esta norma.
SA 8000	Norma transversal para el tratamiento ético de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Emitida por "Social Accountability International". • Solamente las organizaciones acreditadas por SAI pueden emitir certificaciones de cumplimiento de las normas SA8000.
Código de Conducta de la Industria Eléctrica	Normas para las empresas electrónicas y sus proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Creada por una coalición de empresas de la industria electrónica para reducir la confusión entre sus proveedores. • Provee auditorias conjuntas de proveedores por parte de auditores externos certificados.

Quito

Telf: (593 2) 225 1319
Fax: (593 2) 243 5807
Av. Amazonas N3517
Edificio Xerox, piso 9.
Quito-Ecuador

Guayaquil

Telf: (593 4) 245 2770
Fax: (593 4) 245 4999
Tulcán 803
Edificio El Contemporáneo, piso 12.
Guayaquil-Ecuador

www.deloitte.com/ec

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 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/ec conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

“Deloitte” es la marca bajo la cual decenas de miles de profesionales comprometidos alrededor del mundo, se unen para brindar servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales para clientes seleccionados. Estas firmas son miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido. Cada firma miembro brinda servicios en un área geográfica específica y está sujeta a las leyes y regulaciones profesionales del país o países en los que opere. DTTL no brinda servicios a clientes por sí misma. DTTL y cada firma miembro de DTTL, son entidades legales únicas e independientes, sin intervención alguna sobre las demás. DTTL y cada una de sus firmas miembro son las únicas responsables de sus propios actos u omisiones, y no por los de las demás. Cada firma miembro de DTTL está estructurada de forma diferente, de acuerdo con las leyes, y regulaciones nacionales y pueden prestar servicios profesionales en sus territorios a través de subsidiarias y/o entidades afiliadas.