



# Desarrollo Sostenible en México 2018



---

**4** Gobierno  
Corporativo





# Contenido

- 04 | **Introducción**
  - 06 Sostenibilidad, la fuerza de la inteligencia
  - 07 Un mundo en cambio permanente
  - 08 Seguimiento a nivel global
  - 09 Metodología
  
- 14 | **Sostenibilidad: monitoreo de factores críticos**
  
- 22 | **Cumplimiento y legislación para difundir logros**
  
- 26 | **Inventario de emisiones, obligación ambiental y económica**
  
- 30 | **Reputación para medir indicadores relevantes**
  
- 36 | **Talento e inversión en desarrollo sostenible**
  
- 40 | **Involucrarse desde la Alta Dirección**
  
- 46 | **Conclusiones**



# Introducción



**P**or quinta ocasión consecutiva, KPMG en México se enorgullece en compartir su encuesta bienal *Desarrollo Sostenible en México*, que a lo largo de una década ha monitoreado el nivel de comprensión y evolución de este concepto esencial para el fortalecimiento de la economía y la sociedad.

Este paradigma ha experimentado cambios importantes: pasó de estar vinculado exclusivamente a los aspectos ambientales y de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) - al hecho de ser "verdes" y observar los valores y la ética corporativa- para convertirse en un fenómeno enriquecido con factores internos y externos que pueden comprometer la supervivencia de las organizaciones en el largo plazo.

El cambio climático, la eficiencia energética, el Estado de derecho y la lucha contra la discriminación, la inseguridad y la corrupción forman parte de la agenda de los gobiernos, las empresas, las organizaciones no lucrativas y la propia ciudadanía. Sin embargo,

también hay que considerar otros tópicos periféricos, que inciden en el mundo de los negocios y las cadenas de suministro, como los flujos migratorios extraordinarios, los cambios en los paradigmas políticos, la fractura de bloques comerciales y hasta la viralización de las noticias en las redes sociales, incluyendo las falsas.

Estos retos a la sostenibilidad se discuten en los medios de comunicación, en las universidades y en los espacios políticos, y permiten incorporar tendencias que dan forma a los nuevos tiempos: la digitalización de la economía, la disrupción en los modelos de negocio, la innovación en el movimiento de personas y mercancías, el surgimiento de nacionalismos y nuevas expresiones políticas. Todas estas preocupaciones, desde el clima hasta la ciberseguridad, pueden insertarse en el amplio concepto de desarrollo sostenible y deben estar en la mira de la Alta Dirección, así como también de los tomadores de decisión de las empresas.

# Sostenibilidad, la fuerza de la inteligencia

La sostenibilidad es un concepto que, al igual que la resiliencia, aplica lo mismo a los ecosistemas, economías, gobiernos, empresas, familias e individuos: todos deben actuar de manera consistente, inteligente y con visión, identificar sus fuerzas y debilidades, adaptarse a las situaciones cambiantes, ser disruptivos para enfrentar los retos, en especial, maximizar los recursos disponibles para asegurar una vida larga y productiva en beneficio de los interesados (los *stakeholders*) y la sociedad.

Los países, los negocios y las personas pueden construir una estrategia sostenible para responder a incidentes tan diferentes como la ruptura en una cadena de suministro, una epidemia, una devaluación, una inundación o una nueva y disruptiva tecnología que cambie la forma en que operan los mercados. Solamente los que sean sostenibles sobrevivirán en el largo plazo; los que no, quedarán rezagados.

La necesidad de agregar valor al futuro es una gran presión en los frentes ambientales y sociales, pero sobre todo en los económicos, donde los empresarios e inversionistas deben hacer énfasis. Una estrategia de negocio es impactada por temas de medio ambiente y relaciones laborales, pero también por factores externos como los precios de los insumos, la obsolescencia tecnológica o los ataques informáticos. Los negocios actuales se deben conducir con información, y darle la importancia a la gestión integral de riesgos, el uso de *Data & Analytics*, y las mejores prácticas de cada industria. Por eso, el desarrollo sostenible no es una moda pasajera: es una obligación.



## Un mundo en cambio permanente

Las organizaciones no siempre están preparadas para los cambios; siempre buscan conservar e incrementar su valor en los mercados, donde requieren recursos humanos, económicos y tecnológicos. Esta situación hace que la sostenibilidad de las empresas dependa de factores desconocidos hasta ahora; con esta visión, muchas compañías han integrado a sus estrategias conceptos de innovación y disrupción.

México no es la excepción a este fenómeno, y su estructura corporativa obliga a actuar en diferentes niveles. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), de los más de cinco millones de unidades económicas registradas, 0.2% pertenecen a la categoría de empresas grandes (más de 250 empleados, dependiendo de los giros), 0.7% son medianas (de 30 a 250 empleados), y el restante 99.1% se distribuye entre las micro y pequeñas (de entre 30 y 50 empleados).<sup>1</sup>

Mientras que las grandes industrias cuentan con los recursos suficientes para afrontar estas iniciativas, el desafío se encuentra en las empresas medianas y pequeñas, que son más vulnerables. Los resultados de esta encuesta bienal de KPMG en México muestran que un creciente número de empresarios están asimilando estos conceptos y se

orientan en el camino adecuado. Una vez entendida la importancia de la sostenibilidad, lo siguiente es convertirla en acciones concretas.

El momento es oportuno para que sus directivos evalúen sus prioridades, y que equilibren el deseo de crecer con la importancia del valor compartido. A lo largo de los diez años en que se han realizado las encuestas de sostenibilidad de KPMG en México, las organizaciones han ajustado sus metas para maximizar sus resultados económicos. Pero imponerse metas de crecimiento por encima de las posibilidades, o descuidar aspectos normativos, financieros o de seguridad, no es sostenible. En ocasiones, las industrias han presionado de tal manera sus recursos, que los han llevado al límite de su rendimiento. No es acertado acabar con los recursos pesqueros, con los bosques o con el agua, o contaminar el suelo arable con químicos tóxicos.

La supervivencia puede asociarse a una forma diferente de ver el éxito, con ideas que producen cambios verdaderos a largo plazo. La responsabilidad de la empresa y el empresario está cambiando; el futuro está ligado a un ajustado balance que tenga en cuenta tanto a las personas, como los recursos dentro y fuera del negocio.



<sup>1</sup> Inegi. *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*, Aguascalientes: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M\\_PYMES.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/M_PYMES.pdf), consultado el 11 de noviembre de 2017.

## Seguimiento a nivel global

Asumir estas nuevas responsabilidades con el medio ambiente, la sociedad, los clientes y trabajadores no es solo un asunto de valores éticos o solidarios, como pudo pensarse en el pasado, sino que es consistente con el creciente grado de vigilancia y monitoreo al que son expuestas las organizaciones.

Numerosas agencias -calificadoras de riesgos financieros, analistas de casas de bolsa, índices de responsabilidad social y sostenibilidad- monitorean el cumplimiento ambiental, la salud financiera o los actos de corrupción, en muchos casos sin que estas lo sepan o sean consultadas. Observatorios como *Sustainalytics* o CDP (*Carbon Disclosure Project*) comparten sus hallazgos con inversionistas, fondos de pensión y el público en general. Una parte considerable se refiere a los reportes de sostenibilidad de la *Global Reporting Initiative* (GRI), una de las más respetadas y que se combina con la norma ISO 26000 en materia de Responsabilidad Social. GRI ha ampliado su cobertura para incluir temas de derechos humanos, género y comunidades locales, lo que da una idea de sus alcances.<sup>2</sup> *Sustainalytics*, con 25 años de existencia, afirma que tiene información sobre más de 10,000 compañías en todo el mundo.<sup>3</sup>

Cumplir las obligaciones afines a la sostenibilidad no es sencillo, pues la regulación es diversa y se fundamenta en múltiples leyes y reglamentos. En el caso de México, por ejemplo, están contenidas en la Ley General de Cambio Climático (LGCC), Ley Federal del Trabajo, Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, Ley de Planeación, por citar algunas, y la Ley de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, que establece consultas ciudadanas en proyectos mineros y de infraestructura.

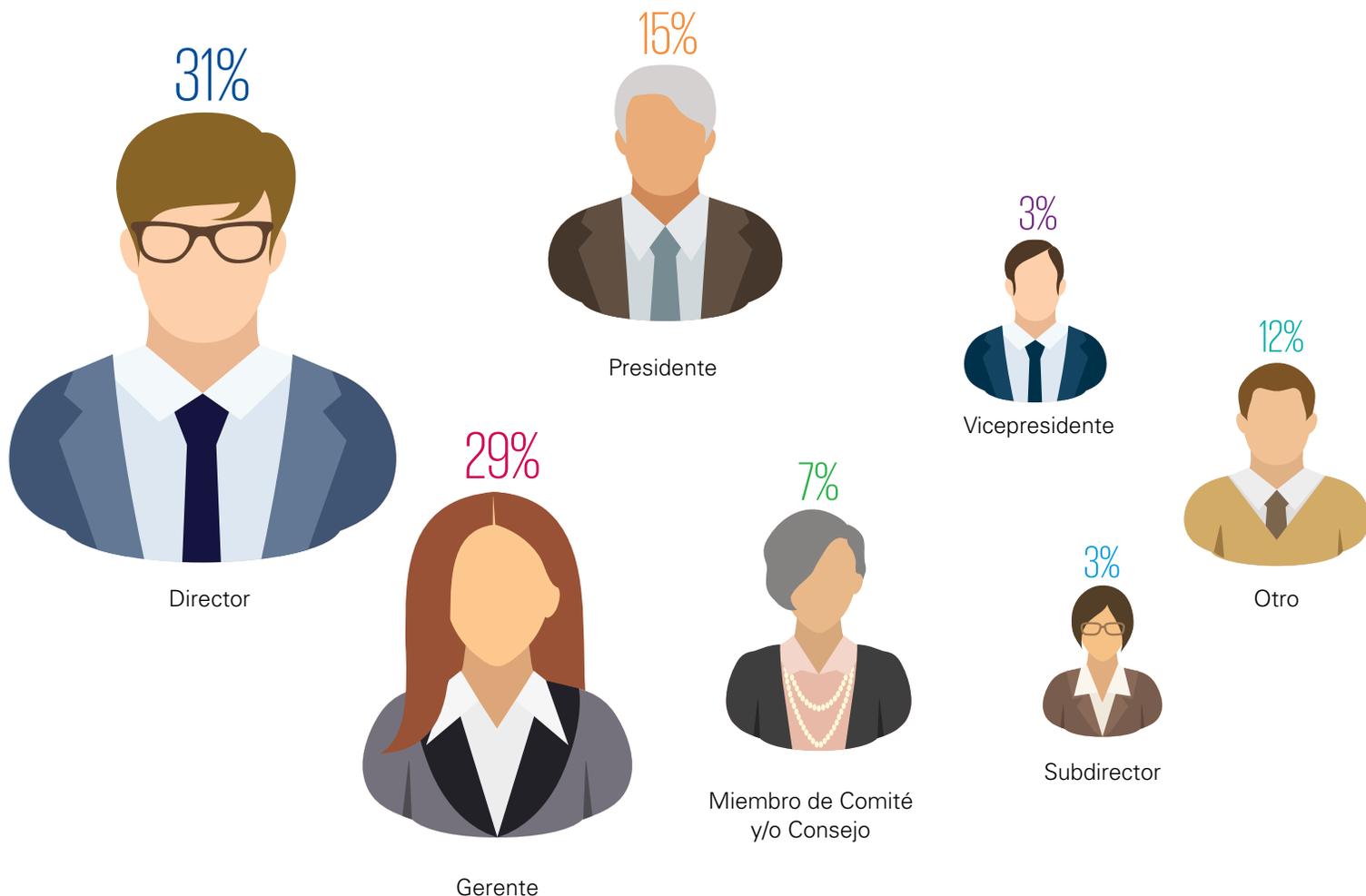
Dar cumplimiento a las demandas del desarrollo sostenible tiene alcances estratégicos porque los resultados pueden afectar positiva o negativamente a los *stakeholders*, incluyendo el precio de las acciones o el valor de mercado. Los esfuerzos de las organizaciones en materia de sostenibilidad pueden ser asimilados a un certificado de seguridad financiera, a la adopción de mejores prácticas y a la decisión de persistir en el mercado. Los resultados de esta encuesta muestran, en varias de sus secciones, que este concepto está arraigado en las grandes empresas y que está permeando a las de menor tamaño.

<sup>2</sup> Global Reporting Initiative, *GRI e ISO 26000: Cómo usar las Directrices del GRI, en conjunto con la norma ISO 26,000*, Amsterdam, 2011: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Spanish-GRI-ISO-Linkage-Documents-Updated-Version.pdf>, consultado el 11 de noviembre de 2017.

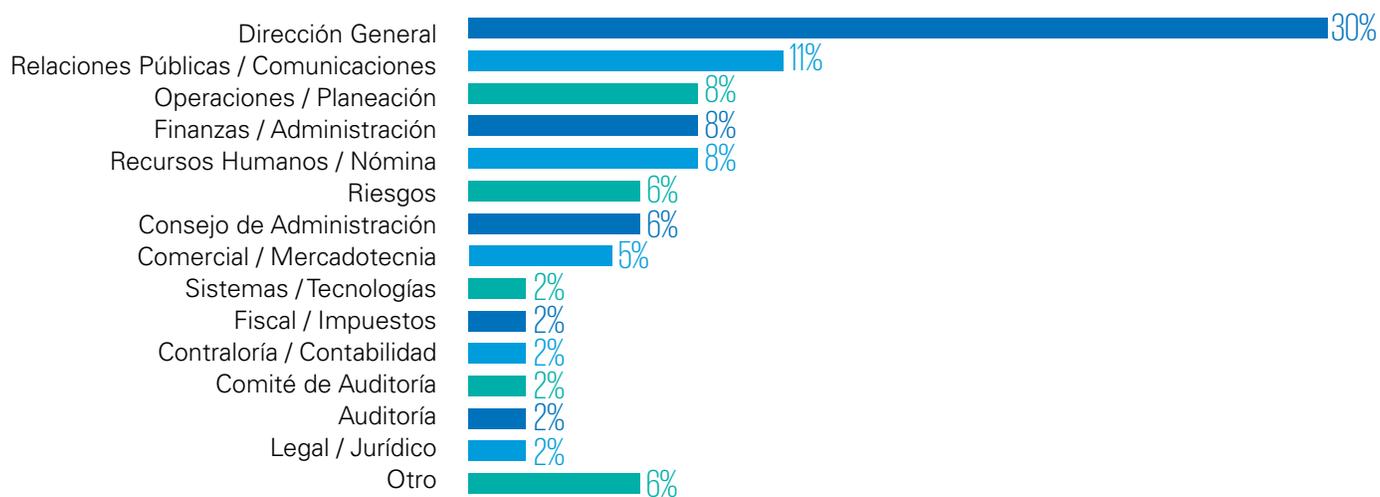




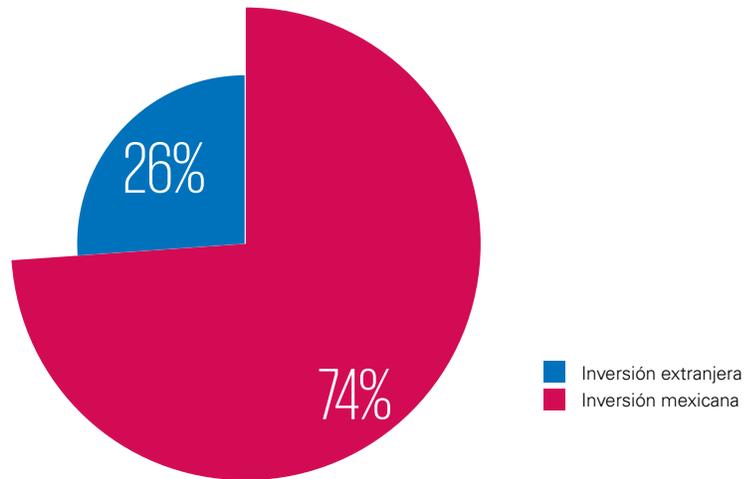
### Nivel del entrevistado



### Área del entrevistado



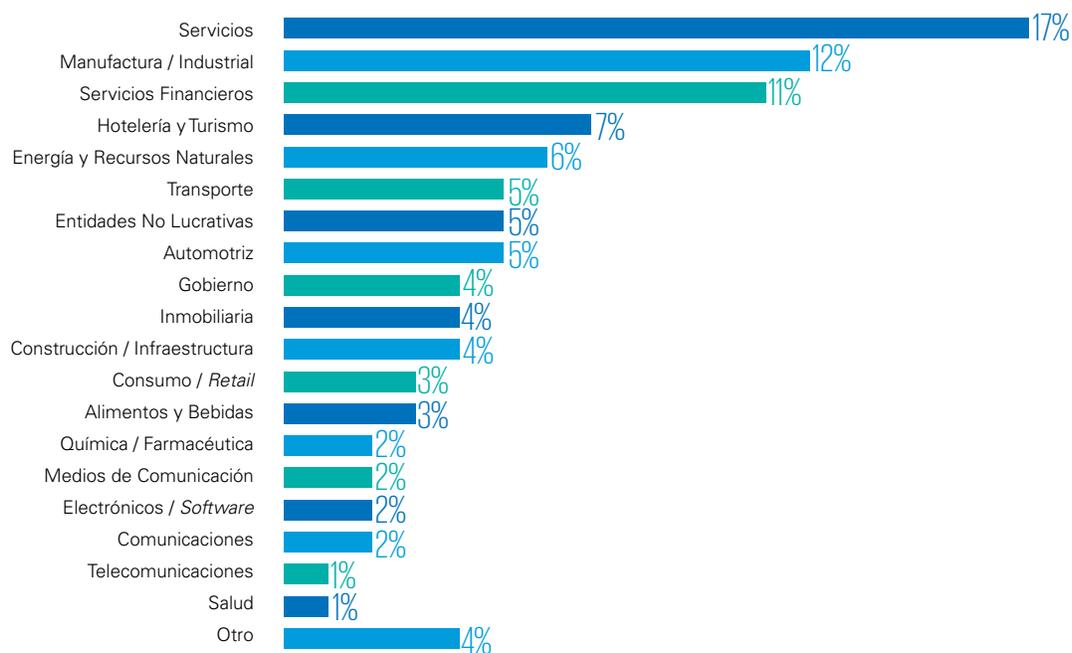
### Tipo de compañía por origen del capital



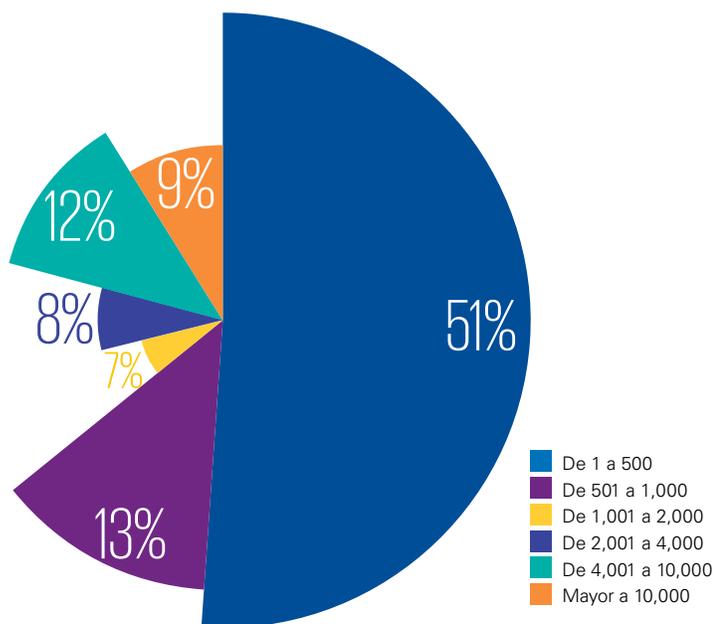
### Ubicación de su organización o empresa



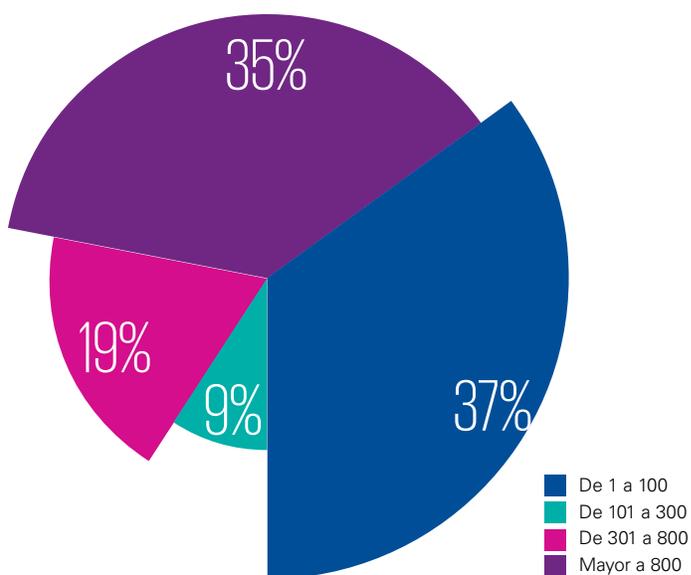
### Sector al que pertenece su organización

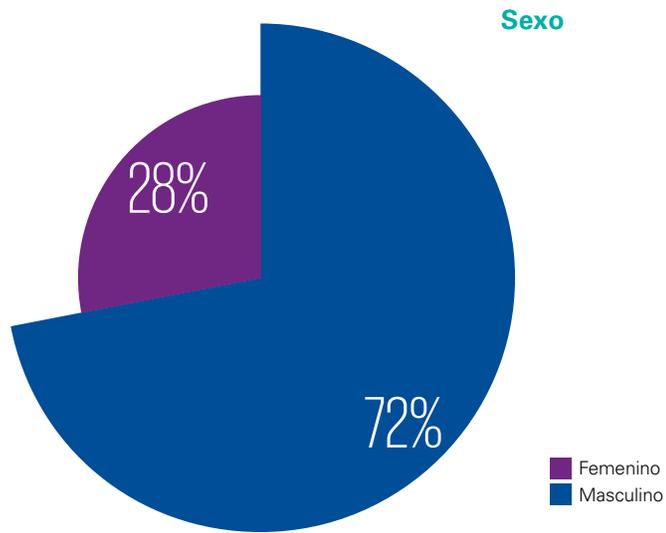


### Cantidad de empleados



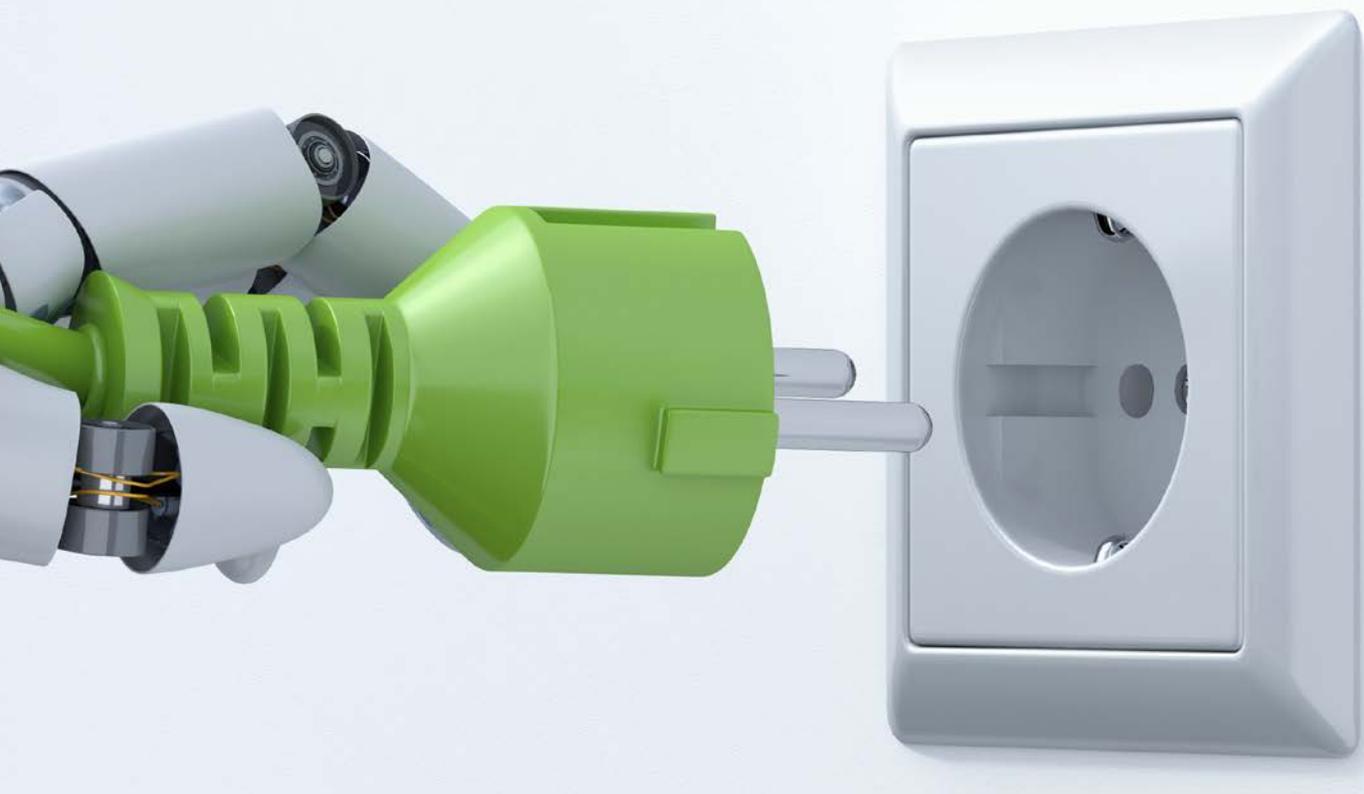
### Importe de sus ventas en millones de pesos







# Sostenibilidad y monitoreo de factores críticos



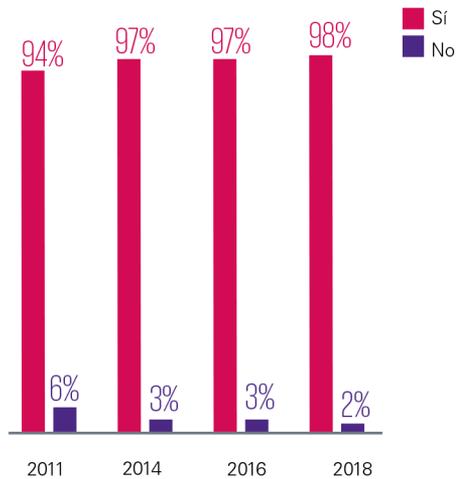
**L**a sostenibilidad se ha convertido en un tema relevante y crítico con el paso del tiempo, y ha obtenido resultados favorables en todas las ediciones de esta encuesta. Sin embargo, cuando se contrasta con otras preguntas se puede observar que los directivos que las contestan han evolucionado su percepción al respecto.

Hace una década, el desarrollo sostenible se relacionaba sobre todo con asuntos ambientales, RSC y Gobierno Corporativo, que estaban vigentes y que en la actualidad han sido incorporados a los negocios. La sostenibilidad sigue siendo crítica, pero por nuevos motivos: hay que destacar que, en el universo de las empresas que respondieron la encuesta, 51% fueron organizaciones de 1 a 500

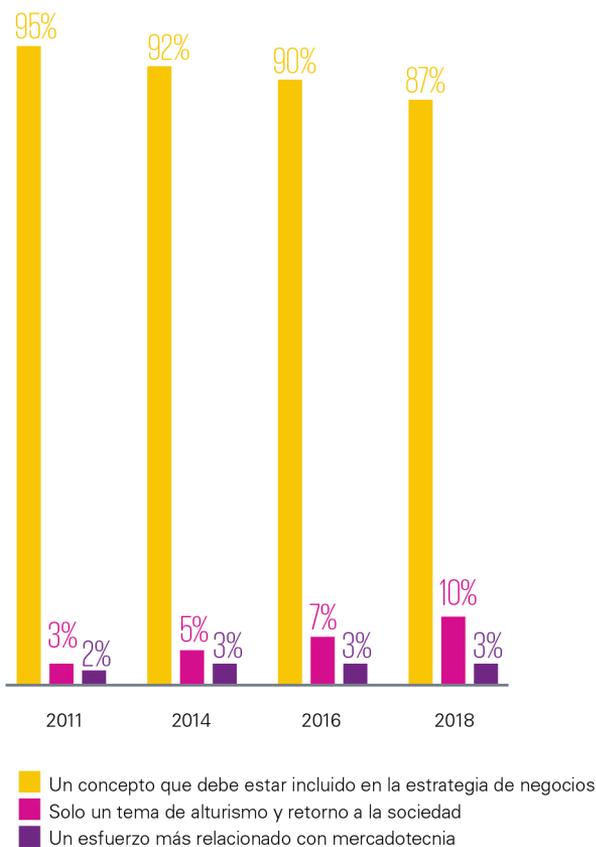
trabajadores, lo que sugiere que la preocupación alcanza ya a las compañías de menor tamaño.

El hecho de que más empresas pequeñas y medianas se involucren en el tema justifica algunos altibajos en las cifras, que no deben confundirse con apatía. Las organizaciones más grandes y activas, que desde el inicio asumieron el desarrollo sostenible, ahora comparten el universo con otras que se están integrando y que no necesariamente comprenden sus alcances. Además, debe considerarse que para la Alta Dirección, este tema debe balancearse con otras coyunturas como los ajustes fiscales, el aumento en la inflación, el proceso electoral de 2018 y las expectativas sobre la modernización del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Entre las prioridades, la sostenibilidad ha perdido algo de fuerza pero seguirá siendo

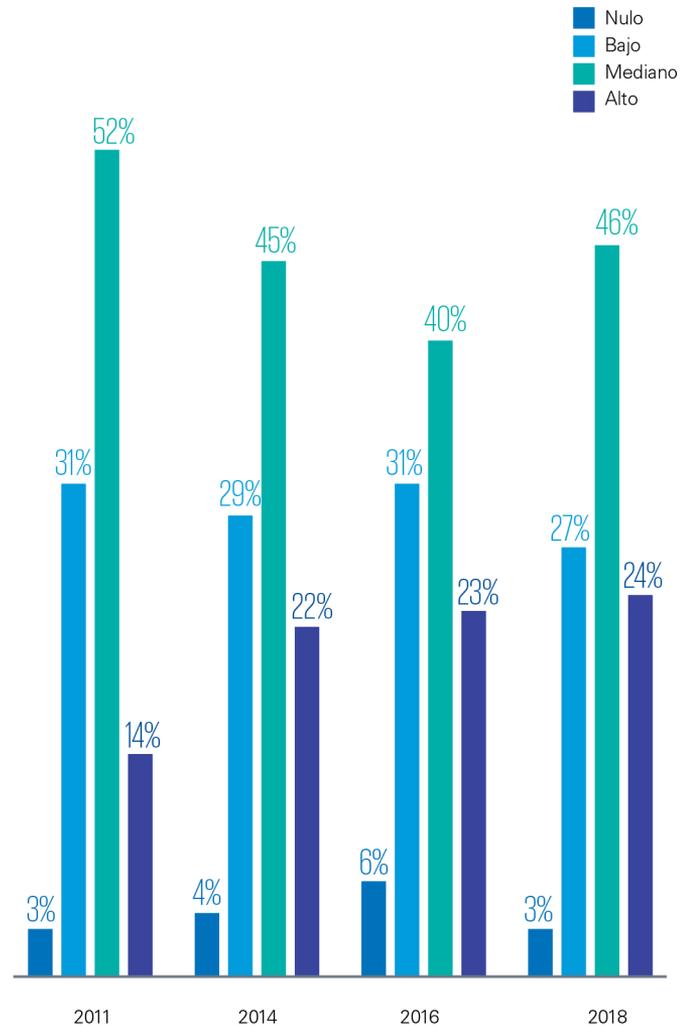
**¿Considera el tema de sostenibilidad como relevante y crítico para el futuro de las organizaciones?**



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



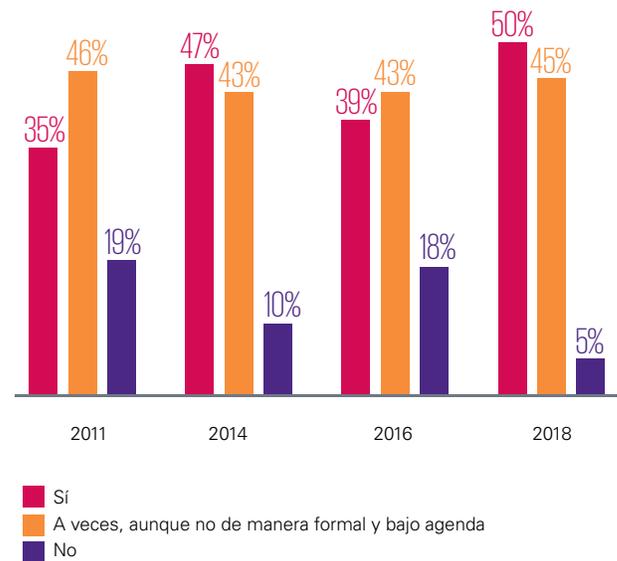
**Usted considera que el nivel de madurez en el tema de sostenibilidad en su organización es:**



Estas observaciones se pueden confirmar al calificar la madurez de las organizaciones en temas de sostenibilidad, donde se observa un avance de quienes prefieren colocarse en un nivel medio y no en el más aspiracional de los de grado alto. Aun así, ambas categorías suman 70% de la muestra, esto hace que la lectura sea positiva.

Ahora es el tiempo de las empresas pequeñas y medianas, que han estado más rezagadas, y es previsible que este avance se observe en el futuro, puesto que conforme pasa el tiempo comprenden que no estaban preparadas o habían considerado riesgos como la modernización del TLCAN, alzas en los energéticos o el impacto de los fenómenos naturales.

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

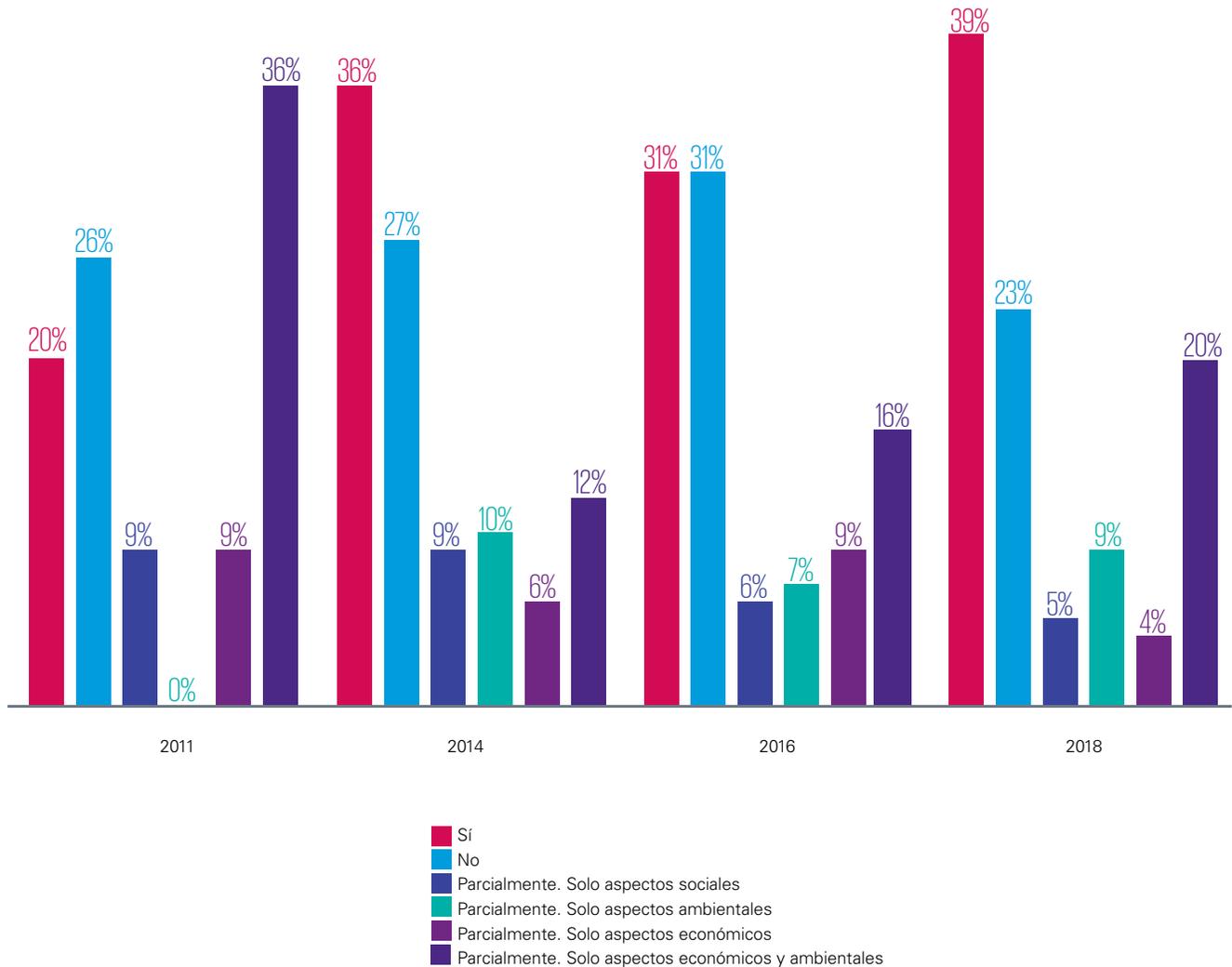


Muchos incidentes que han sido del dominio público han traído a las sesiones de los Consejos de Administración y comités especializados la preocupación por los temas vinculados a la sostenibilidad, lo que se advierte en las respuestas a este respecto. Ejecutivos que son despedidos por su mala conducta, modelos de negocio impactantes que luego son reprobados o prohibidos, incidentes menores que se convierten en escándalos mayúsculos, por poner algunos ejemplos, están en boca de la comunidad y, por supuesto, de los empresarios. Esto empeora cuando se viralizan en las redes sociales y acaban involucrando a decenas y miles de personas.

El tema de sostenibilidad empieza a ser reconocido en el ámbito de la gestión de riesgos, lo que le acerca a los más altos niveles de la organización y su marco de gobierno. El involucramiento del Consejo de Administración es fundamental, ya que la dirección de instrucciones así como la designación de presupuestos para acción se liberan en muchos casos en estos niveles.

Es posible que las conversaciones sobre asuntos afines a la sostenibilidad no se conviertan de inmediato en acciones directas, pero muestran un acercamiento positivo a los niveles gerenciales, donde se pueden tomar decisiones. Por ejemplo, en Estados Unidos, el hecho de que algunos negocios procedan al cierre de sucursales debido al impacto del comercio electrónico no es una situación que pase desapercibida.

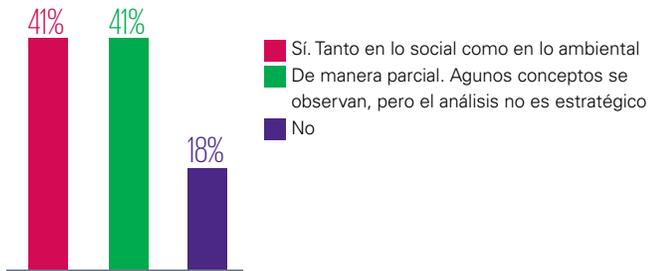
**En su planeación estratégica e indicadores del tablero de control  
Balanced Scorecard (BSC), ¿incluye el concepto de sostenibilidad?**



Lo que no se mide no se puede gestionar, y si consideramos que la sostenibilidad es relevante, tendríamos que medirla. La sostenibilidad de una empresa puede ser cuestionada por diversas razones, y esto explica que, en forma paulatina, sea incorporada a la planeación estratégica y los tableros o indicadores de control, desde donde se pueden hacer mediciones y corregir desviaciones: 59% de las empresas consultadas consideran el tema en forma integral o al menos en sus aspectos económicos y ambientales, lo que confirma el lento, pero definitivo proceso de adopción, que tendrá que acelerarse a medida que las grandes cadenas de abastecimiento, las empresas tractoras y la legislación vuelvan más imperativos el cumplimiento y el reporte.

Se observa un crecimiento en medición y gestión en los últimos años, lo cual es positivo, aunque limitado a temas ambientales y económicos. Además, el tema social no debe ser relegado. En la actualidad, los temas sociales se están volviendo relevantes para muchas empresas en regiones como Europa y Estados Unidos, donde su selección de proveedores tiene altos componentes de análisis en cuanto a derechos humanos, trabajo infantil, calidad de vida y otros relacionados. Asimismo, a nivel local, temas sociales relacionados a comunidades y grupos de interés se han vuelto oportunidades y riesgos para muchas empresas, con impactos tanto económicos como reputacionales.

**¿Tiene usted identificado y medido vía indicador los datos sobre los temas más críticos en lo ambiental y social (ej. emisiones de CO<sub>2</sub>, consumo de agua, consumo y fuentes de energía, horas de educación o similares)?**



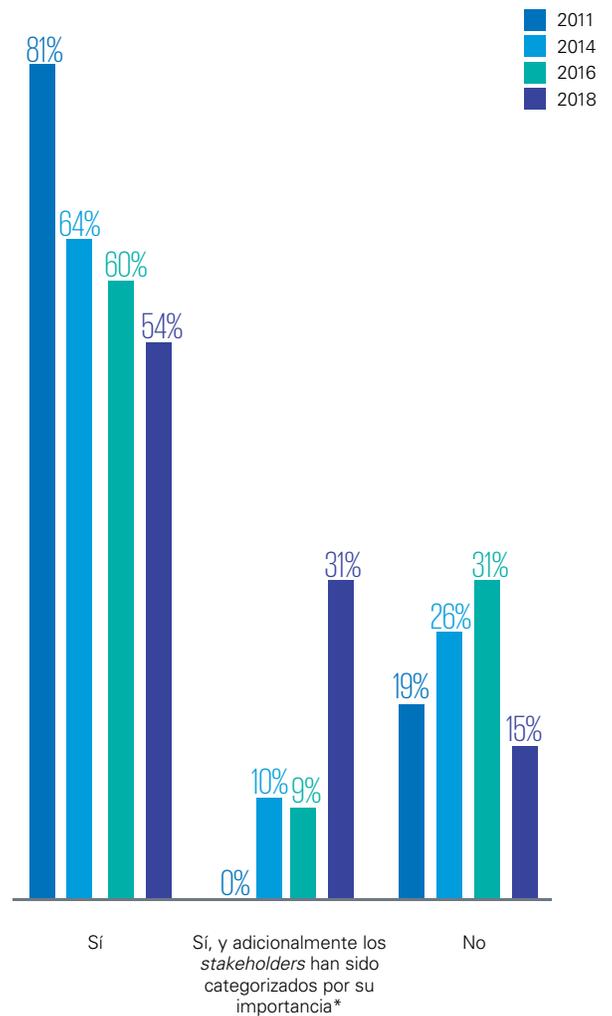
Es el caso de los indicadores ambientales y sociales, como el inventario de emisiones, actividades de protección civil, manejo de datos personales o capacitación de los trabajadores, que son actividades de cumplimiento obligatorio y sujetas a sanciones pecuniarias.

Como parte de esta toma de conciencia, 82% de los entrevistados tiene mediciones de algunos aspectos esenciales de la sostenibilidad, aunque todavía no los consideren estratégicos. Empresas maduras no solo miden los que son críticos para el negocio –como el consumo de agua o energía-, sino que utilizan el *benchmark* y mejores prácticas como una ventaja competitiva, o para tomar decisiones de cambio y disrupción.

Las empresas maduras en sostenibilidad se han dado cuenta de que tener información no es suficiente. Incluso, en ocasiones puede ser burocrático, caro y no redituable. La información debe analizarse para lograr un balance en temas ambientales y sociales, pero a la vez con retorno económico y manejo del riesgo. La gestión estratégica ambiental y social bien enfocada ayuda a generar ahorro, cerrar condiciones comerciales óptimas, obtener financiamientos, gestionar reputación y asegurar un abasto necesario bajo la expectativa del negocio.

Empresas que utilizaban grandes cantidades de agua han visto la ventaja de implementar sistemas de ciclo cerrado o plantas depuradoras, mientras otras se han volcado a la generación de energía solar y renovables, y unas más se vinculan con universidades para desarrollar prototipos o capacitar a sus cuadros gerenciales. En cada momento hay cosas que se mueven o cambian, que cuestan más o menos, que están más lejos o más cerca, y si nadie está siguiendo las tendencias y estimando su impacto, lo más seguro es que estén perdiendo posiciones respecto de sus competidores.

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



\*La variable no existía en 2011.

Para efectos del desarrollo sostenible, las empresas no solo deben identificar los riesgos y factores estrictamente materiales, sino también los grupos de interés (*stakeholders*) que pudieran ejercer una acción positiva o negativa en relación con la marcha del negocio, y en qué circunstancias. Las respuestas a la encuesta muestran un aparente retroceso en el primer aspecto (54% contra 60% en 2016), pero una mejora significativa (31% contra apenas 9%) de quienes los han categorizado o individualizado en términos de valor.

Los *stakeholders* son personas, grupos o comunidades -trabajadores, clientes, proveedores, gobierno, comunidades, organizaciones no gubernamentales, bancos- que de alguna manera pueden beneficiar o perjudicar el ritmo del negocio. De ahí la importancia de priorizar unos sobre otros. Tener una baja en el porcentaje de empresas que solo identifican, pero que compensa con una alza en el análisis y categorización de los mismos para su atención específica es una buena señal de madurez en el tema.

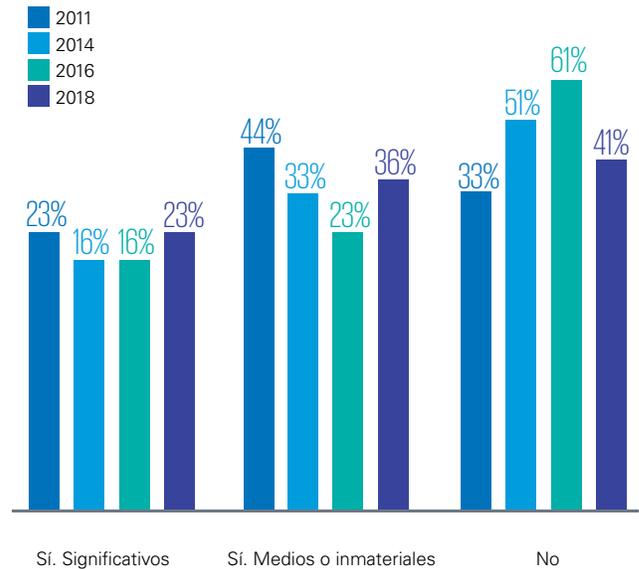
Las comunidades rurales y grupos indígenas han tenido un impacto importante en el desarrollo de proyectos mineros y energéticos en México, pero su presencia no es significativa en otros giros industriales. Las organizaciones que buscan la conservación de las especies se han vuelto visibles para empresas pesqueras o desarrolladores turísticos, y en ocasiones han paralizado inversiones cuantiosas.

Muchas empresas han sufrido perjuicios costosos, al menos a su reputación, por falta de una visión clara sobre quiénes son los *stakeholders* que pueden favorecer o entorpecer su crecimiento. En ocasiones han sido lastimadas por su propia imprudencia, por anuncios comerciales incorrectos o comentarios colocados en las redes sociales. El retroceso en el número de quienes identifican a sus grupos de interés no es negativo *per se*, y se puede explicar por el avance ya señalado de empresas medianas, que se incorporan al tema y desbalancean las cifras anteriores. El “No” como respuesta a la pregunta de si identifican claramente a sus grupos de interés, por ejemplo, cayó de 31% a 15% en dos años.

Como parte de este redimensionamiento de la problemática, y relacionado con riesgos cumplidos, más empresas reconocen impactos económicos por su desatención a temas sociales o ambientales: para 2018, 59%, y de esos, 23% reconoce que son significativos. Quienes no reconocen daños económicos, 41%, es posible que cumplan y observen buenas prácticas, pero otros simplemente han sido afortunados o les ha faltado una adecuada fiscalización.

En cualquier caso, las pérdidas de dinero o daños a la reputación se reflejan en el estado de resultados, generando repercusiones a todo lo largo de la organización. Las diferentes áreas deben trabajar en equipo para que el negocio marche, pero ¿cómo aceptar que un departamento aislado, sea el jurídico, el financiero o el comercial, se distraiga, menosprecie factores de riesgo y cause un perjuicio grave al conjunto? En fechas recientes y a nivel internacional, el robo de bases de datos o la mala conducta de altos directivos han causado graves daños, tanto a la reputación y la operación de las firmas, como al valor de las acciones en los mercados.

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



En comparación con años anteriores, las organizaciones se mantienen con poco cambio en cuanto a reconocer el impacto por temas ambientales y sociales: pareciera que, en muchos casos, estos efectos lo reconocen únicamente al observar cifras financieras; es decir, no logran generar una visión integral.

¿Cuántas empresas usan coberturas sobre sus materias primas, considerando que sus fluctuaciones de precio son relevantes año con año? ¿Cuántas organizaciones tienen fuertes regulaciones con inversiones significativas por temas relacionados con ética y anticorrupción? ¿Cuántas compañías ven el incremento de energía en sus costos con un efecto en su estado de resultados?

El origen de los riesgos no se visualiza regularmente tan claro al ver cifras económicas. Es relevante preguntar por qué se generan y dónde está el origen de dichos cambios e incertidumbre.

El tema de sostenibilidad empieza a ser reconocido en el ámbito de la gestión de riesgos, lo que le acerca a los más altos niveles de la organización y su marco de gobierno





# Cumplimiento y legislación para difundir logros



**E**n el sentido amplio del concepto, la sostenibilidad ha superado el clásico modelo en el que se realizaban tareas de voluntariado o algunas iniciativas aisladas, y solo se difundían en la página *web* o una revista interna: esto, que podría asociarse con la Responsabilidad Social Corporativa, es un inicio. El desarrollo sostenible va más allá, y sus acciones deben apegarse a una estrategia integral y validada para cada tipo de industria o negocio, se trate de manufactura, comercio, hospitalidad, salud, finanzas o *retail*, entre otros.

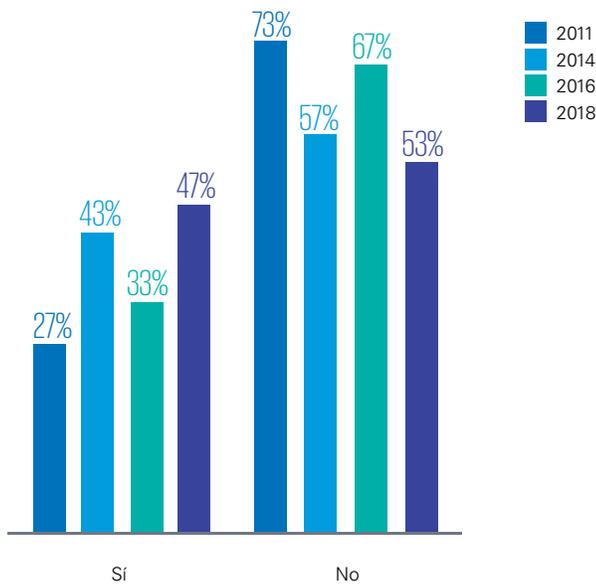
Sus resultados, avances y retrocesos deben medirse con base en indicadores conocidos y aceptados. Para cerrar este círculo virtuoso, la estrategia, la metodología y los resultados deben ser compartidos con los *stakeholders*, usando de preferencia

un formato igualmente estandarizado, metódico y reconocido. Ahora bien, las sugerencias de adhesión siempre son lo primero que surge en una economía, buenas prácticas que se difunden para implementarse más adelante. Sin embargo, posterior a estas vienen las regulaciones, que dejan atrás los buenos deseos para convertirlos en una obligación. En este caso, ya existen dos grupos relevantes a considerar: clientes y comunidades, así como reguladores.

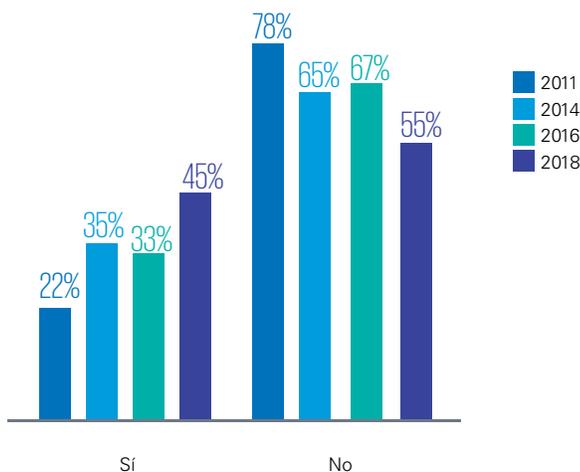
En la actualidad, donde los grupos de interés tienen gran peso, es fundamental lograr un balance entre acciones de gestión de grupos de interés con el tema regulatorio: algo hecho por valor para la organización y sus terceros reduce significativamente el esfuerzo de cumplir por aspectos regulatorios.

Es significativo que 47% de las empresas encuestadas apliquen un modelo estandarizado de comunicación. Sin embargo, todavía queda camino por recorrer, pues los datos de otras preguntas del cuestionario muestran una demora en las acciones concretas. En este caso, el rigor consiste en usar metodologías y apearse a formatos de publicación reconocidos.

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



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

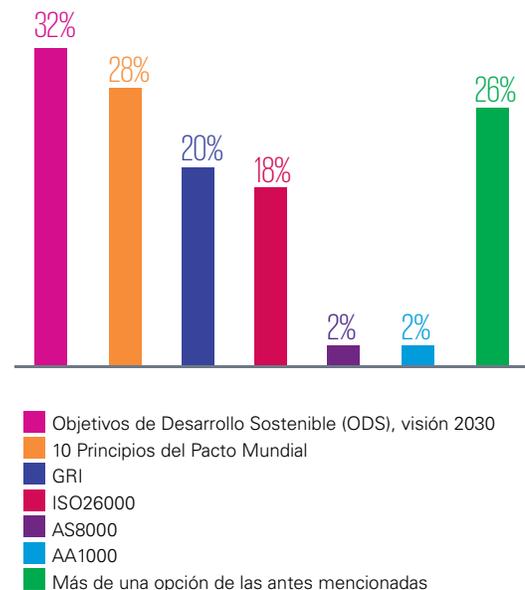


Si menos de la mitad de las empresas utilizan modelos formales de comunicación, se puede comprender mejor que una proporción menor se apege a estándares establecidos y de prestigio. En realidad, es válido presuponer que en esta cifra (45%) están inscritas las grandes empresas y otras que probablemente sobrevaloran sus protocolos. De hecho, estos formatos son especializados, requieren tiempo y esfuerzo y tienen un costo en recursos de personal, adquisición de información, procesamiento y publicación.

Por otro lado, es una tarea pendiente que estos modelos estén al alcance de las empresas más pequeñas o que apenas inician este camino. Sin embargo, aun ellas podrían utilizar las herramientas simplificadas y gratuitas disponibles para comenzar a construir una experiencia en la materia. Conforme pasen los años, más organizaciones harán el esfuerzo de apearse a las mejores prácticas de compilación de la información, y su publicación de manera confiable y creíble.

Recordemos que el uso de un estándar reconocido y aprobado reduce el tiempo de explicación a terceros y permite una comparabilidad contra otros grupos, lo que genera valor para la misma empresa.

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



Con el paso del tiempo se han construido estándares a nivel internacional sobre la forma de compilar la información de las empresas y publicar reportes de sostenibilidad, en particular los afines al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, y en específico los Informes de Progreso anuales, que son más simples y pueden presentarse cumpliendo reglas básicas.

México ha hecho avances considerables en este campo. Para 2017, y de acuerdo con la Red Mexicana del Pacto Mundial, esta cuenta con 777 participantes, de los cuales 167 son empresas grandes (21%) y 287 son pequeñas y medianas empresas (38%). Los otros participantes representan al sector de asociaciones y cámaras (10%), academias (6%), fundaciones y organizaciones de la sociedad civil (19.9%) y sindicatos (0.5%); así como gobiernos 4.6%).

Al mismo tiempo, este mecanismo se encuentra asociado a la estrategia Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030. Según la oficina de las Naciones Unidas en México, desde 2015, 24% de las 50 empresas más grandes de México pertenecen a la Red Mexicana del Pacto Mundial, y tres de ellas forman parte de la Junta Nacional. Tomando en cuenta el gran volumen de empresas pequeñas y medianas de la economía mexicana, es previsible que en el futuro estas cifras aumentarán de manera considerable.<sup>4</sup>

Cabe resaltar el impacto de los ODS en las empresas mexicanas, siendo que estos se lanzaron a finales de 2015: es buena señal ver el crecimiento de su uso y adhesión, ya que no solo es un lenguaje para México, sino un idioma acordado a nivel mundial. También es importante reconocer que algunas de estas empresas usan más de un estándar, esto considerando que los aspectos esenciales son los mismos para todos.

Nuestra sugerencia sería evolucionar de los 10 principios del Pacto Mundial a los ODS, ya que los mismos son mucho más dirigidos y se pasa de un compromiso universal a un esquema puntual, sujeto a análisis, medición y gestión. De hecho, GRI e ISO26000 son una muy buena opción para empresas con mayor evolución en mercados diversos a nivel global.

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

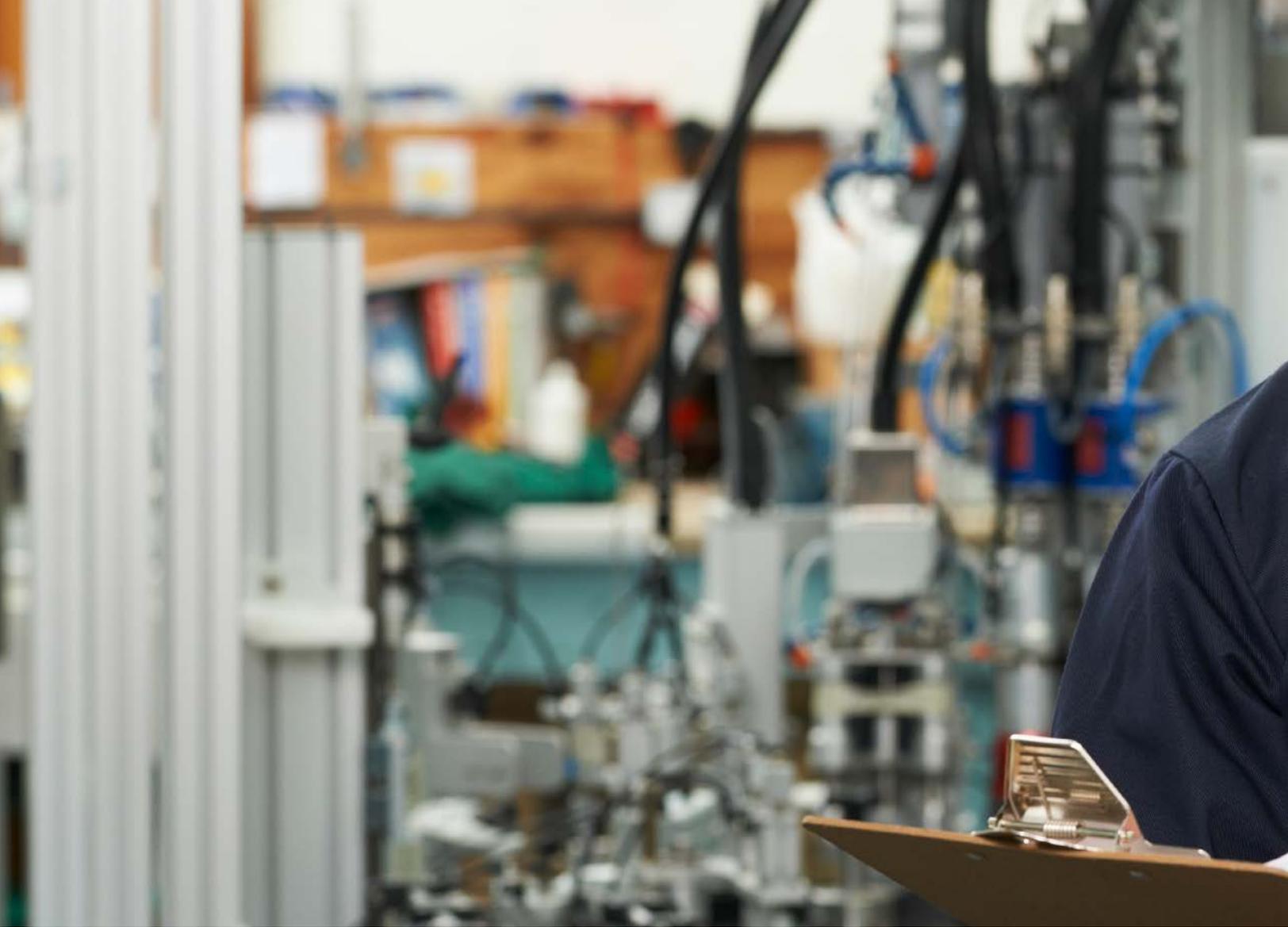


Si bien es obligatoria para las empresas e instituciones determinadas en el articulado, le ha faltado difusión e instrumentación más dinámica para asegurar su cumplimiento. Algunas disposiciones, sobre todo las referidas al reporte de emisiones de gases de efecto invernadero, se vuelven obligatorias de manera progresiva; comenzaron con las que aplican a empresas que acumulan más de un millón de toneladas anuales de bióxido de carbono equivalente (CO<sub>2</sub>e); a partir de 2018 estarán obligadas las que emiten más de 25,000 toneladas.

Las respuestas a la encuesta muestran un ligero incremento (5%) en el conocimiento de esta legislación. Pero con la incorporación de las más pequeñas, en 2018, la proporción tendrá que cambiar de manera rápida. El incumplimiento es castigado con multas. Además, este nuevo interés explica el aumento considerable de los directivos que conocen la ley de manera parcial.

Además de la regulación, recordemos que para efectos empresariales, un mayor CO<sub>2</sub> significa también mayor costo. Esto quiere decir que una empresa que produzca lo mismo con menor emisión de CO<sub>2</sub> tuvo ahorros económicos relevantes que serán valiosos, tanto para su utilidad como para su nivel de cumplimiento y su gestión reputacional.

<sup>4</sup>ONU México, *México, los ODS y el sector privado*, México, 27 de abril de 2016: <http://www.onu.org.mx/mexico-los-ods-y-el-sector-privado/>, consultado el 11 de noviembre de 2017.



# Inventario de emisiones, obligación ambiental y económica



**P**or mucho tiempo, realizar un inventario o medir la huella de carbono de las empresas fue sobre todo un ejercicio voluntario asociado a las funciones de RSC, pero en la medida en que se ha vuelto obligatorio, más negocios han comenzado a interesarse y a realizar sus esfuerzos iniciales.

Esto explica que, aunque la cifra de quienes conocen y cumplen crece relativamente poco (de 25% a 30% en 2018), los mayores movimientos ocurren entre quienes van a mitad de camino o están comenzando a entender el mecanismo e implementarlo. La columna de quienes no cuentan con ningún inventario, que permaneció estática durante al menos cuatro años, ha caído ahora de 64% a 44%. Hay que recordar que el calendario establecido en el reglamento de la LGCC establece que las empresas pequeñas y medianas comenzarán a reportar sus inventarios en 2018.

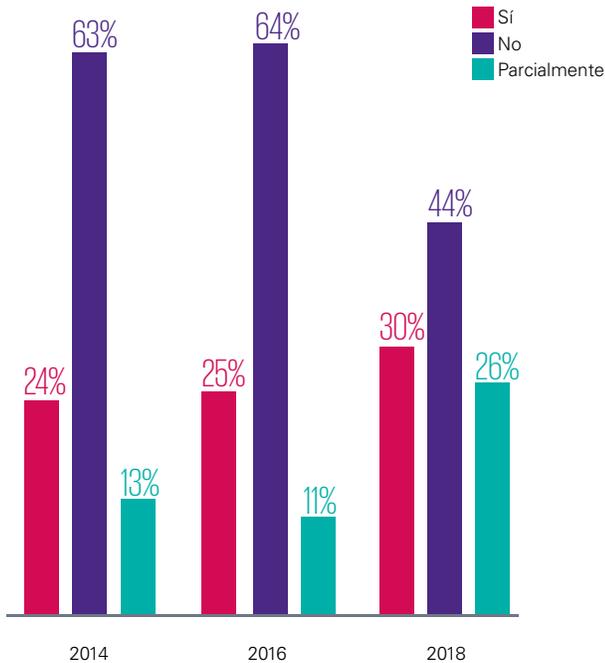
En la actualidad, las emisiones de CO<sub>2</sub> no solo tienen un contenido ambiental, sino sobre todo económico, ligado

a la eficiencia energética y la tecnología. Generar menos emisiones es un reflejo de la eficiencia y actualización tecnológica, y en estas épocas es un tema estratégico del negocio. Esta previsión se confirma también en el número creciente de empresas que planean realizar el inventario de CO<sub>2</sub>, es decir, cumplir con la ley.

Una buena señal es que, si bien el crecimiento de empresas que tienen un inventario concluido no ha crecido de manera significativa, sí se observa un incremento relevante en empresas que lo han desarrollado parcialmente. Esto significa interés, recursos, experiencia y esfuerzo iniciado.

Debe entenderse que quienes no tienen planes, que suman 34% de las respuestas, tendrán que hacerlo a marchas forzadas una vez que comiencen a hacerse las verificaciones por parte de la autoridad correspondiente. México se ha impuesto el compromiso de reducir en 30% las emisiones de sus emisiones de compuestos y gases de efecto invernadero para 2020, y en 50% para 2050.

### ¿Cuenta con un inventario de CO<sub>2</sub> en su organización?

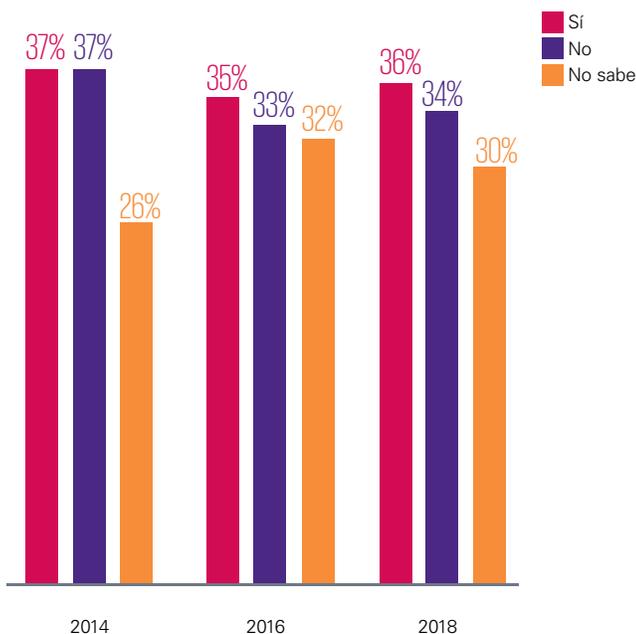


El ingreso de las empresas medianas y pequeñas al Registro Nacional de Emisiones (RENE), en 2018, obligará a las rezagadas a hacer un esfuerzo extraordinario para cumplir a tiempo. Las respuestas a una pregunta específica en esta encuesta muestran algunos cambios positivos, sobre todo entre quienes se manifiestan preparados, pero preocupa comprobar que 47% no lo está y que 18% ni siquiera sabe de qué se trata.

El RENE fue establecido por la LGCC y su Reglamento. El propósito es compilar la información en materia de emisión de compuestos y gases de efecto invernadero de diferentes sectores productivos. A partir de 2018, el reporte será obligatorio para todas las que emitan más de 25,000 toneladas de CO<sub>2</sub>e por año.

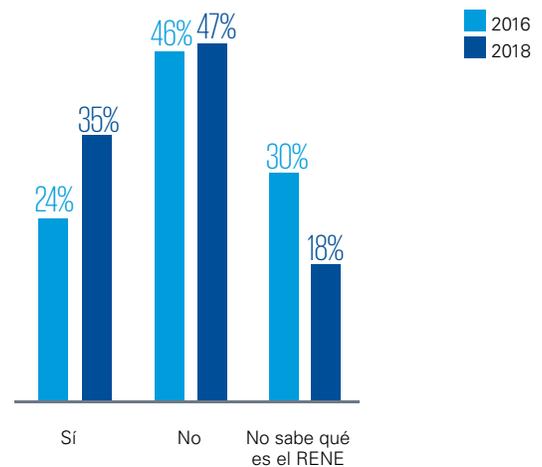
Los reportes se realizan del 1.º de marzo al 30 de junio de cada año, y su incumplimiento puede ser sancionado con multas de 500 a 3,000 días de salario mínimo, pero hay sanciones mayores en caso de falsedad en la información y otras formas de incumplimiento. Para facilitar la tarea, las autoridades han puesto a disposición de los interesados guías y formatos de ayuda, la forma de interpretar las diferentes clases de emisiones -transportes, combustibles, electricidad-, así como una calculadora básica para estimar las emisiones.

### ¿Planea realizar un inventario de CO<sub>2</sub> en el mediano plazo (menos de un año)?



Aunque las empresas no se consideran preparadas del todo para subir su información al RENE, el porcentaje de empresas que ni siquiera sabían en qué consistía el concepto ha disminuido.

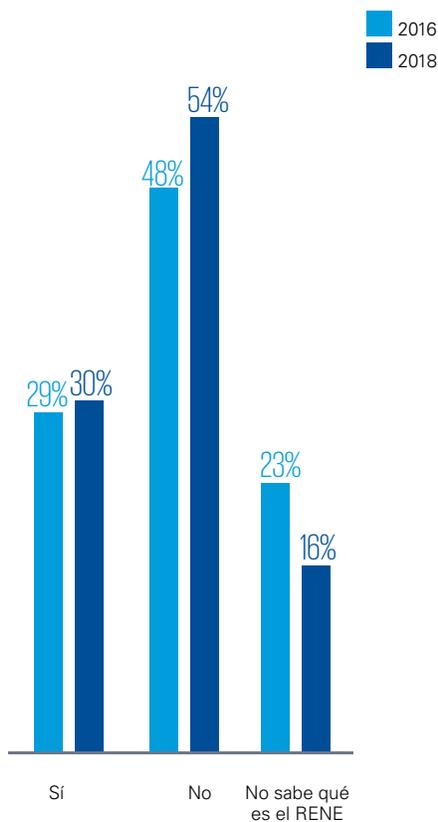
### ¿Se considera preparado para reportar/subir su información al RENE (Registro Nacional de Emisiones)?



Si se considera que muchas empresas apenas se están integrando al modelo de reporte del RENE, se comprende que tampoco sea bien entendida la concurrencia de un verificador, es decir, de un tercero autorizado, como parte del procedimiento para reportar el inventario. Por ahora su contratación corre por cuenta de las empresas de mayor tamaño, pero es previsible que esto cambiará de manera acelerada a medida que más organizaciones reporten sus emisiones.

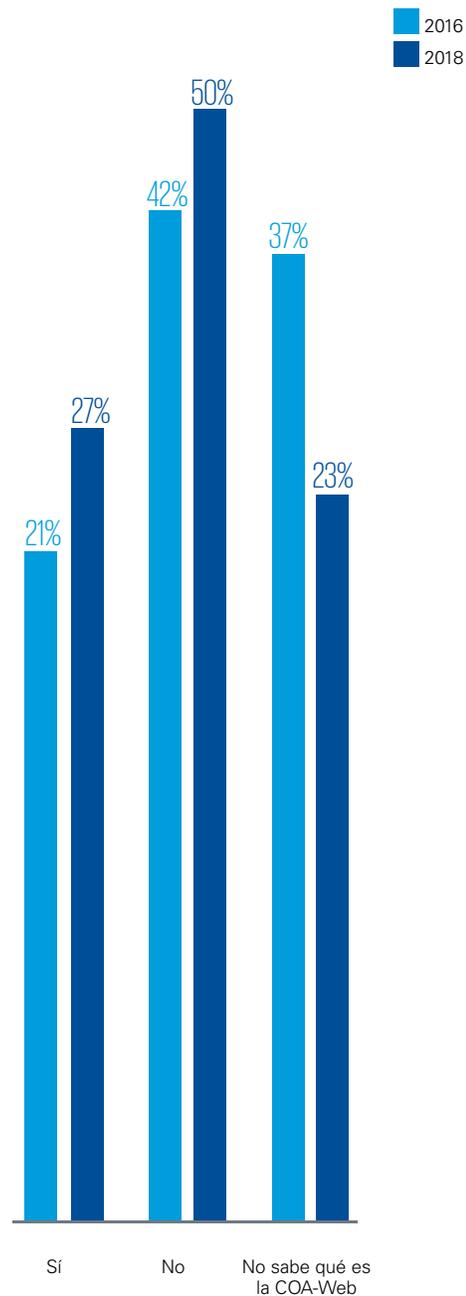
Algo similar ocurre con la Cédula de Operación Anual (COA-Web), que es la herramienta informática para que las empresas realicen sus reportes periódicos: 50% de los directivos responden que no la tienen, y 23% adicional que no sabe de qué se trata. Obviamente, mientras menos empresas estén reportando al RENE, menos saben o están preparadas con la herramienta de reporte, COA-Web. El trámite es gratuito, se realiza en línea, y se requieren algunos requisitos básicos incluyendo la Firma Electrónica (FIEL).

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



Conforme avanzamos en las preguntas, vemos que el *expertise* de las organizaciones en el tema va disminuyendo: no es lo mismo reconocer que se debe tener un inventario de CO<sub>2</sub>, a lograrlo bajo un esquema regulatorio y menos a tener las herramientas específicas para cubrir la regulación a detalle.

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





# Reputación para medir indicadores relevantes



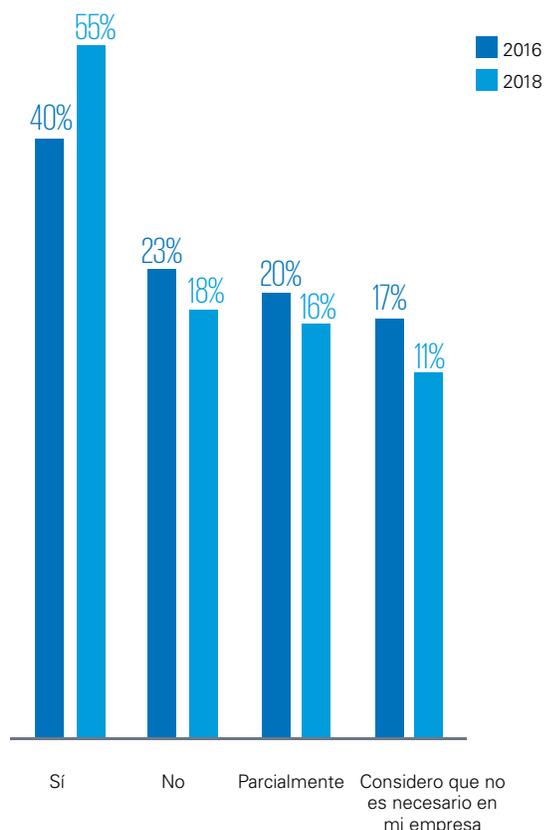
**S**i la eficiencia energética y el control de costos son importantes para optimizar los resultados económicos de todo negocio, ¿qué tan relevante será la prevención de fraudes, la corrupción y el manejo de recursos de procedencia ilícita, o más conocido como lavado de dinero? Este peligro está presente en todo tipo de organizaciones y afecta de manera directa el resultado financiero: pone en riesgo la reputación, el valor de las marcas y hasta la sobrevivencia de la empresa. En México y el extranjero se conocen casos en los que la falta de control o la deslealtad de empleados han creado situaciones difíciles o incluso, ha provocado la quiebra.

Esta es la razón para alentar el uso de procedimientos y estándares de seguimiento y control al que han recurrido al

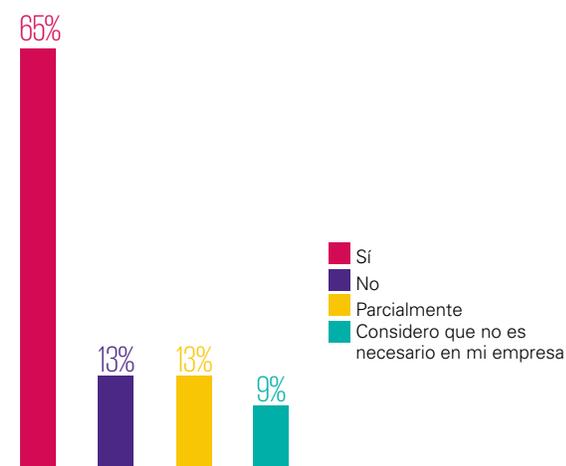
menos 65% de las empresas incluidas en la encuesta (13% más los utilizan de forma parcial). Sin embargo, todavía existen una proporción considerable de empresas que no atienden este tema o lo consideran innecesario, cuando lo cierto es que puede haber corrupción y fraude en cualquier organización que compra, vende o recibe dinero.

Recordemos que el tema anticorrupción no es solo un aspecto de potencial merma económica, sino que existen aspectos regulatorios nacionales e internacionales que pueden tener repercusiones directas como sanciones, multas o demandas, adicional a la potencial baja de confianza de otros grupos a relacionarse con una entidad que no está cubriendo uno de los temas más relevantes a considerar actualmente a nivel mundial.

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



**¿Cuenta su organización con un proceso anticorrupción, con diseño, reporte, responsables y controles?**

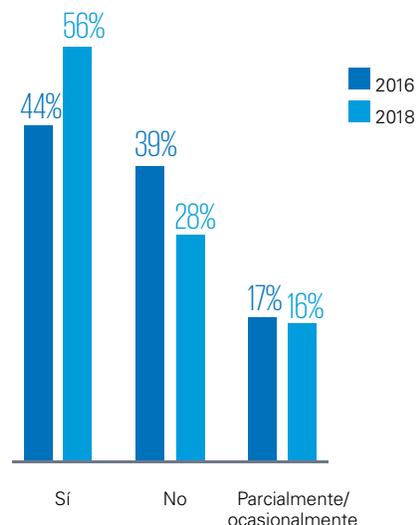


Para prevenir actos de corrupción, la actitud prevaleciente también es positiva, puesto que 78% de las empresas cuenta con alguna medida o proceso, y solo 22% no lo tiene o no lo considera necesario. Es probable que la profundidad y alcances de algunas iniciativas no sean del todo eficientes, y algunas no resistirían una maniobra de inteligencia financiera. Esto, como en el caso de la ciberseguridad y otros conceptos dinámicos, debe actualizarse de forma continua, porque un sistema antilavado o anticorrupción no es infalible, pero el avance es importante y crecerá a medida que la experiencia muestre las brechas y lagunas en los procesos.

Llama la atención que un 9% de empresas considere que no necesita un sistema anticorrupción. La corrupción es un tema que no solo es de ámbito regulatorio. Una organización que permite la entrada de estas malas prácticas a sus procesos y personal es vulnerable a ataques económicos, relacionamiento con grupos no deseados y potencial impacto económico, reputacional y legal en algunos casos. Valdría la pena reconsiderar esta visión corta del impacto de este flagelo en la empresa.

Por otro lado, las grandes organizaciones disponen de agencias o áreas de relaciones públicas y comunicación, y cuentan con servicios propios o de terceros para dar seguimiento, recopilar y calificar las publicaciones y comentarios que publican sobre ellas medios impresos y electrónicos. Agencias monitoreo de medios (*clipping*) clasifican estas menciones, según si su contenido sea positivo, negativo o neutral, y hasta estiman su valor en términos de su equivalencia monetaria en gasto publicitario.

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

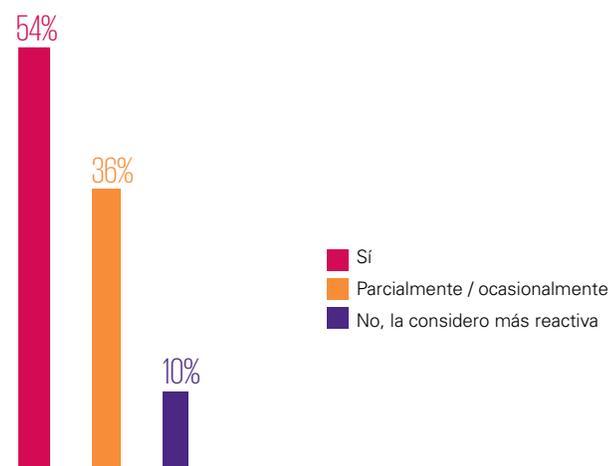


Con la llegada de las redes sociales al escenario global, esta práctica ha evolucionado de manera importante, y existen decenas de agencias de mercadotecnia digital que dan seguimiento a estas menciones, su contenido y repercusiones, utilizando herramientas de análisis para comprender la sensibilidad de las audiencias frente a la empresa, marcas, calidad de servicio, elogios y objeciones. De esta manera, pueden responder de forma rápida cuando ocurren incidentes que, al viralizarse, se convierten en un problema mayor.

La relevancia de estas comunicaciones se confirma cuando más de la mitad de las compañías de la muestra (56%) reconocen contar con esquemas o procesos formales para recopilar y procesarlas. Si en el pasado estos temas eran dominio de las áreas de mercadotecnia, publicidad y relaciones públicas, ahora podría decirse que alcanza a la Alta Dirección e incluso al Consejo de Administración. Un empleado despedido en malas condiciones, un proveedor desleal que revele secretos en la red, o la exhibición de un fraude o incidente mayor, pueden desencadenar un daño de dimensiones imprevisibles.

Por otro lado, medir las emisiones de CO<sub>2</sub>, establecer procesos para prevenir la corrupción y el fraude, monitorear las redes sociales y dar seguimiento a los procesos de reclutamiento y rotación de personal, por mencionar algunos, son parte del desarrollo sostenible: 90% de las empresas de esta encuesta perciben que son proactivas y están atentas, aun de manera parcial. Apenas una décima parte se definen como reactivas, es decir, que enfrentan las contingencias una vez que se materializan, lo que obviamente hace que el daño y la respuesta sean más costosos.

**¿Considera que su organización es proactiva, es decir, identifica aquellos temas que son relevantes, los planea, prospecta y analiza en el tiempo?**

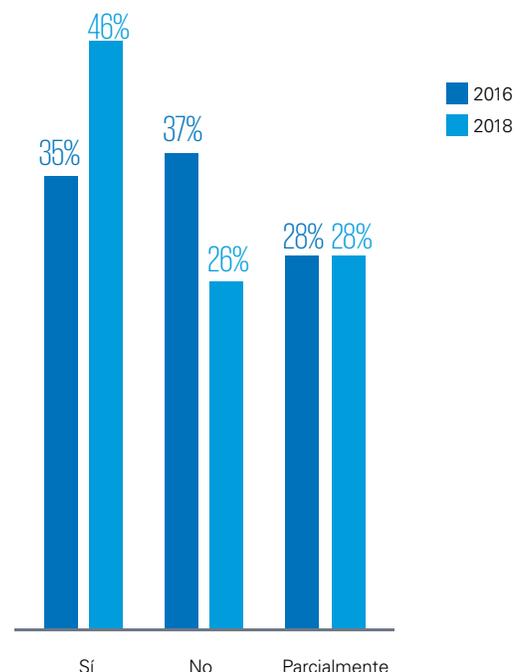


Las empresas muestran un crecimiento razonable en la gestión racional de los recursos, como la energía y el agua, que se han encarecido en México y que, además, representan oportunidades para mejorar tecnologías y optimizar procesos: no menos importante, envían un mensaje de racionalidad y compromiso con el medio ambiente.

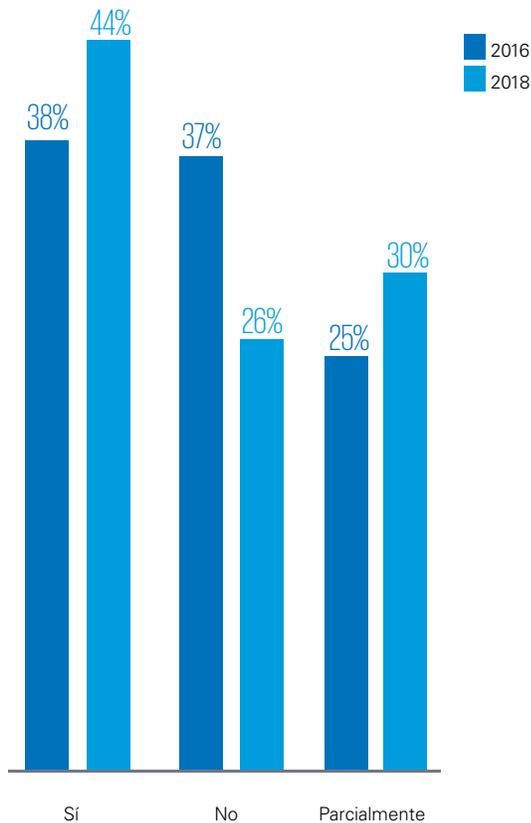
Hay que recordar que el entorno de negocios es sumamente cambiante y altamente disruptivo. Por esta razón se puede explicar que el 46% de las organizaciones no tengan un análisis proactivo o anticipado; este es un porcentaje demasiado alto que puede afectar a los negocios en su corto y largo plazo.

Es posible que la mayoría de las respuestas afirmativas correspondan a las grandes empresas, para las cuales estas estrategias pueden significar inversiones importantes con retornos en el mediano y largo plazos. La disminución en las respuestas negativas puede atribuirse, como en otras preguntas, a la incorporación de las de tamaño medio, que también deben hacer esfuerzos técnicos y financieros para seguir siendo competitivas en sus mercados. Es meritorio que algunas reconozcan que no estaban haciendo lo suficiente, y es previsible que las cifras cambien en los siguientes años.

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

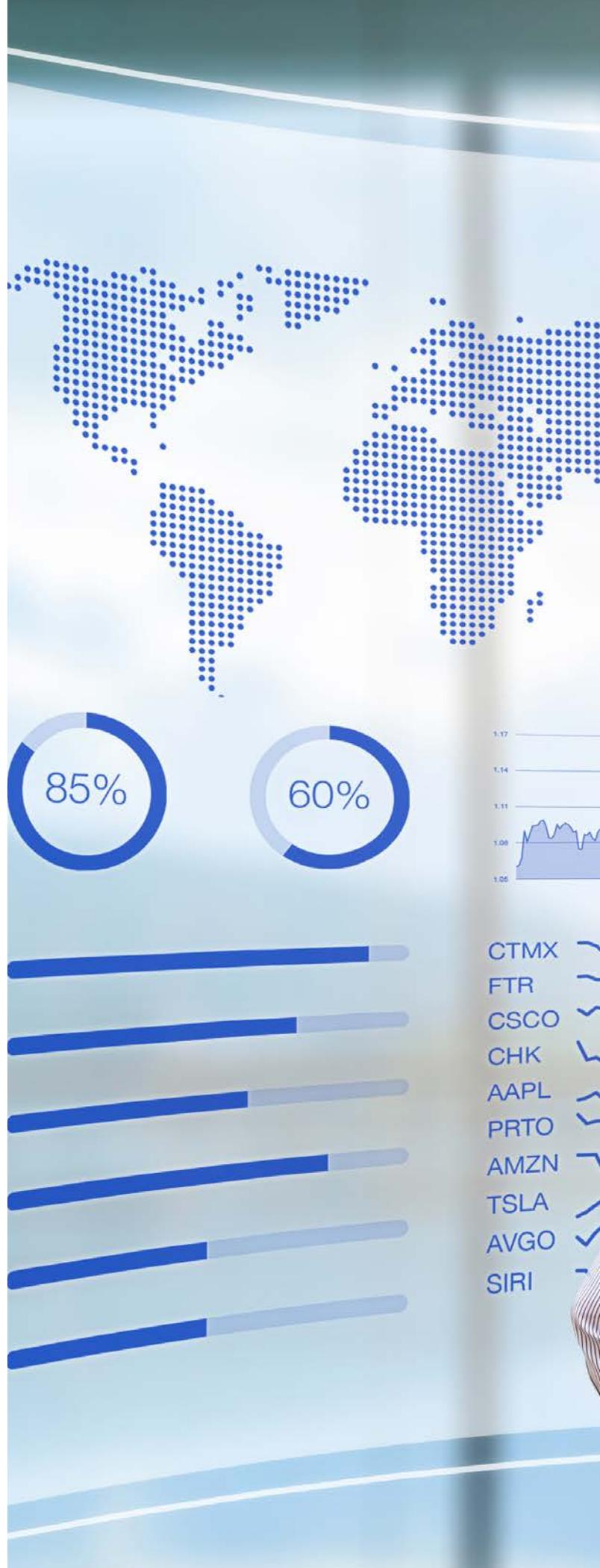


¿Cuenta con un análisis de eficiencia en uso de agua, donde temas como fuentes, consumo, reciclaje y otros temas relevantes son considerados?



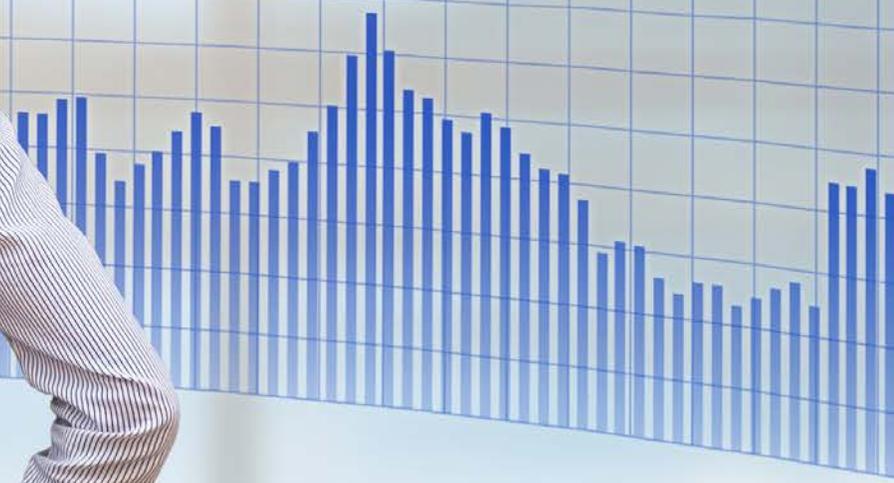
Aunque el concepto de CO<sub>2</sub> es el que ha tomado más impulso y popularidad a nivel tanto local como global, en segundo lugar se encuentra el tema del agua. De hecho, en el momento de la emisión de este informe, la Cámara de Diputados estaba en proceso de emitir la Nueva Ley General de Aguas, con cambios relevantes en su gestión, aprovechamiento y uso.

El agua es un tema que se considera igual de relevante que el CO<sub>2</sub>: conforma un elemento fundamental para sobrevivir, en el que el consumo diario -considerando las necesidades de un país de 120 millones de personas- subraya la necesidad urgente de gestionarlo con visión sostenible y de largo plazo.





0.45	▲	+0.45%
-0.23	▼	-2.34%
-1.01	▼	-1.89%
0.02	▲	
+2.00		
0.57		
-0.65		





# Talento e inversión en desarrollo sostenible

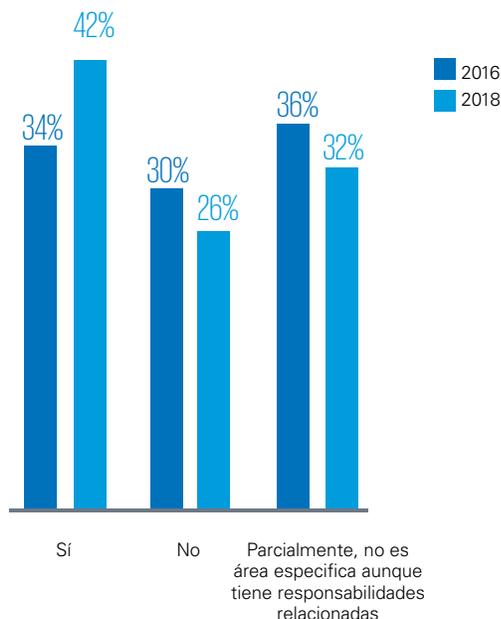


Como concepto en proceso de consolidación, es frecuente que el desarrollo sostenible no tenga una posición específica dentro del organigrama de las empresas, y que sea gestionado parcialmente en un área de Responsabilidad Social Corporativa, en operaciones o en finanzas. En algunas fuentes electrónicas, una búsqueda simple en español arroja resultados dispares: se habla de directores o gerentes de sostenibilidad, pero con responsabilidades en asuntos corporativos, relaciones institucionales o RSC. En inglés es más frecuente identificar

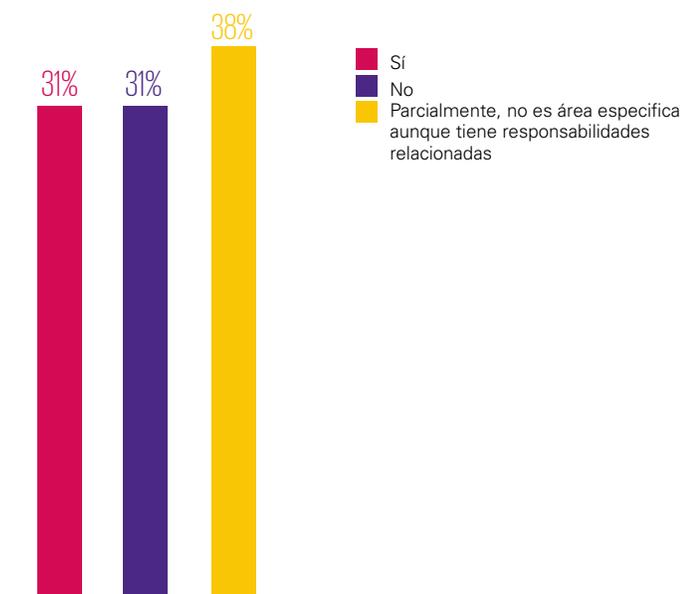
puestos como el *Chief Sustainability Officer (CSO)*, descrito como cercano a los temas ambientales y de energía.

Las cifras de la encuesta muestran que en México se ha extendido la práctica de establecer una función o área especializada (42%, mientras otro 32% refiere el manejo de un conjunto de responsabilidades relacionadas). Es un dato importante que se irá ajustando a medida que las organizaciones vayan informándose y comprendiendo que requieren personal dedicado, recursos y herramientas, y que lo mejor es crear un área responsable.

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



**¿Cuenta con metodología para prospectar temas de sostenibilidad (ambiental, social y económico) a efectos económicos tanto de corto plazo como de largo plazo?**



Contar con áreas y personal orientados al desarrollo sostenible significa que existen una metodología, herramientas y buenas prácticas para comprender los temas involucrados y convertirlos en términos económicos. Este es el primer paso para que pueda hacerse un caso de negocio, y medir los resultados y el retorno de una inversión, sea en beneficio de marcas, finanzas o procesos de negocio. Por otro lado, la encuesta muestra un buen avance (31% tiene estos recursos y 38% adicional en forma parcial), aunque el otro 31% revela un desconocimiento desalentador, porque significa que la empresa no sabe si sus esfuerzos en sostenibilidad tienen un resultado y de qué tamaño.

En el pasado, la sostenibilidad no se medía en términos precisos, no había una visión global. Integrar todos los resultados en una matriz, aunque ocurran en diferentes lugares de la empresa, indica que esta tiene una vocación definida, que entiende el fenómeno y que cuenta con los recursos para manejar los riesgos actuales y reconocer los emergentes. Es lo que quieren saber los Consejos y los accionistas, a quienes hay que explicar en qué se ha avanzado, los resultados alcanzados y el retorno de las inversiones.

KPMG realiza este tipo de mediciones a través de la metodología *True Value*, definida como una herramienta que permite medir la creación de valor corporativo y social. Esta identifica y calcula el valor económico de las acciones en materia social, ambiental, de responsabilidad social, de seguridad, de control de riesgos, y les atribuye valores presentes y futuros. El reporte se actualiza de manera constante y se integra al estado financiero. En otras palabras, es una herramienta que traduce la sostenibilidad a resultados económicos.<sup>5</sup>

La nueva tendencia es ser más cuantitativos en los indicadores de sostenibilidad, es decir, no solo hablar de toneladas de CO<sub>2</sub> o litros de agua, sino de cuánto representa a futuro como valor de la empresa. Es lograr un lenguaje común entre un Consejo de Administración, un CEO y CFO –con muchos proyectos a resolver en el corto plazo– contra un Director de Sostenibilidad que solicita recursos y presupuestos para proyectos que considera necesarios en el largo plazo, pero a quien se le dificultaría explicar el Retorno de la Inversión (ROI) de dichos recursos. En este sentido, un Reporte Integrado es de gran valor para los más altos niveles de la empresa, inversionistas y grupos de interés.

<sup>5</sup> KPMG International, *Introducing KPMG True Value. A tool to connect corporate and societal value creation*, 2015: <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/ae/pdf/introduction-kpmg-truevalue.pdf>, consultado el 11 de noviembre de 2017.





# Involucrarse desde la Alta Dirección



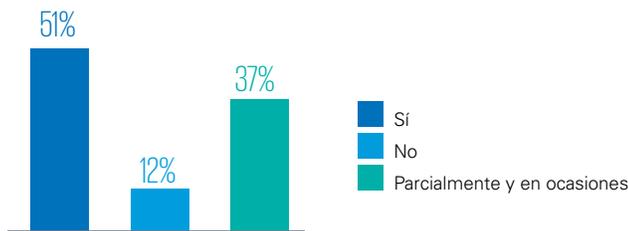
**A**demás de atender el tema de sostenibilidad en el Consejo de Administración y los comités especializados, es significativo que más de la mitad de los directivos y gerentes, en las diferentes áreas del negocio, le asignen alguna importancia. Están en mejores posibilidades de identificar y gestionar los problemas afines a sus actividades, sean operaciones, compras, finanzas, ventas o recursos humanos. Si en el pasado el tema central era el ambiental y el normativo, en la actualidad, como se ve en la encuesta, cubre lo mismo riesgos comerciales, financieros y de mercado, la ruptura de la cadena de abasto, la atención al cliente, el seguimiento y monitoreo de los medios electrónicos y las redes sociales, los recursos humanos, la relación con escuelas y universidades. Aún más relevante resulta confirmar que los directivos más interesados en estos temas son precisamente el director general (80% de las respuestas) y el director de finanzas

(56%, igual que el de recursos humanos), porque significa que se comprende la importancia estratégica de estas acciones y el impacto económico de su implementación.

Sin duda, la sostenibilidad está relacionada con la supervivencia del negocio. ¿Cuánto peso tendrá, por ejemplo, un ciberataque que afecte bases de datos, listas de clientes, facturación o inventarios? ¿Cuánto costaría la falta de un protocolo para operar en un desastre mayor, como una inundación o un terremoto? ¿Quién es el responsable de dirigir la estrategia frente a cambios sociopolíticos, como ha ocurrido a empresas en Reino Unido y España?

Resalta observar que las direcciones de finanzas ya ven al tema como algo relevante: esto no se observaba en años previos. Asimismo, las direcciones de relaciones con inversionistas se han vuelto grandes promotores.

### ¿Su grupo directivo (diferente al de sostenibilidad) le otorga importancia al tema?

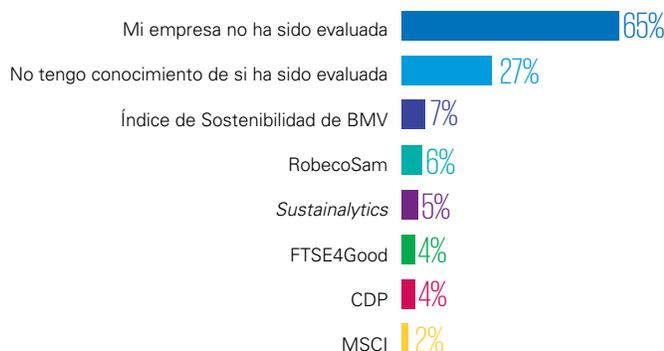


### ¿Qué directores, adicional al área de sostenibilidad o Responsabilidad Social, se han involucrado en el tema y lo ven como algo relevante?



\*La suma de las variables no es igual a 100%, debido a que era posible seleccionar más de una opción.

### ¿Su empresa ha sido evaluada en sostenibilidad por algún grupo externo que posteriormente comparte con otros grupos de interés (Fondos de inversión, Bolsas de Valores, entre otros)?



Así como se ha llamado la atención sobre la importancia de monitorear los medios de comunicación y las redes sociales, es relevante conocer la opinión que tienen los analistas, inversionistas y el ambiente de negocios en general. Contra lo que se podría esperar, 65% de las empresas de la encuesta afirman que no han sido evaluadas por analistas externos. Más de un cuarto de las empresas contestan que no saben si han sido evaluadas, es decir, que al menos están conscientes de que sí podrían estar en la mira de calificadoras, casas de bolsa, fondos de inversión y otras agencias. Muchas de ellas realizan estos sondeos sin consultar a la compañía sujeta de estudio, y sin su consentimiento, justamente para poder ofrecer opiniones independientes.

Las respuestas muestran, por una parte, la inacción de muchos ejecutivos en este campo, y por la otra, la creciente sospecha de que pudieran estar siendo sometidas a escrutinio sin saberlo o sin participar. Aun si no lo desean o si quisieran ocultarlos, es posible que los analistas sigan sus movimientos y la marcha del negocio.

Existen organizaciones que por cuenta propia o a solicitud de terceros analizan la sostenibilidad de las empresas, e incluso elaboran listados o *rankings* de empresas sostenibles. Esto es válido tanto para las empresas públicas o que cotizan en bolsas de valores, como para las privadas y de tipo familiar. Tal es el caso ya citado de *Sustainalytics*, CDP o el *Guardian Sustainable Business*. En México, la Bolsa Mexicana de Valores opera un Índice de Precios y Cotizaciones Sustentable (IPC Sustentable), iniciativa similar a la de otras bolsas de valores como el *Dow Jones Sustainability* en Estados Unidos y el FTSE4Good, de la Bolsa de Valores de Londres; este último incluye versiones con empresas europeas, de Japón y Estados Unidos. Otro indicador bursátil reconocido es el Global Compact 100.

Ahora bien, si una empresa no es pública seguramente contestará que no es evaluada. Sin embargo, ¿ha contemplado que pudiera ser evaluada por potenciales clientes? En otras palabras, ¿ha tomado en cuenta que dentro de su ámbito de operación pueden existir grupos que son sumamente cuidadosos con quienes generan relación de negocios? Todas las empresas son evaluadas en un mundo más interconectado, donde si una compañía no es evaluada sería preocupante, ya que significaría que se está quedando aislada.

Consistente con los datos mencionados, solo una minoría de las empresas saben que han sido evaluadas o examinadas y, para 14% de ellas, los resultados son satisfactorios. Otras no entienden o no están de acuerdo con los resultados obtenidos, y una inmensa mayoría (78%) reafirma su idea de que no han sido evaluadas.

Estas cifras podrían cambiar en el futuro cuando más empresas sean revisadas, y con más rigor. Quienes no obtienen los resultados esperados o deseados, probablemente deberán profundizar en aspectos en los que han sido subvaluados por las agencias especializadas o los mercados de valores.

Quizá la presión interna y externa, y la difusión del concepto integral de desarrollo sostenible, también inviten a la Alta Dirección a considerar recursos económicos específicamente destinados a esta operación, lo que en la actualidad es poco frecuente. Importa que esos recursos estén identificados, y que formen parte de una estrategia integral, porque de otra manera sería difícil darle seguimiento y medir sus resultados. En este caso, 41% de las empresas manifiestan disponer de un presupuesto etiquetado para el desarrollo sostenible, pero el resto parece confiar en el resultado de las acciones realizadas a través de áreas específicas y coberturas generales. Mientras no existan esos recursos – básicamente dinero y talento –, las cosas avanzarán de forma lenta y poco previsible.

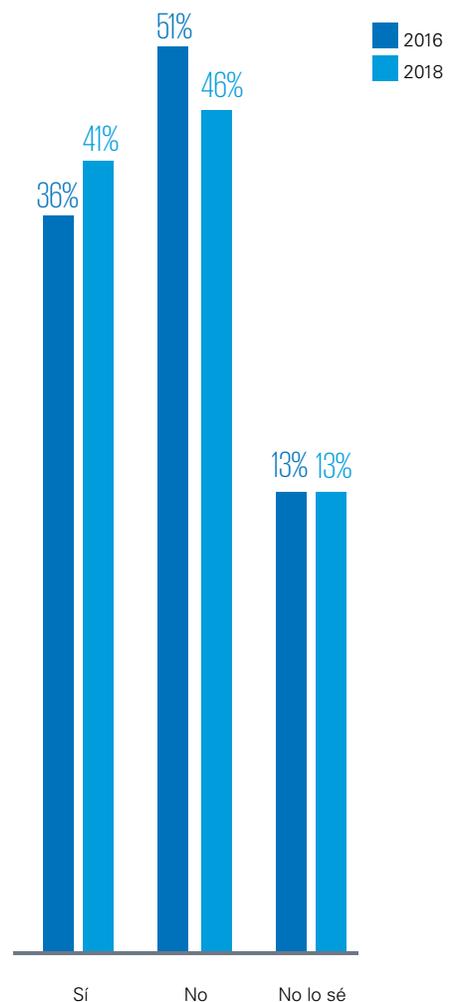
**Al tener acceso al reporte (sus resultados), ¿cuál fue su percepción?**



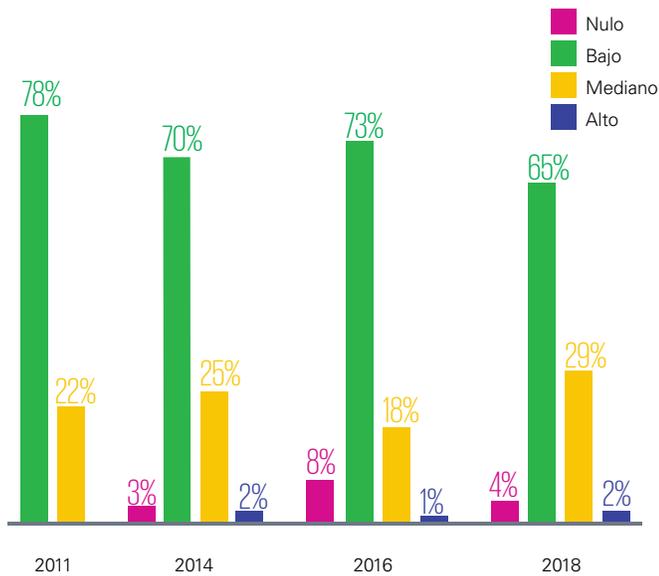
La última pregunta de la encuesta, aunque pudiera parecer desalentadora por la baja puntuación en las categorías positivas (2% para desarrollo Alto y 65% para Bajo), no debe ser malinterpretada, particularmente cuando temas más específicos a lo largo del cuestionario muestran que en el interior de las compañías existe una seria preocupación de la Alta Dirección.

Una perspectiva distinta es que tal vez sí tiene presupuesto, pero no lo ha integrado en un concepto de sostenibilidad. Es decir, tal vez habla de gestión energética, capacitación, reducción de accidentes, anticorrupción o similares, sin embargo, no lo ha visto en un proceso integrado.

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



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

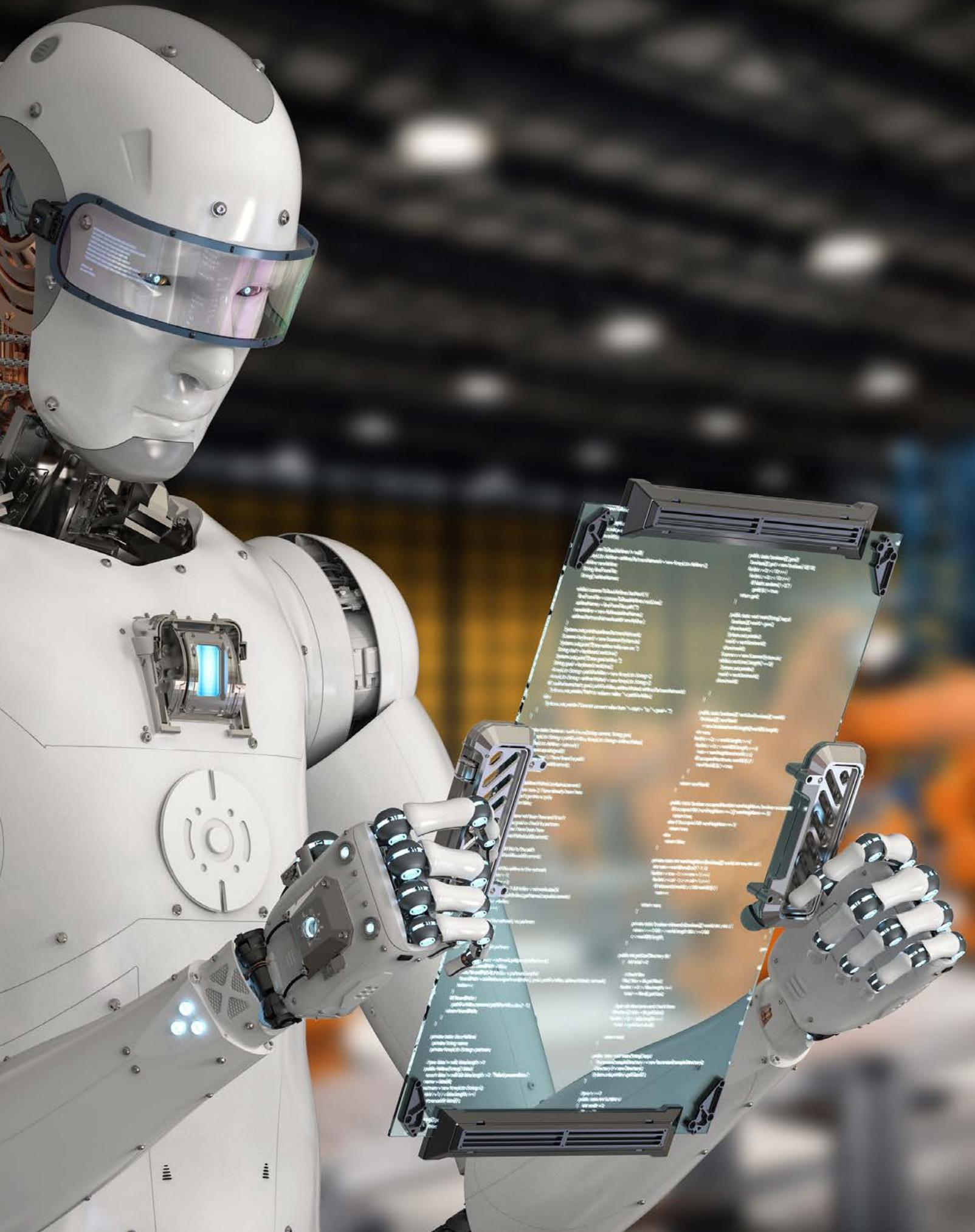


Si se compara 2011 contra 2018, un 78% de las empresas observaba un nivel de sostenibilidad bajo en México, contra un 65% en 2017. El gran reto en este espacio es que no solo las grandes empresas, sino el mayor porcentaje de entidades mexicanas conozcan el concepto, lo vean como riesgo y oportunidad de negocio y tomen acciones proactivas e inteligentes para su gestión interna.

Hay que recordar que las responsabilidades ligadas al desarrollo sostenible están incluidas de manera imperativa en la legislación, y obligan a las empresas a su cumplimiento en tiempo y forma con respecto a reporte de emisiones, capacitación laboral, protección civil, derechos humanos y contra la discriminación, combate a la corrupción y el lavado de dinero, entre otros. Si la pequeña proporción de empresas (2%) representa al grupo de las grandes empresas de clase mundial, hay que destacar el considerable aumento en la categoría "mediano" que, como se comentó en otras preguntas, indica probablemente el ingreso al tema de más empresas de tamaño medio, muchas de las cuales nunca se habían preocupado por la sostenibilidad como tal, y que ahora están incorporando el concepto a sus estrategias de negocio.

Una vez más, este no es un buen deseo. Es mucho más que altruismo o *marketing*: es un paradigma de largo plazo, retorno y permanencia. En este sentido, se requiere un México más fuerte, sólido y constante, que beneficie a los accionistas, pero con valor compartido a sus ciudadanos y con un bienestar para las generaciones futuras.







# Conclusiones



**M**éxico es un país de grandes contrastes con una economía dinámica y diversa, en la que conviven grandes empresas nacionales y extranjeras, junto con miles de empresas pequeñas y medianas en diferentes grados de avance técnico y de gestión. Estas diferencias explican que algunos temas centrales para los negocios alcancen un gran desarrollo en las organizaciones más avanzadas, que luego permeen a proveedores y fabricantes en otros peldaños de la cadena de valor.

Desafortunadamente, carencias en términos económicos, educativos y de infraestructura impiden que la sostenibilidad avance de manera más firme y en todos los niveles. Las limitaciones se hacen más evidentes cuando no es posible reclutar personal capacitado, por límites en la infraestructura, pero también debido a la burocracia, la corrupción y la inseguridad.

Para que la mayoría de las empresas encuentre un modelo de desarrollo sostenible se necesita avanzar en todos los aspectos que integran el concepto, comenzando por la educación y la información. Si los nuevos graduados y profesionales entienden y aplican la sostenibilidad, los resultados globales serán más rápidos.

Sostenibilidad es la apuesta para el presente y el futuro, que debe entenderse como una estrategia que contiene preocupaciones transversales: ambientales, laborales y energéticas, como las de tipo social, las geopolíticas y las que afectan a la comunidad y a la sociedad. Una empresa no será sostenible solo por su reporte de emisiones o por una práctica inclusiva en materia laboral.

Las organizaciones serán sostenibles cuando puedan entender que forman parte de un todo complejo en el que convergen los recursos naturales, el comercio internacional, los flujos migratorios, la infraestructura y los avances tecnológicos, así como una larga lista de factores grandes y pequeños que construyen el futuro de la economía.



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

“D.R.” © 2018 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative (“KPMG International”), una entidad suiza. Blvd. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, Ciudad de México. Impreso en México. Todos los derechos reservados.