

# El programa de sostenibilidad: Perspectivas de la industria\*

# Contenidos

- 01 El programa de sostenibilidad
- 06 Perspectivas de la Industria: Energía
- 08 Perspectivas de la Industria: Transporte y Logística
- 10 Perspectivas de la Industria: Retail y Consumo
- 12 Perspectivas de la Industria: Tecnología
- 14 Perspectivas de la Industria: Bancos y Mercados de Capital
- 17 Cómo puede ayudar PricewaterhouseCoopers
- 18 Contactos

“Este programa de sostenibilidad y responsabilidad corporativa no sólo es fundamental para la estrategia del negocio sino que se convertirá en un conductor del crecimiento del negocio cada vez más importante.... Considero que el hecho de que los negocios respondan bien y en forma rápida a este programa definirá las compañías prósperas y las que fracasarán.”

Patrick Cescau, CEO de Unilever

## El Programa de Sostenibilidad

Muchos en actividades comerciales, por largo tiempo han considerado a la sostenibilidad (por ejemplo, esfuerzos por evitar cambios climáticos o mejorar la educación en barrios marginados) como una cuestión de filantropía corporativa, sin relevancia sobre las estrategias principales de sus corporaciones. Los costos incurridos en tales actividades eran vistos como una disminución de la rentabilidad y contabilizados como gastos de relaciones públicas de marketing; su alcance era limitado pero eran promocionados con gran ostentación.

Sin embargo, esta perspectiva ha cambiado. Las corporaciones han logrado comprender que sus posibilidades de prosperar dependen de sus respuestas a los desafíos de un mundo limitado en carbono y una variedad de otras cuestiones relacionadas con el programa de sostenibilidad. En la actualidad, los líderes corporativos, en lugar de percibir como costos los esfuerzos empleados en el aumento de la eficiencia del combustible utilizado en actividades y en garantizar que los proveedores en mercados emergentes ofrezcan a sus empleados condiciones laborales seguras, creen que estas iniciativas son inversiones en oportunidades de operar más eficientemente y de asegurar una cadena de abastecimiento confiable. La “Economist Intelligence Unit” (EIU) comprobó en una encuesta que el 57% de los altos ejecutivos cree que los beneficios de los esfuerzos empleados en lograr sostenibilidad superan a los costos.

Las conclusiones también confirman el aumento de la sostenibilidad en la agenda corporativa y su relación con la ventaja competitiva. El cincuenta y tres por ciento de los ejecutivos encuestados por la EIU declara que cuentan con políticas de sostenibilidad coherentes. El mismo porcentaje informa que la responsabilidad por la sostenibilidad dentro de sus organizaciones se reconoce a nivel CEO o ejecutivo.

Sin embargo, los negocios saben que hay mucho más por hacer. Por ejemplo, solamente el 6% de las compañías encuestadas por la EIU se califican como destacadas respecto a la reducción de emisiones, desperdicios y contaminación. Y solamente un tercio de los ejecutivos encuestados a nivel mundial afirma que sus políticas de sostenibilidad se extienden a sus cadenas de abastecimiento.

A pesar de que los desafíos globales relacionados con la sostenibilidad son aparentes, la determinación de cómo los negocios pueden superar los desafíos puede ser una tarea desalentadora. La sostenibilidad puede comprender una amplia gama de cuestiones que afectan al negocio, desde contaminación y cambio climático hasta educación, pobreza, salud y derechos humanos. Engloba a un mundo conectado con una gran variedad de partes interesadas, desde empleados y comunidades hasta gobiernos y ONG. Asimismo, incluye actividades en partes del mundo con distintas jurisdicciones, regulaciones y normas de aplicación. Como era de esperar, los negocios por lo general no saben por donde empezar.

### ¿Qué es el programa de sostenibilidad?

El programa de sostenibilidad comienza con el compromiso de incorporar factores sociales, ambientales, económicos y éticos dentro del proceso de toma de decisiones estratégicas de una compañía. También comprende la evaluación de cómo estos factores afectan el negocio, incluyendo a todas sus partes interesadas, y qué riesgos y oportunidades presentan. Finalmente, el programa de sostenibilidad invita a los negocios a adoptar medidas para disminuir los riesgos y tomar ventaja de las oportunidades.

“Los beneficios mayormente citados que las empresas esperan obtener de las políticas de sostenibilidad se relacionan con resultados mejorados del negocio: la capacidad de atraer y retener clientes (37%), la mejora del valor del accionista (34%) y el aumento de las ganancias (31%).”

Encuesta del Economist Intelligence Unit, Doing Good: Business and the Sustainability Challenge, 2008

### La mentalidad de la sostenibilidad

La mayoría de los negocios de vanguardia comprenden que el equilibrio tradicional entre la sostenibilidad y la rentabilidad es una perspectiva pasada de moda. Saben que operar sosteniblemente es una mentalidad centrada en la creación de valor del accionista a largo plazo. Esto significa la adhesión a los preceptos fundamentales de la buena iniciativa empresarial, identificando las cambiantes necesidades y exigencias de la sociedad y respondiendo con modelos de negocios exitosos. Los líderes de negocios que operan sosteniblemente reconocen que los factores sociales, ambientales, económicos y éticos afectan sus estrategias principales de negocios. Estos líderes analizan el espectro de cuestiones de sostenibilidad y responden disminuyendo los riesgos y aprovechando las oportunidades.

Asimismo, comprenden que el programa de sostenibilidad exige el trabajo colaborativo con todas las partes interesadas, desde proveedores y clientes, hasta empleados, accionistas y gobiernos. En la onceava Encuesta Global Anual de CEO de PricewaterhouseCoopers, realizada en el año 2007, el 82% de los CEO declaró que los gobiernos deberían desempeñar una función más que de liderazgo al tratar el tema del cambio climático, y el 73% dijo que los negocios necesitan colaborar con sus colegas de la industria y con los socios del negocio para disminuir el cambio climático. De hecho, en un mundo conectado, el éxito de una compañía está guiado por las prácticas de su red de proveedores, distribuidores, prestadores de servicios y comercios minoristas,

en términos no sólo de eficiencia sino también de reputación. Un eslabón débil podría ser muy costoso para toda la red. Y el programa de sostenibilidad da forma tanto a la eficiencia como a la reputación.

### Evaluación de riesgos

Existen al menos cuatro amplias categorías de riesgos relacionados con la sostenibilidad:

- **Escasez de materias primas:** las materias primas, incluyendo cualquier producto proveniente de combustibles fósiles y minerales, hasta alimentos y agua, son limitadas y la escasez hoy en día es algo común en el planeta. No hace falta mirar más allá de los recientes aumentos en los precios de productos commodities, que abarcan desde el petróleo hasta el trigo, los cuales han alcanzado los puntos más altos en el año 2008, para darnos cuenta que la demanda de recursos naturales está produciendo desabastecimiento. Se ha estimado que si la población mundial consumiera al nivel actual de países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD), el club de la nación rica, serían necesarios al menos dos planetas más para sustentarla. Sin esa ruta de escape, la creciente escasez de materias primas provoca que aumenten los precios, los cuales, a su vez, ejercen presión sobre los márgenes.

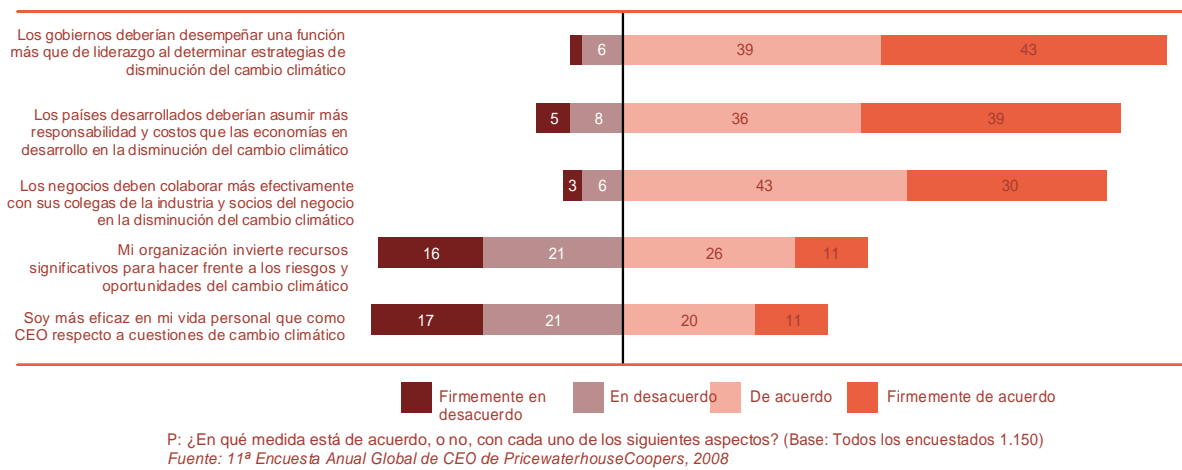
- **Regulación:** las nuevas regulaciones imponen un costo sobre las necesidades del negocio que hasta hoy han estado exentas o a precios económicos, como el agua, el aire y la eliminación de residuos. La tendencia de los gobiernos cada vez mayor de fijar un precio a las emisiones de dióxido de carbono es el ejemplo

más prominente. Esta tendencia puede afectar a los proveedores de una compañía, a las propias actividades de una compañía y también a los productos que comercializa.

- **Reputación:** la reputación de una compañía impulsa su cumplimiento con una amplia variedad de expectativas sociales, de calidad del producto, entre otras, y también con leyes y regulaciones explícitas. Un negocio puede estar funcionando dentro de los límites legales pero puede ser castigado por partes interesadas cuyos valores se vieran agraviados si, por ejemplo, los salarios que la compañía paga a sus empleados de producción no constituyen salarios mínimos o si las condiciones de seguridad son inadecuadas. O también, un empleador local podría causar resentimiento y ser sometido a fuertes críticas si traslada sus operaciones y empleos al exterior. Las compañías también pueden perjudicar seriamente sus reputaciones si se vieran relacionadas con sobornos o actos de corrupción. Una reputación manchada por factores ecológicos, sociales o éticos puede poner en riesgo la imagen de una compañía frente a los consumidores y también las trayectorias de los mejores talentos.

- **Cambio climático/Riesgos físicos:** los huracanes, las inundaciones, las sequías y otros acontecimientos ambientales llevados al extremo máximo por el calentamiento de los océanos y el cambio climático, pueden destruir las fábricas o la infraestructura de transporte, interrumpiendo las cadenas de abastecimiento y las de producción, y de este modo aumentar los costos del seguro.

Los CEO reclaman el liderazgo del gobierno para enfrentar el cambio climático, pero también reconocen el valor de la colaboración entre negocios.



Es más probable que las grandes compañías estén de acuerdo o firmemente de acuerdo. Estas compañías invierten recursos significativos para hacer frente a los riesgos y oportunidades del cambio climático, mientras que los CEO en naciones en vías de desarrollo ponen mayor énfasis en el liderazgo del gobierno

	Región					Monto de utilidades			
	CEE	América Latina	Asia Pacífico	Europa Occidental	América del Norte	Más de \$10 mil millones	\$1 mil millones a \$10 mil millones	\$100 millones a \$999 millones	Menos de \$100 millones
Los gobiernos deberían desempeñar una función más que de liderazgo al determinar estrategias de disminución del cambio climático	87%	87%	90%	76%	64%	80%	81%	78%	87%
Los países desarrollados deberían asumir más responsabilidad y costos que las economías en desarrollo en la disminución del cambio climático	76%	88%	75%	71%	61%	65%	73%	71%	78%
Los negocios deben colaborar más efectivamente con sus colegas de la industria y socios del negocio en la disminución del cambio climático	86%	90%	82%	70%	69%	74%	78%	68%	77%
Mi organización invierte recursos significativos para hacer frente a los riesgos y oportunidades del cambio climático	27%	40%	42%	39%	28%	56%	47%	28%	31%
Soy más eficaz en mi vida personal que como CEO respecto a cuestiones de cambio climático	29%	38%	38%	28%	23%	18%	27%	34%	38%
Base	86	136	277	454	130	103	281	410	241

P: ¿En qué medida está de acuerdo, o no, sobre cada uno de los siguientes aspectos? (Base: Todos los encuestados 1.150)  
Fuente: 11ª Encuesta Anual Global de CEO de PricewaterhouseCoopers, 2008

**“La sostenibilidad es la única oportunidad de negocios más destacada del siglo 21 y será la próxima fuente de ventaja competitiva.”**

H. Lee Scott, Presidente y CEO de Wal-Mart

### Identificación de oportunidades

Operar sosteniblemente no sólo incluye la contención de riesgos. Para los negocios líderes, la evaluación de los riesgos que enfrentan todas las partes interesadas puede producir valiosas oportunidades. El creciente número de consumidores en busca de estilos de vida saludable y sostenible constituye un mercado potencialmente enorme para nuevos productos y servicios. Por ejemplo, las preocupaciones ambientales, éticas y sociales de los consumidores significan que sus definiciones de calidad se extienden a las vidas de los productos antes y después de su consumo. Pueden dar más valor a cámaras digitales fabricadas en plantas en donde los trabajadores están protegidos contra componentes tóxicos, cuyas piezas son reutilizables y cuyos fabricantes asumen la responsabilidad del reciclado de dichas piezas. Allí donde las cuestiones ambientales, sociales o éticas se puedan resolver, los negocios tendrán la oportunidad de innovar, diferenciar, crear

valor y atraer más clientes. También son oportunidades para atraer y motivar a los empleados.

Si bien los negocios ahora entienden que la obtención de la sostenibilidad es una inversión a largo plazo, constantemente enfrentan el desafío de atenuar las preocupaciones del accionista acerca de los resultados a corto plazo que pueden ser desalentadores debido a los objetivos a más largo plazo de la compañía. El desafío continuo es comunicar con claridad que operar sosteniblemente es un imperativo ineludible para los negocios que aspiran a prosperar en el único planeta actualmente disponible.

Los problemas de la sostenibilidad formulan un conjunto de desafíos únicos y ofrecen un conjunto distinto de oportunidades a cada sector. El alcance global y la complejidad de las cadenas de abastecimiento, las materias primas necesarias para la producción, la

naturaleza de los productos y las características especiales de la fuerza laboral de una compañía determinan cuáles son los riesgos más significativos en cada sector y cuáles son las oportunidades que existen. Hemos resaltado estas combinaciones únicas en cinco sectores clave: energía, transporte y logística, retail y consumo, y bancos y mercados de capitales. En cada uno también hemos incluido uno o dos casos prácticos breves, los cuales describen cómo las compañías líderes, con la ayuda de PricewaterhouseCoopers, han adoptado exitosamente el programa de la sostenibilidad.





## Perspectivas de la industria: Energía

El sector de energía global está dominado por los combustibles fósiles cuyo consumo se encuentra inseparablemente unido a las emisiones de dióxido de carbono y al cambio climático global: el petróleo, el gas y el carbón generan más del 80% de la energía mundial según la Agencia Internacional de Energía. Como tal, las compañías energéticas se sitúan al frente de los desafíos presentados por los costos energéticos continuamente en aumento y el cambio climático

### Riesgos

Toda compañía que dependa de la extracción, refinación o distribución de combustible fósil evidentemente enfrenta riesgos de sostenibilidad. Mientras que los aumentos de precios crean oportunidades a corto plazo, las compañías deben hacer frente a los desafíos de un mundo reducido en carbono y recursos limitados para garantizar su viabilidad a largo plazo. De hecho, muchos gobiernos esperan que los productores de energía sean los responsables de la mayor cantidad de reducciones en las emisiones de carbono. Para las compañías energéticas, el desafío comprende la mejora en la eficiencia del lado de la oferta y la demanda para reducir las emisiones

Las compañías energéticas también se enfrentan al riesgo de la creciente escasez de combustibles fósiles. Los costos cada vez mayores surgen de la necesidad de explorar regiones remotas y de desarrollar reservas a menor escala en condiciones desfavorables y peligrosas. Los combustibles fósiles deben ser extraídos de formaciones geológicas cada vez más inaccesibles y aguas más profundas, y en áreas ecológica y

políticamente más delicadas. Las exigencias de la escasez en aumento exacerbaban el tradicional desafío de las compañías energéticas de proteger la salud y la seguridad de los empleados que trabajan en condiciones extremas.

Considerando estas tendencias, las compañías energéticas deben responder a la creciente demanda por una energía limpia y renovable. No obstante, al incluir a la energía nuclear entre sus opciones, las compañías se enfrentan a innumerables censuras de interés público acerca de los peligros de la energía nuclear, la amplia oposición a los proyectos de gran infraestructura de cualquier tipo, la extraordinaria inversión y los costos de desmantelamiento y la eliminación de desechos nucleares.

### Oportunidades

El sector posee varias oportunidades tanto del lado de la demanda como de la oferta de producción y consumo energético. Muchas compañías poseen iniciativas de larga trayectoria, aunque modestas, con respecto al desarrollo de alternativas de energía, desde eólica y solar, hasta celdas de combustible y mareomotriz. Los aditivos de biocombustibles para combustibles de transporte están siendo exigidos en la UE y muchos países latinoamericanos, con la esperanza de reducir la dependencia sobre la gasolina y el diesel, están adaptando la infraestructura del vehículo y de la estación de servicio e iniciando a nuevas industrias en la producción y refinación de biocombustibles. Todas estas áreas

necesitarán tecnologías para progresar y el capital de hecho está fluyendo hacia una “tecnología limpia”. Las inversiones de capital de riesgo en el campo aumentaron casi cinco veces entre los años 2005 y 2007, según algunas estimaciones. Además, la recompensa por los importantes avances en el área de la captura y almacenamiento de carbono podría ser considerable.

Del lado de la demanda, las compañías energéticas pueden invertir en el desarrollo de programas para fomentar y permitir que los negocios, los gobiernos y los individuos reduzcan el consumo energético. Según este nuevo tipo de modelo de negocio, las compañías garantizan el abastecimiento energético a un precio fijo para los clientes, toman una serie de medidas de eficiencia para sus operaciones y luego dividen el ahorro resultante con ellos.



“Si quiere seguir teniendo éxito como compañía eléctrica en las décadas futuras, debe comprender y satisfacer las expectativas de la gente respecto al rendimiento ambiental y social, y también debe obtener un rendimiento técnico y financiero sólido. Eso significa emplear principios sólidos de negocios, incluyendo el desarrollo sostenible, como la clave del funcionamiento de sus negocios.”

Jeroen Van der Veer, CEO de Shell

### Caso práctico

Una gran compañía de energía eléctrica europea que planeó diversificar su producción de energía y crear una división de energía renovable, realizó un proceso extensivo de debida diligencia al considerar la adquisición de una pequeña empresa de generación de biogas a partir de residuos transformados en energía. El proceso de debida diligencia incluyó un análisis del mercado de biogas actual y potencial, así como también del estado ambiental y operacional de la empresa a ser adquirida. El análisis de mercado incluyó legislación anticipada, condiciones de mercado y preferencias del consumidor. Al analizar a la empresa a ser adquirida, la compañía de energía examinó los factores de sostenibilidad y cómo estaban relacionados con los indicadores de rendimiento y financieros. Luego de terminado el proceso de debida diligencia, la compañía de energía adquirió la empresa, su primera gran inversión en producción de energía renovable. La empresa de biogas será la base fundamental de la nueva división de energía renovable de la compañía de energía, una iniciativa estratégica a largo plazo. La compañía de energía estima que la división será una de las principales áreas de crecimiento, aunque no se espera que sea uno de los contribuyentes principales a las utilidades por muchos años. Así y todo, la adquisición fue publicitada amplia y favorablemente.

### Caso práctico

En respuesta a una variedad de incidentes ecológicos y de seguridad y a la necesidad de mejor información sobre el rendimiento y la administración, una gran compañía petrolera intentó mejorar su forma de monitorear los riesgos en todas las facetas de su negocio, “upstream” y “downstream”, incluyendo ductos, terminales, producción de la extracción, refinería y marketing. La compañía inventarió y analizó su historial de incidentes ecológicos y de seguridad en estas operaciones. Partiendo de ese inventario desarrolló un sistema de identificación de riesgos e implementación de controles para limitar esos riesgos. Los controles de riesgos establecieron medidas máximas y mínimas de desempeño tolerable, tanto pasadas como futuras, para ayudar al equipo de la administración a conocer en qué sectores hay problemas y dónde se podrían manifestar potencialmente los riesgos dentro de la organización.

### Preguntas a considerar:

- ¿Puede estar seguro que sus operaciones en el exterior no se convertirán en una obligación en cuanto a su reputación?
- ¿Qué inversiones realiza en fuentes de energía de combustible no fósil? ¿Cuál es el plazo de comercialización y qué tan realistas son las expectativas?
- Las nuevas fuentes de energía o tecnologías, ¿cambiarán el modo en que los proveedores de energía, distribuidores y consumidores trabajan entre sí? ¿Se está preparando para ese futuro?

# Perspectivas de la industria: Transporte y Logística

Además del sector energético, el sector de transporte y logística posiblemente sea el más directamente afectado por las crecientes exigencias regulatorias para poner fin a las emisiones de gases de efecto invernadero y a los crecientes costos de los combustibles fósiles. El sector del transporte representa casi el 60% del consumo energético en los países de la OECD y más del 40% en otros países, según la Administración de Información Energética de los EE.UU.

## Riesgos

En gran medida, la industria del transporte y logística enfrenta los mismos riesgos relacionados con el cambio climático y con los precios de la energía que el sector energético. Las estrategias de cobertura pueden disminuir los riesgos de los costos de la energía en forma parcial pero finalmente algunos riesgos deberán ser asumidos.

No obstante, el sector también enfrenta el desafío de recorrer largas distancias para transportar en forma segura químicos peligrosos y sustancias tóxicas, incluyendo barrios densamente poblados y áreas ecológicamente delicadas. Adicionalmente, la industria debe asumir la tarea de disminuir los demás impactos importantes que ejerce sobre el ambiente: el ruido y la contaminación del aire.

## Oportunidades

La logística inversa representa una gran área de oportunidad para las compañías de transporte y logística. La reutilización o disposición en forma adecuada, no sólo de sus equipos y vehículos sino también de los productos de los clientes, es un negocio de rápido crecimiento para las compañías de este sector.

Los negocios de transporte y logística que toman la iniciativa con respecto a la implementación del ahorro energético y de vehículos, aeronaves y otros medios de transporte que funcionan con energías alternativas, también obtienen una ventaja frente a sus competidores en relación a la reducción de costos, relaciones públicas y cumplimiento regulatorio. Recientemente, UPS hizo públicas sus instrucciones de expandir la utilización de camiones eléctricos híbridos y a gas natural comprimido en su flota de distribución. Los participantes del sector pueden obtener una ventaja adicional con la remodelación de sus patrones de distribución para reducir las distancias recorridas y con la innovación de sistemas para hacer funcionar a los vehículos de un modo más eficiente. FedEx utiliza un software de planificación de ruta para trazar rutas eficientes al máximo. Otras compañías han

obtenido importantes ahorros simplemente capacitando a sus conductores sobre hábitos de conducir energéticamente más eficaces. También aquí existen oportunidades de innovación del producto. El servicio de correos de un país, por ejemplo, ofrece opciones de entrega de carbono neutral, de este modo, recarga una pequeña suma en la entrega de paquetes a cambio de la promesa de comprar créditos de carbono en un esfuerzo por reducir el consumo energético en algún otro lugar que compense el carbono emitido en la entrega del artículo enviado por correo.

“Dos tercios (66%) de los CEO del sector de transporte y logística están preocupados por la potencial amenaza al crecimiento del negocio como resultado de la creciente regulación sobre las emisiones de carbono.”

11ª Encuesta Anual Global de CEO de PricewaterhouseCoopers

### Caso práctico

En respuesta a los requerimientos de partes interesadas, una gran compañía de transporte ferroviario y aéreo se comprometió con varias iniciativas de responsabilidad corporativa. Sus objetivos incluían la mejora de los procesos del negocio, la mejora de la salud y seguridad del empleado, la reducción del costo del ciclo de vida de sus productos, la administración del consumo energético y la mejora del compromiso de las partes interesadas. Implementó un programa global de responsabilidad corporativa, se comprometió a lograr y mantener una cotización en los Índices de Sostenibilidad de Dow Jones World y de América del Norte y se hizo miembro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Entre sus logros principales se encuentra la adopción de un código de ética para proveedores. La iniciativa general ha permitido a la compañía dar publicidad de sus compromisos de responsabilidad corporativa, vender las ventajas ambientales de sus soluciones de tránsito a clientes municipales y privados y mejorar el compromiso de los interesados. En base a ese éxito, la compañía actualmente planea presentar información sobre la sostenibilidad, un análisis del impacto del carbono del transporte ferroviario frente a otros medios y la formulación de una estrategia de administración del carbono y de la energía.

### Preguntas a considerar:

- ¿Cómo administra los riesgos provenientes de los cambiantes precios de la energía?
- ¿Qué sabe usted de las preferencias futuras de sus clientes estratégicos?
- ¿Está usted invirtiendo en vehículos energéticamente más eficientes?
- ¿Sus actividades comprenden otros impactos, como ruido o emisiones o el transporte de sustancias peligrosas, que podrían preocupar a las partes interesadas?

### Caso práctico

Una gran compañía de transporte fluvial intentó promover la infraestructura de transporte fluvial interno en Europa y obtener el respaldo del gobierno para proyectos de canal. Realizó encuestas de mercado para determinar las expectativas de los clientes respecto a la sostenibilidad y análisis competitivos del impacto del transporte por canal frente al transporte terrestre y ferroviario desde el punto de vista de la sostenibilidad. También condujo una evaluación integral de los beneficios de las emisiones de carbono de un nuevo canal transnacional que estaba construyendo. La compañía utilizó estas conclusiones para justificar las contribuciones a la sostenibilidad del transporte fluvial interno antes que lo hicieran las autoridades públicas.

# Perspectivas de la industria: Retail y Consumo

El hecho de que la sostenibilidad se haya convertido en parte del espíritu global de la época se hizo claramente visible cuando “An Inconvenient Truth” (Una Verdad Incómoda), el documental de Al Gore, ex vicepresidente de los EE.UU, sobre el cambio climático global, ganó un Premio de la Academia en el año 2007, y cuando, a continuación, Gore y el Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático de las Naciones Unidas recibieron el Premio Nobel de la Paz a fines de ese mismo año. La concientización sobre la sostenibilidad nunca antes había sido tan elevada y los consumidores alrededor del mundo están incluyendo la sostenibilidad dentro de sus decisiones de compras. Esto se ramifica en todos los negocios que enfrentan al consumidor.

## Riesgos

Las compañías que no satisfacen la creciente demanda de los consumidores por productos LOHAS (estilo de vida de salud y sostenibilidad) están en riesgo de perder un mercado importante. El interés de los consumidores en la sostenibilidad también significa que las compañías de venta minorista y de productos de consumo enfrentan un mayor desafío por proteger sus marcas debido a que ahora sus marcas representan una promesa más generalizada. En la actualidad, las compañías no sólo deben constatar que sus productos son uniformes y están libres de fallas y contaminación, sino que también deben mantener los compromisos relacionados con las normas de salud, seguridad, éticas y ambientales a lo largo de toda la extensión de sus cadenas de valor. Si se descubre que las compañías contaminan las aguas con desperdicios industriales,

poniendo en peligro a los trabajadores en fábricas que no cumplen con los códigos de seguridad o causando un dolor innecesario a animales, sus marcas pueden verse seriamente perjudicadas. Las compañías en este sector deben mantenerse alertas con respecto a estas cuestiones no sólo en sus propias actividades sino también en las de sus proveedores.

El cambio climático también presenta riesgos significativos para la continuidad del negocio. Las inundaciones, las sequías y las tormentas más violentas atribuidas al calentamiento global pueden interrumpir la producción de materias primas y también los centros de distribución y operaciones de venta minorista. Los desastres naturales también pueden impedir el transporte de materias primas, repuestos y distribución final.

Junto con los llamados a la sostenibilidad vinieron las demandas por transparencia y seguimiento en casi todos los aspectos de las operaciones de las compañías. En respuesta a la demanda del consumidor por productos LOHAS, las compañías enfrentan el desafío adicional del apropiado y preciso etiquetado de sus productos. Deben ser capaces de demostrar sus argumentos sobre la cantidad de carbono emitido en sus procesos de fabricación, por ejemplo, o las leyes laborales que se cumplen en sus fábricas. De lo contrario, se exponen al desprestigio de sus marcas y también a repercusiones regulatorias.

## Oportunidades

La demanda del consumidor por productos LOHAS ofrece vastas oportunidades de innovación y diferenciación de productos que generalmente pueden alcanzar márgenes superiores. Por ejemplo, las compañías pueden generar riqueza de nuevos productos que utilizan materiales reciclables o biodegradables, incluyendo fibras naturales, para responder a preocupaciones ambientales. Oportunidades similares existen en el área de empaquetado del producto o en la reinención del concepto de empaquetado en sí mismo. También hay un gran potencial para ofrecer una amplia gama de productos que apelan a las preocupaciones por la salud y al estilo de vida saludable.

También existen otras oportunidades en el potencial de innovación para lograr eficiencia energética en el diseño de almacenamiento, transporte, logística, depósito y distribución. Los logros en estas áreas no sólo mejoran lo esencial reduciendo costos energéticos, sino que también enriquecen a las marcas frente a consumidores con conciencia ecológica.

"Estoy convencida que ayudar a resolver los problemas de la sociedad es responsabilidad de cada negocio, grande y pequeño....El éxito financiero puede y debe ir de la mano del rendimiento social y ecológico."

Indra K. Nooyi, Presidente y CEO de PepsiCo

### Caso práctico

Una compañía líder en productos de consumo estaba preocupada por la obtención de su provisión de granos de alta calidad requeridos para su línea de café gourmet de rápido crecimiento y altamente rentable. Solamente una pequeña proporción de los granos cultivados en todo el mundo era de suficiente calidad para el producto. Para hacer frente a una variedad de cuestiones de sostenibilidad, incluyendo la obtención de la provisión adecuada, el fabricante realiza evaluaciones integrales de la gestión ambiental, social y de la finca de los cultivadores de granos que utiliza. Como parte de la evaluación, la compañía envía agrónomos a Costa Rica, Guatemala y Brasil, algunas de las áreas de cultivo de granos, para enseñar a los agricultores a utilizar menos fertilizantes y pesticidas y a operar sus fincas de un modo más profesional. La evaluación permitió a la compañía identificar las nuevas áreas más prometedoras para expandir la producción de café y las prácticas más eficientes. Como resultado de la mayor eficiencia, la compañía pudo operar con un almacén menos para los granos de calidad. Además, se comprobó que la inversión construía lealtad entre los agricultores, por ende asegurando la provisión de granos de alta calidad, protegiendo la reputación de la compañía y ofreciendo al personal de ventas una historia convincente de asistencia a los agricultores en economías emergentes que resonaría entre los consumidores. La compañía llegó a la conclusión de que el valor presente neto del programa era un múltiplo de su costo.

### Caso práctico

Una compañía global de mobiliarios para el hogar quería asegurarse que todos sus proveedores actuaban conforme a las normas internacionalmente reconocidas relacionadas con el ambiente, la selvicultura y con condiciones sociales y laborales. Para lograrlo, desarrolló un código de conducta que definía los requisitos de la compañía en estas áreas. Además, la compañía desarrolló rutinas y procedimientos y definió funciones y responsabilidades para la implementación del código de conducta. Adicionalmente, desarrolló herramientas de control y de presentación de información y capacitó a sus auditores, y también a los de sus proveedores, lo cual no fue un hecho sencillo considerando los miles pequeños proveedores de la compañía, algunos ubicados en lugares donde los requisitos legales sobre el ambiente y las normas laborales son menores que los propios de la compañía. También visitó a proveedores elegidos al azar para corroborar su cumplimiento, brindar recomendaciones de mejora y evaluar la efectividad de la iniciativa en su totalidad. Como resultado de estas iniciativas, la compañía pudo promover con confianza sus prácticas integrales de sostenibilidad, incluyendo las de sus proveedores, basada en fuertes compromisos voluntarios con numerosas normas globales e iniciativas y también una cultura corporativa muy encauzada de responsabilidad local.

### Preguntas a considerar:

- En cuanto a la reputación, ¿qué hace para fortalecer los eslabones más débiles de su cadena de abastecimiento?
- ¿Se siente a gusto con las prácticas de negocio de su cadena de abastecimiento? ¿Las conoce a todas?
- ¿De qué forma están cambiando las preocupaciones de sus consumidores y hábitos de consumo? ¿Está listo para responder? ¿Cuál es el patrón de consumo de sus consumidores de mañana (no de hoy) dado el cambio demográfico en grandes mercados y las preferencias cambiantes?
- ¿Se puede mejorar la huella de carbono de su presencia retail?
- ¿Posee la capacidad/habilidades y las herramientas para incluir los aspectos ambientales dentro de las decisiones operacionales (como la fusión de dos fábricas), es decir, conoce las consecuencias ambientales de esas decisiones?

# Perspectivas de la industria: Tecnología

El perfil de sostenibilidad del sector de tecnología es un arma de doble filo. Por un lado, el sector es muy prometedor en cuanto al cambio de los patrones de transporte y comunicación de la sociedad (y por consiguiente del consumo energético) y al desarrollo económico y social para ciudadanos en situación de desventaja. Por otro lado, los ciclos cortos de los productos llevan a un alto nivel de eliminación, los artículos electrónicos generalmente consumen mucha energía en el hogar incluso cuando no están siendo utilizados y los procesos de fabricación a menudo utilizan muchos recursos.

## Riesgos

El rápido avance de la innovación tecnológica trae aparejado una incesante acumulación de productos obsoletos que a su vez se convierten en desbordantes vertederos de basura con montañas de computadoras, teléfonos celulares, reproductores de música digital y consolas de video juegos que han sido desechados. Los millones de toneladas de equipos tecnológicos generados por año plantean riesgos regulatorios, de costos y de reputación para el sector. Los gobiernos están considerando regulaciones como la directiva de la Unión Europea del año 2002 sobre Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (WEEE) la cual responsabiliza a los fabricantes por la eliminación de residuos electrónicos. La prohibición de la directiva de utilizar

materiales tóxicos en equipos eléctricos y electrónicos y las provisiones de la legislación sobre productos químicos de la Unión Europea, Registro, Evaluación y Autorización de Sustancias Químicas (REACH), son indicativos de una tendencia que representa otro gran riesgo del sector.

La intensidad energética del sector, desde la producción de los insumos principales al producto final, plantea riesgos regulatorios y de costos adicionales en un mundo con emisiones de carbono limitadas. Entonces, también el consumo de otros recursos en el sector, por ejemplo, el agua utilizada en la fabricación de semiconductores, puede originar riesgos regulatorios y de costos.

## Oportunidades

La innovación tecnológica puede transformar los patrones sociales de transporte y comunicación y cambiar el consumo energético. Las video conferencias y el trabajo a distancia, poniendo fin a la necesidad de viajes diarios al trabajo y en especial a viajes aéreos que consumen mucha energía, son los ejemplos principales de cómo la tecnología puede reducir radicalmente el consumo energético.

Las compañías tecnológicas también tienen la oportunidad de mejorar su reputación y de potencialmente crear nuevos mercados contrarrestando la brecha digital, por

ejemplo, ofreciendo tecnología de bajo costo especialmente adaptada en mercados emergentes.

También existen otras oportunidades por estar a la vanguardia de la creación de procesos de producción de ahorro de energía y conservación en potencia, programas de devoluciones y modularidad en aumento.



“El negocio tiene la responsabilidad primordial de estar a la altura de las tecnologías, el know-how, los productos y servicios, los modelos de negocios y las soluciones de administración que nos ayudarán a lograr los desafíos de la sostenibilidad.”

Gerard Kleisterlee, Presidente y CEO de Royal Philips Electronics

### Caso de estudio

Una compañía global de ingeniería electrónica y eléctrica aspiraba activamente a promover su cartera ecológica. La compañía se comprometió a publicar información sobre la porción de sus utilidades provenientes de productos ecológicos y de las consecuencias de la reducción de emisiones de los productos ecológicos que hubiera vendido. Como parte de esta iniciativa, la compañía sometió su información a una revisión de auditoría de la que obtuvo calificaciones muy altas. Inmediatamente, la compañía tomó iniciativas para mejorar las pocas deficiencias encontradas, incluyendo inconsistencias en la metodología utilizada para determinar las emisiones. Como resultado, la compañía estandarizó sus cálculos y la información de las reducciones y tomó otras medidas para mejorar más aún su programa ambiental. En términos generales, el proyecto ayudó a incrementar la concientización en forma interna y en relación a los productos ecológicos y dejó traslucir la importancia de estos productos para la estrategia y los mercados futuros.

### Preguntas a considerar:

- ¿Qué medidas podrían reducir el consumo de energía, agua y/o otros recursos en sus instalaciones de producción?
- ¿Sus productos pueden ayudar a los consumidores a reducir sus huellas de carbono? ¿Se tienen en cuenta resultados sociales positivos, como de educación, cuidado de la salud o reducción de la pobreza, en el diseño de su producto?
- ¿Cómo puede ayudar a reducir el volumen de productos que van a parar a vertederos de basura y a eliminar la toxicidad de productos que finalmente terminan allí?

# Perspectivas de la industria: Bancos y Mercados de Capital

Si bien el sector de bancos y mercados de capital no utiliza mucha energía o materias primas, muchos participantes de la industria han sido pioneros en la campaña por la sostenibilidad. Desde la identificación inicial de oportunidades de eficiencia energética en sus propias actividades hasta el reconocimiento de riesgos relacionados con el crédito, muchos han avanzado en el desarrollo de negocios relacionados con una sostenibilidad floreciente y finalmente en la incorporación de la sostenibilidad en sus marcas.

## Riesgos

Entre los desafíos principales relacionados con la sostenibilidad del sector se encuentra el riesgo crediticio: en determinadas circunstancias, se pueden transferir las obligaciones a los acreedores, de este modo los bancos e instituciones financieras quedan expuestos a los pecados que cometen sus deudores. Por ejemplo, en algunas jurisdicciones, como los Estados Unidos de Norteamérica, los prestamistas pueden ser directamente responsables por problemas ambientales asociados con los activos. Si la planta de un fabricante a quien un banco ha otorgado un préstamo está ubicada en tierra contaminada y el fabricante se declara en quiebra, el banco es responsable por el daño ecológico producido. En la Unión Europea, los prestamistas en la misma situación no serían responsables. Sin embargo, si hubieran tomado en garantía

lo que posteriormente resulta ser tierra contaminada, incurrirán en una pérdida sobre el valor devaluado de la tierra. Por lo tanto, los oficiales de crédito deben ver más allá de los balances y de las declaraciones de flujos de efectivo al evaluar el riesgo crediticio.

## Oportunidades

El programa de sostenibilidad ofrece a los participantes del sector tres áreas principales de oportunidades. Aquellas que se encuentran dentro de sus propias actividades son las más fácilmente accesibles. Durante décadas, los bancos y otras entidades financieras han obtenido ahorros sustanciales haciendo energéticamente eficaces a sus oficinas centrales y al espacio de oficinas de toda la empresa. También han maximizado la eficiencia mediante sus actividades de TI y planificación de viajes. Con esos logros, por ejemplo, un banco europeo líder ha ahorrado US\$30 millones al año durante más de una década.

Los bancos y mercados de capital también se han aferrado a nuevos productos relacionados con la sostenibilidad. Estos productos responden a las nuevas prioridades de muchos inversores, incluyendo una segunda generación de familias acaudaladas resueltas a movilizar sus herencias en formas socialmente responsables, inversores institucionales (fondos de jubilaciones y pensiones) que buscan rendimientos por arriba del promedio a largo plazo y compañías

sostenibles que buscan responder a esas prioridades. Los productos que ya cuentan con antecedentes incluyen índices de sostenibilidad como el Índice de Sostenibilidad Mundial de Dow Jones, fondos de energías renovables, fondos del negocio del agua y fondos de inversión socialmente responsable (ISR). Otras oportunidades incluyen el financiamiento del capital de riesgo de energías alternativas y otros negocios destinados a la protección del medio ambiente como también a la comercialización de las emisiones de carbono.

Los bancos y otros participantes del servicio financiero pueden además integrar la sostenibilidad en sus estrategias principales y ponerla de relieve en sus marcas. Las instituciones que lo hacen están en la posición de disfrutar de una variedad de beneficios, incluyendo la importante ventaja de atraer a los talentos jóvenes más destacados para ser incorporados a sus grupos de trabajo.

## “La correlación positiva entre la sostenibilidad y el rendimiento financiero dará un inmenso estímulo al sector de inversión sostenible.”

Markus Knisel, director de Morgan Stanley Private Wealth Management

### Caso Práctico

Un banco líder global reconoció que no había implementado un programa coherente de compromiso del accionista a nivel mundial para poder comprender lo que empleados del banco, ONG, inversores, clientes corporativos, responsables de tomar decisiones y otras partes interesadas esperaban de la información de sostenibilidad presentada por la compañía. El banco realizó talleres de trabajo en Londres, Nueva York, Hong Kong y en la Ciudad de México, y realizó encuestas telefónicas en cuatro regiones clave: Europa, América del Norte, Asia Pacífico y América Latina. Las partes interesadas calificaron la información del banco por idioma, claridad, estilo narrativo, disposición y estructura. También respondieron preguntas clave, incluyendo: ¿Cómo forman su opinión sobre el banco las partes interesadas? ¿Tiene incidencia el informe de responsabilidad corporativa? ¿Cuáles son las cuestiones principales de sostenibilidad para el banco? ¿Cuáles son las razones principales por las que la gente lee el informe? ¿El informe agrega valor? Las conclusiones del banco incluían que el 78% de sus partes interesadas consideraba que el compromiso de la compañía de ser carbono neutral es importante. Los talleres de trabajo y la encuesta telefónica también permitieron al banco, por primera vez, la categorización de los puntos de vista de las partes interesadas basado en el tipo de parte interesada y en la región. El programa reveló que las partes interesadas latinoamericanas necesitaban un informe de sostenibilidad expresamente enfocado en su región. En consecuencia, el banco se comprometió a preparar un informe de sostenibilidad especial para América Latina en español (ya existía un informe brasilero). El banco también está considerando preparar un informe especial para Asia Pacífico para dirigirse a las partes interesadas de esa región.

### Caso Práctico

Antes de la implementación del Esquema de Comercialización de Emisiones de Australia en el año 2010, el sector de arrendamiento mercantil de una gran compañía de productos industriales analizó lo que podría hacer no sólo para reducir su propia huella de carbono sino también para asistir a sus clientes en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero provenientes de sus flotas de vehículos. La compañía implementó iniciativas para ayudar a los clientes a elegir los vehículos más eficientes con respecto a las emisiones de carbono, enseñó a sus conductores a operar los vehículos a modo de minimizar el uso de combustible y las emisiones y ofreció administrar el mantenimiento de los vehículos para poder maximizar la eficiencia operativa. Ofreciendo contrapartidas compradas, la compañía pudo ofrecer a sus clientes una solución de flota baja en carbono. El producto piloto fue un éxito y las iniciativas han sido lanzadas en toda la empresa.

### Preguntas a considerar:

- ¿Cómo puede limitar sus responsabilidades en el negocio de préstamos comerciales?
- ¿Está usted creando negocios en torno a innovaciones financieras que promueven el programa de sostenibilidad? Por ejemplo, ¿participará de los mercados de carbono?
- ¿Están sus clientes e inversores incorporando cada vez más la sostenibilidad en sus decisiones de inversión?
- ¿Cómo podrían los reguladores fomentar prácticas de la industria que incluyan la agenda de sostenibilidad?
- ¿Se puede mejorar la huella de carbono de su presencia retail y de oficina?
- ¿Conoce si los mejores jóvenes talentos profesionales tienen en cuenta los indicadores de sostenibilidad al elegir a su primer empleador?





# Cómo puede ayudar PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers trabaja en la resolución de cuestiones complejas de negocios, tanto a nivel local como mundial. Nuestros equipos recurren a sus habilidades en finanzas, regulaciones, riesgo, impuestos, gente, operaciones y tecnología para diseñar, administrar y efectuar un cambio duradero. Asesoramos e implementamos.

En cuanto a la sostenibilidad, las organizaciones tienen preocupaciones muy específicas. Para responder a las exigencias de nuestros clientes en forma efectiva y eficiente, la experiencia de PwC en Sostenibilidad ofrece una amplia gama de soluciones.

Ayudamos a los clientes a:

- Evaluar la importancia estratégica y las repercusiones comerciales de la sostenibilidad, incluyendo el impacto potencial sobre las utilidades, los costos, el perfil del riesgo y las adquisiciones. Además, brindamos asistencia en la formulación de estrategias sólidas de negocios que incluyen cuestiones de sostenibilidad;
- Poner en práctica un proceso de gobierno corporativo, estructura organizacional y de administración para sacar partido de las oportunidades comerciales que surgen del programa de sostenibilidad, y también establecer sistemas apropiados para administrar los riesgos;
- Implementar procesos y procedimientos sostenibles, identificar objetivos clave e indicadores de desempeño, e implementar las estructuras de monitoreo correspondientes;
- Diseñar sistemas confiables de información de administración y desarrollar marcos de información no financiera;
- Incorporar el cumplimiento a las políticas y regulaciones, asegurando que los marcos de información de nuestros clientes sean sólidos y asegurar la información no financiera que revelan; e
- Incluir cuestiones de sostenibilidad dentro de las transacciones de mercados financieros y asesorar a los clientes sobre nuevos mercados (como el mercado de carbono).

Nos tomamos el tiempo de escuchar su situación y ofrecemos una variedad de opciones inteligentes para considerar, opciones basadas en conocimientos independientes y desafiantes, respaldados por hechos y referencias de la industria. Para más información visite [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

# Contactos

## Global

Thomas Scheiwiller	+41 58 792 2810	thomas.scheiwiller@ch.pwc.com
--------------------	-----------------	-------------------------------

## África

Alison Ramsden	+27 11 797 4658	alison.ramsden@za.pwc.com
----------------	-----------------	---------------------------

## Asia

Simon Copley	+852 2289 2988	simon.copley@hk.pwc.com
--------------	----------------	-------------------------

## Australia

Liza Maimone	+61 3 8603 4150	liza.maimone@au.pwc.com
--------------	-----------------	-------------------------

## Canadá

Mike Harris	+416 941 8256	mike.harris@ca.pwc.com
-------------	---------------	------------------------

## Europa

Thierry Raes	+33 1 56 57 8237	thierry.raes@fr.pwc.com
--------------	------------------	-------------------------

## Japón

Takuei Maruyama	+81 90 6491 4397	takuei.maruyama@jp.pwc.com
-----------------	------------------	----------------------------

## América Latina

Rogério Gollo	+55 11 3674 3851	rogerio.gollo@br.pwc.com
---------------	------------------	--------------------------

## Reino Unido

Erica Hauver	+44 20 7212 6888	erica.k.hauver@uk.pwc.com
--------------	------------------	---------------------------

## Estados Unidos

Fred Cohen	+646 471 8252	fred.cohen@us.pwc.com
------------	---------------	-----------------------





**pwc.com**

Las firmas miembro de la red PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) ofrecen servicios de auditoría, impuestos y consultoría enfocados en la industria para construir la confianza pública e incrementar el valor de sus clientes y partes interesadas. Más de 140.000 personas en 149 países comparten sus pensamientos, experiencia y soluciones para desarrollar perspectivas nuevas y asesoramiento práctico.

© 2008 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.