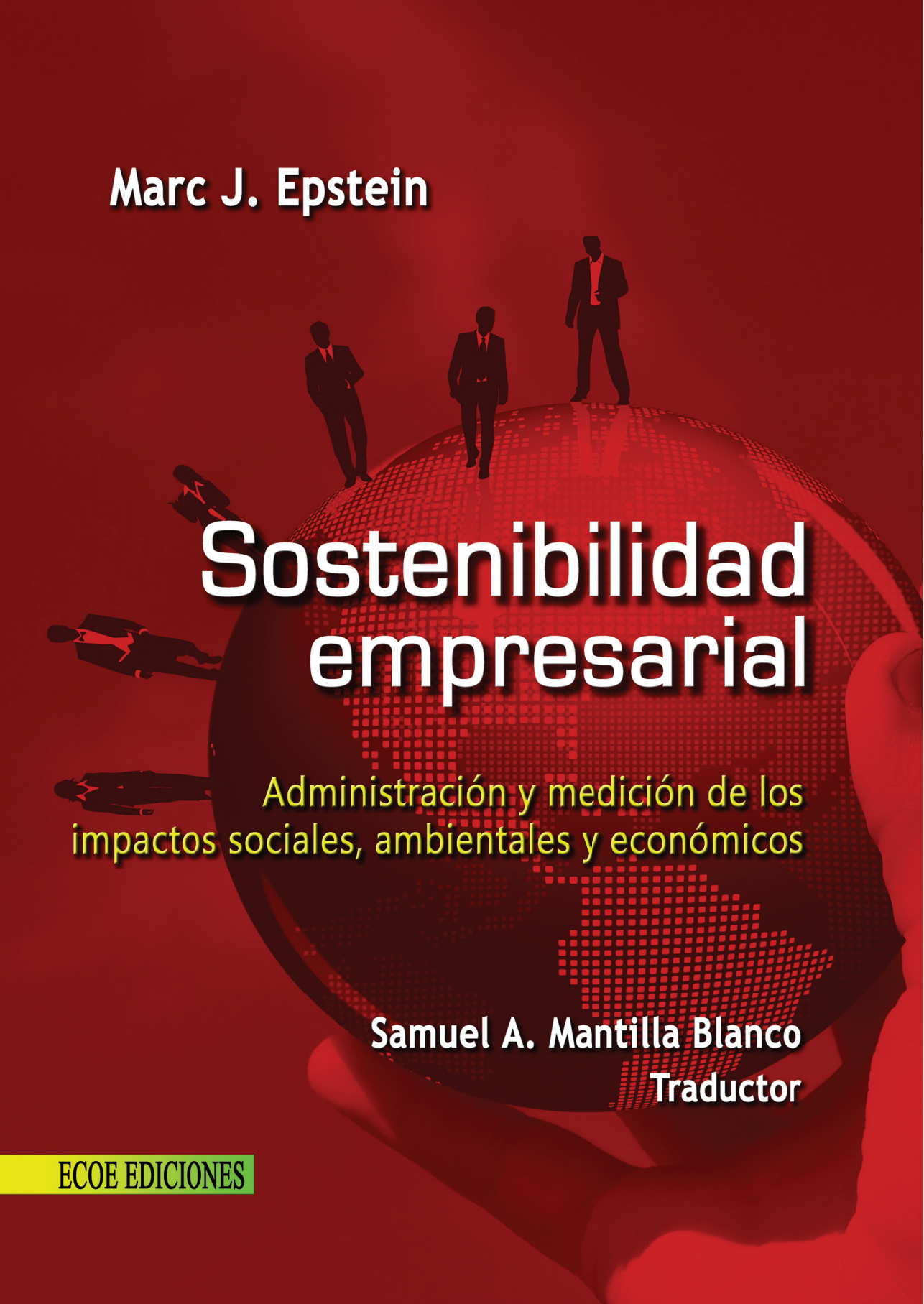


**Marc J. Epstein**

The background of the cover is a deep red. A large, semi-transparent hand is shown holding a globe from the bottom right. The globe is rendered with a grid of small squares, giving it a digital or pixelated appearance. Several silhouettes of business professionals in suits are positioned around the globe, appearing to stand on its surface. The main title is centered over the globe in a large, white, bold font with a slight drop shadow.

# **Sostenibilidad empresarial**

**Administración y medición de los  
impactos sociales, ambientales y económicos**

**Samuel A. Mantilla Blanco**  
**Traductor**

**ECOE EDICIONES**

### **SAMUEL A. MANTILLA B., Traductor**

Nació en Pamplona (Colombia). Contador público, teólogo, especialista en revisoría fiscal y auditoría externa. Profesional independiente, estuvo vinculado con la Universidad Autónoma de Bucaramanga y la Universidad Javeriana.

Conocido por sus publicaciones actualizadas y polémicas, siempre en la búsqueda de abrir nuevos horizontes a la profesión contable. Realiza trabajos de consultoría y asesoría en los sectores privado y público a nivel nacional e internacional.

E-mail: samuelalbertom@gmail.com

### **MARC J. EPSTEIN, Autor**

Profesor-investigador distinguido de Administración en la Jones Graduate School of Management de Rice University en Houston, Texas. Recientemente profesor visitante del programa Wyss en empresa social en Harvard Business School. Antes de vincularse a Rice, el Dr. Epstein fue profesor en Stanford Business School, Harvard Business School e INSEAD (European Institute of Business Administration).

Tiene amplia experiencia académica y práctica en la implementación de estrategias corporativas y en el desarrollo de métricas de desempeño para uso en esas implementaciones. Ha sido consultor durante 25 años para corporaciones líderes y gobiernos en todo el mundo. En muchos artículos y libros Epstein muestra cómo el uso de los nuevos sistemas estratégicos de administración puede ayudarles a las compañías a centrar la estrategia, vincularla con las métricas de desempeño y direccionar el desempeño mejorado en las organizaciones. La mayor parte de su carrera se ha centrado ampliamente en la sostenibilidad y en la responsabilidad social corporativa y ha participado en el desarrollo de la auditoría social corporativa y la medición de los impactos corporativos de carácter social, ambiental y económico. Tanto en la investigación académica como en la práctica directiva, el Dr. Epstein es considerado una de las luminarias globales en las áreas de sostenibilidad corporativa, gobierno y accountability.

Es autor o co-autor de 18 libros entre los cuales se destacan muchos ganadores de premios tales como *Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy* [En español: *El desempeño ambiental en la empresa. Prácticas para costear y administrar una estrategia de protección ambiental*, Ecoe Ediciones: Bogotá, 2000]; *Counting What Counts: Turning Corporate Accountability to Competitive Advantage*; y la serie recientemente publicada en cuatro volúmenes, *The Accountable Corporation*, con un centro de atención puesto en gobierno corporativo, responsabilidad social corporativa, ética de negocios, y relaciones negocios-gobierno.

A large, textured globe is the central focus of the cover. The globe is rendered in a light gray color with a grid of small squares. Several silhouettes of business professionals in suits are standing on the globe's surface. Three are on top, and two are on the side, leaning against the globe. The background is white.

# Sostenibilidad empresarial

**Marc J. Epstein**  
Samuel Alberto Mantilla B. (traductor)

# Contenido general

<b>Lista de casos, figuras y tablas.....</b>	VIII
<b>Presentación de esta versión al español.....</b>	XI
<i>Samuel Alberto Mantilla B.</i>	
<b>Prólogo.....</b>	XV
<i>John Elkington, SustainAbility</i>	
<b>Prólogo.....</b>	XVII
<i>Herman B. "Dutch" Leonard, Harvard Business School</i>	
<b>Prefacio.....</b>	XIX
<b>Introducción: Mejoramiento del desempeño social y financiero en las corporaciones globales.....</b>	XXIII
Por qué es importante.....	XXV
Administración de la sostenibilidad corporativa.....	XXVI
El modelo de la sostenibilidad corporativa.....	XXX
Trasfondo de este libro.....	XXXI
Haciendo que la sostenibilidad opere.....	XXXIV
Y finalmente.....	XXXVII
<b>1. Una nueva estructura para la implementación de la sostenibilidad corporativa.....</b>	1
¿Qué es sostenibilidad?.....	7
Identifique sus <i>stakeholders</i> .....	13
Sea responsable.....	16
Modelo de sostenibilidad corporativa.....	18
Resumen.....	32
<b>2. Liderazgo y estrategia para la sostenibilidad corporativa.....</b>	33
Compromiso de la junta para con la sostenibilidad.....	36
Compromiso del CEO para con la sostenibilidad.....	37
Liderazgo y cambio del clima global.....	40
Desarrollo de la estrategia de sostenibilidad corporativa.....	42
Pensando globalmente.....	46

El rol de la declaración de la misión corporativa .....	51
Estándares y códigos de conducta voluntarios .....	54
Trabajando con las regulaciones gubernamentales .....	60
Inversionistas sociales e índices de sostenibilidad.....	64
Resumen .....	67
<b>3. Organización para la sostenibilidad .....</b>	<b>69</b>
El desafío para las corporaciones globales .....	71
Involucre a toda la organización .....	78
El flujo de la información y la silla en la mesa .....	82
Tercerización.....	84
Filantropía y colaboración con las ONGs.....	86
Resumen .....	92
<b>4. Costeo, inversiones de capital y la integración del riesgo social .....</b>	<b>93</b>
El proceso de la decisión sobre la inversión de capital.....	95
Presupuestación de capital en empresas pequeñas y medianas .....	99
Costos en el proceso de toma de decisiones.....	100
Sistemas de costeo .....	102
Valoración del riesgo .....	106
Resumen .....	118
<b>5. Evaluación del desempeño y sistemas de recompensa .....</b>	<b>119</b>
Sistemas de evaluación del desempeño .....	121
Incentivos y recompensas.....	128
Sistemas estratégicos de medición del desempeño .....	134
Análisis del valor de accionista .....	137
Resumen .....	140
<b>6. Fundamentos de la medición de los impactos social, ambiental y económico .....</b>	<b>141</b>
El concepto de valor.....	144
Metodologías para la medir los impactos social y ambiental .....	148
Metodologías para la medición de los riesgos social y ambiental.....	158
Resumen .....	165
<b>7. Implementación de un sistema de medición del impacto social, ambiental y económico .....</b>	<b>167</b>
Mapeo de las acciones que orientan el desempeño .....	170
Métricas del desempeño de la sostenibilidad.....	172
Comprométase con sus <i>stakeholders</i> .....	183
Medición de la reputación .....	187
Medición del riesgo.....	189
Medición de los impactos sociales y ambientales.....	198
Resumen.....	204

<b>8. Mejoramiento de los procesos, productos y proyectos corporativos para la sostenibilidad corporativa .....</b>	<b>207</b>
Aprendizaje organizacional: ¿el nuevo campo de batalla?.....	210
Mejoramiento del desempeño de la sostenibilidad.....	215
Reducción del impacto social y ambiental.....	220
Involucre la cadena de suministro .....	226
Presentación de reportes internos.....	232
Resumen .....	237
<b>9. Presentación de reportes y verificación externa de la sostenibilidad .....</b>	<b>239</b>
Global Reporting Initiative .....	242
Deje que todos conozcan lo que usted está haciendo.....	244
Revelación externa de las medidas de sostenibilidad .....	254
Verificación del desempeño y de la presentación de reportes sobre la sostenibilidad .....	256
Auditorías internas de sostenibilidad .....	257
Auditorías externas de la sostenibilidad.....	261
Resumen .....	269
<b>10. Beneficios de la sostenibilidad para las corporaciones y la sociedad .....</b>	<b>271</b>
Haga que la sostenibilidad opere.....	273
Use el modelo de sostenibilidad corporativa para mejorar el desempeño.....	279
Cree oportunidades para la innovación.....	281
Una última palabra.....	285
<b>Bibliografía .....</b>	<b>287</b>
<b>Índice .....</b>	<b>299</b>

# Lista de casos, figuras y tablas

## Casos

Walt-Mart: la paradoja de la administración de la sostenibilidad .....	XXIX
La Sostenibilidad en CEMEX .....	XXXIII
La Sostenibilidad en Chiquita Brands Internacional.....	XXXVII
Implementación del salario mínimo vital en Novartis.....	47
Organización para la sostenibilidad en DuPont.....	77
Integrando la colaboración en Timberland .....	87
Uso de un multiplicador ambiental para orientar el desempeño.....	131
Uso del análisis del valor de accionista .....	139
Medición de los impactos en una compañía petrolera.....	144
Evaluación de los impactos de la perforación del gas natural.....	158
Medición del valor del nombre de la marca .....	189
Medición del impacto en The Co-operative Bank.....	198
Responsabilidad del productor .....	216
Éxito en Henkel.....	279
Capturando la oportunidad: Toyota y su carro híbrido .....	283

## Figuras

Figura 1.1 Triple línea de resultados de Novo Nordisk: el principio amplio de negocios.....	4
Figura 1.2 BHP Billiton: más allá del caso de negocios.....	6
Figura 1.3 Direccionadores del valor en BHP Billiton .....	6
Figura 1.4 Modelo de sostenibilidad del negocio de Alcoa .....	12
Figura 1.5 Modelo de Dell de <i>stakeholder</i> .....	14
Figura 1.6 El ciclo de la <i>accountability</i> .....	17
Figura 1.7 Modelo de sostenibilidad corporativa .....	19
Figura 1.8 Acciones de sostenibilidad que conducen al éxito financiero y de la sostenibilidad .....	26
Figura 1.9 Factores que conducen al éxito de la sostenibilidad.....	30
Figura 2.1 Estrategia corporativa de BHP Billiton .....	45
Figura 2.2 Estructura para evaluar las estrategias alternativas de sostenibilidad corporativa .....	48
Figura 2.3 Declaración de la misión de Fujitsu .....	52
Figura 2.4 Principios que guían a Toyota .....	53
Figura 2.5 Los diez principios del Global Compact de Naciones Unidas.....	58
Figura 3.1 Sistema de información ambiental de los productos de Canon.....	72

Figura 3.2	Alineación de la estructura con la estrategia que se intenta .....	73
Figura 3.3	Sistema organizacional global de McDonald.....	74
Figura 3.4	Organización de la RSC de Hennes & Mauritz.....	76
Figura 3.5	La cadena de valor y la sostenibilidad .....	79
Figura 3.6	Administración de problemas de Hewlett-Packard.....	81
Figura 3.7	EMS de Mitsubishi Corporation: estructura organizacional .....	83
Figura 4.1	Estructura de administración del riesgo de Fujitsu .....	97
Figura 4.2	Valoración del impacto de Mitsubishi.....	98
Figura 4.3	Proceso de administración del riesgo .....	108
Figura 4.4	Fuentes del riesgo social y político .....	111
Figura 5.1	Estándares de desempeño de Kodak .....	126
Figura 5.2	<i>Balanced scorecard</i> para la sostenibilidad.....	135
Figura 5.3	Creación de valor de accionista .....	138
Figura 6.1	Clasificación del riesgo.....	160
Figura 7.1	Modelo de sostenibilidad corporativa .....	171
Figura 7.2	Causalidad de los direccionadores del desempeño de la sostenibilidad.....	173
Figura 7.3	Integración de los costos del riesgo social y político dentro de los cálculos del ROI.....	195
Figura 7.4	Medición del impacto de la perforación del gas natural: preguntas abreviadas de la encuesta.....	202
Figura 8.1	Fortalecimiento de las capacidades y actividades de aprendizaje....	212
Figura 8.2	Impacto ambiental de Sony basado en los ciclos de vida .....	218
Figura 8.3	Valoración del ciclo de vida de Baxter .....	219
Figura 8.4	Proceso de selección de proveedores de L'Oreal .....	229
Figura 8.5	Administración de proveedores de Adidas.....	230
Figura 8.6	Audiencias internas y externas interesadas en las decisiones corporativas .....	234
Figura 9.1	Estructura conceptual de la presentación de reportes del G3.....	243
Figura 9.2	Problemas de RSC contenidos en los reportes: qué desean ver los <i>stakeholders</i> .....	247
Figura 9.3	Extensión del reporte de sostenibilidad.....	251
Figura 9.4	Sistema de auditoría ambiental de Honda.....	258
Figura 9.5	Declaración de aseguramiento de British American Tobacco (extracto).....	261
Figura 9.6	Declaración de aseguramiento de BP (extractos).....	263
Figura 9.7	Declaración de aseguramiento de Fortis (extracto).....	264
Figura 9.8	Proceso de presentación de reportes y aseguramiento de .....	266
Figura 9.9	PricewaterhouseCoopers.....	266
Figura 9.9	Declaración de aseguramiento de Diageo (extractos).....	267



## Tablas

Tabla 1.1	Los nueve principios del desempeño de la sostenibilidad.....	8
Tabla 2.1	Determinantes de la estrategia de sostenibilidad corporativa .....	49
Tabla 4.1	Ejemplos de fuentes de riesgo y riesgos potenciales correlacionados .....	114
Tabla 6.1	Metodologías para medición de la sostenibilidad .....	149
Tabla 7.1	Modelo de sostenibilidad corporativa: Ejemplo de métricas para el éxito de la sostenibilidad - inputs.....	175
Tabla 7.2	Modelo de sostenibilidad corporativa: Ejemplo de métricas para el éxito de la sostenibilidad – processes	176
Tabla 7.3	Modelo de sostenibilidad corporativa: Ejemplo de métricas para el éxito de la sostenibilidad – desempeño de la sostenibilidad.....	179
Tabla 7.4	Modelo de sostenibilidad corporativa: Ejemplo de métricas para el éxito de la sostenibilidad – reacciones de los <i>stakeholders</i> .....	180
Tabla 7.5	Modelo de sostenibilidad corporativa: Ejemplo de métricas para el éxito de la sostenibilidad – outcomes	181
Tabla 7.6	Ejemplo de métricas para la medición del gobierno.....	183
Tabla 9.1	Resultado de la auditoría de las fábricas de Adidas-Salomon.....	249
Tabla 9.2	Marcador ambiental de Unilever .....	250
Tabla 9.3	Estado financiero ambiental de Baxter.....	253
Tabla 9.4	Medidas de sostenibilidad reportadas que corresponden a medidas no-financieras contenidas en reportes externos .....	255

# Introducción

## Mejoramiento del desempeño social y financiero en las corporaciones globales

La contaminación local del aire y el agua en Europa, el trabajo de los niños en Asia, los derechos de los trabajadores en Norteamérica, el cambio global del clima, la agitación política en Suramérica, y los derechos humanos en África. Son únicamente unos pocos ejemplos de los desafíos que ahora enfrentan diariamente los ejecutivos corporativos. Ya no está en discusión el problema de si las corporaciones deben considerar su responsabilidad social o el impacto que sus actividades tienen en sus *stakeholders*. Esos problemas y muchos, pero muchos otros similares a ellos, se han vuelto parte central de la creación del valor de accionistas y de la administración de las empresas tanto globales como locales. El desafío se ha movido desde "si" hasta "cómo" integrar los impactos corporativos de carácter social, ambiental y económico – sostenibilidad corporativa – en las decisiones diarias cuando los administradores en todos los niveles tengan presiones importantes para incrementar las ganancias de corto plazo. Se trata de las acciones específicas que los administradores puedan realizar para tratar de manera efectiva con la paradoja de intentar simultáneamente mejorar el desempeño corporativo social y financiero.

Desarrollar estrategias de sostenibilidad a menudo es un desafío importante para los ejecutivos principales, pero la implementación usualmente es un desafío mayor. En la mayoría de las implementaciones exitosas, los CEO están participando y son los orientadores de las preocupaciones corporativas para implementar la sostenibilidad. Pero esos administradores principales a menudo tienen el desafío de cómo administrar la paradoja de mejorar de manera simultánea el desempeño social, ambiental y financiero, los cuales son los tres elementos que constituyen el desempeño sostenible. Los administradores de las unidades de negocio y de las facilidades están presionados a entregar utilidades y su desempeño típicamente es medido principalmente según con qué éxito las entregan. Por lo tanto, a menudo es difícil obtener la alineación de estrategia, estructura, sistemas, medidas de desempeño y recompensas, para facilitar las implementaciones efectivas. También a menudo es difícil obtener los recursos para administrar de manera efectiva los diversos orientadores del desempeño social y ambiental.

La sostenibilidad ha sido definida como el desarrollo económico que satisface las necesidades de la generación presente si comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.<sup>5</sup> Para los negocios, esto incluye elementos de responsabilidad social y ciudadanía corporativa, junto con administración mejorada de los impactos corporativos sociales y ambientales, así como compromiso mejorado de los *stakeholders*.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Brundtland (1985), *Our Common Future*; Elkington (2006) "The Triple Bottom Line."

<sup>6</sup> Muchos términos han sido usados para describir este concepto de sostenibilidad. El uso que tanto los académicos como las compañías hacen de las palabras y de los conceptos varían

Las compañías líderes de manera creciente han reconocido la importancia crítica que tiene el administrar y controlar el desempeño corporativo de carácter social y ambiental. Los impulsos para implementar la estrategia corporativa para integrar los impactos sociales, ambientales y económicos pueden estar diseccionados por factores internos, tales como el compromiso de la administración para con la sostenibilidad como valor central o por el reconocimiento de parte de la administración respecto de que la sostenibilidad puede crear valor financiero para la corporación mediante ingresos ordinarios mejorados y costos reducidos. A menudo, sin embargo, los impulsos que lideran la estrategia de sostenibilidad provienen de presiones externas tales como regulación gubernamental, exigencias del mercado, acciones de los competidores o presiones de las ONGs (organizaciones no-gubernamentales).

Los administradores han reconocido la importancia de los inputs y el compromiso de los *stakeholders*, así como el impacto potencial en la rentabilidad corporativa de largo plazo. A menudo son sustanciales las consecuencias para los negocios cuando no consideran de manera efectiva los impactos que sus actividades tienen en la sociedad. Entonces, es crítica la administración efectiva de los impactos y las relaciones de los *stakeholders*.

Algunas compañías no han desarrollado ninguna estrategia coherente de sostenibilidad y mucho menos una manera sistemática de pensar al respecto o de administrar sus impactos sociales y ambientales. Los impactos sociales y ambientales negativos han empañado la reputación de muchas corporaciones. Sin embargo, algunas han reconocido los efectos sociales y ambientales de sus acciones, desarrollado una declaración de sostenibilidad corporativa y realizado progresos hacia la definición de una política que confronte los problemas. Esas compañías han desarrollado sistemas parciales para tratar los problemas sociales y ambientales y muchas han transferido tecnologías provenientes de otras partes de la compañía para usarlas en la implementación de la sostenibilidad. Han establecido sistemas mejorados para costeo, presupuestación del capital, evaluaciones de desempeño o diseño de producto, pero no han desarrollado un programa mejorado que incluya la sostenibilidad en la toma de decisiones diaria. Algunas compañías han desarrollado efectivos sistemas reactivos para abordar esos problemas y otras han sido más agresivamente preactivas.

Es improbable que cualquier compañía haya integrado o logrado plenamente la sostenibilidad – esta es una tarea enorme – pero numerosas compañías han dado pasos importantes hacia el mejoramiento de la sostenibilidad de su desempeño y reducido sus impactos sociales y ambientales negativos. Muchas de esas compañías se incluyen en este libro como ejemplos de las mejores prácticas. Más que buscar el ejemplo de la mejor compañía para tomarlo como modelo, las compañías y los administradores que desean mejorar la sostenibilidad de su desempeño deben mirar cómo adaptar y adoptar las diversas mejores prácticas de los elementos individuales de la sostenibilidad que se ilustran en este libro. Mediante el modelo detallado, las medidas y la orientación para la implementación que se presentan aquí, así como de los amplios ejemplos de las compañías de todo el mundo que tienen las mejores prácticas, las compañías pueden

---

ampliamente. En algunas compañías o países, puede ser más común usar responsabilidad social corporativa, ciudadanía corporativa, sostenibilidad, desarrollo sostenible, *accountability* corporativa, administración de *stakeholder*, o una variedad de otros términos. En este libro, a veces usaré muchos de esos términos para describir el foco puesto en el mejoramiento de los impactos sociales, ambientales y económicos de los productos, servicios, procesos y actividades corporativos.

seleccionar esas prácticas para implementar de mejor manera la sostenibilidad en sus propias organizaciones a fin de simultáneamente mejorar el desempeño corporativo de carácter social, ambiental y financiero.

Las compañías líderes están examinando más ampliamente los impactos de sus productos, servicios, procesos y otras actividades. Están mirando el conjunto más comprensivo de los impactos sociales, ambientales y económicos en el conjunto más amplio de los *stakeholders*. Los administradores reconocen que los *stakeholders* tienen numerosos impactos en las utilidades de la compañía – los empleados con su deseo de trabajar para la compañía, los clientes con su deseo de comprarle a la compañía, la comunidad con su deseo para permitirle a la compañía la licencia para operar. Pero han enfrentado dificultades en la administración de los intereses de los distintos *stakeholders* y simultáneamente mejorar el desempeño corporativo de carácter social, ambiental y financiero. Los líderes de negocios que desean responder de manera sensible a las exigencias de los activistas respecto de la responsabilidad corporativa deben pensar sobre el problema de la misma manera que como lo harían con cualquier otro problema de negocios.

Pero la administración de los *stakeholders* tiene que ser más que identificar las ruedas endurecidas y engrasarlas. La sostenibilidad no puede ser administrada sólo como una estrategia de relaciones públicas para calmar las preocupaciones de los *stakeholders*. Hacerlo puede ser bastante riesgoso dado que los *stakeholders* esperan acciones y resultados que sean consistentes con la retórica. Además, es únicamente a través de la identificación, medición y administración de los impactos de la sostenibilidad que el desempeño social, ambiental y financiero se puede mejorar y se crea valor. Para que la sostenibilidad sea valiosa tanto para la organización como para sus *stakeholders*, tiene que integrarse en la manera como la compañía hace los negocios.

El tamaño de los desembolsos corporativos de carácter social y ambiental está creciendo rápidamente y se ha vuelto crítica la necesidad de la identificación y administración mejoradas de esos impactos. Los líderes de negocios necesitan hacer una valoración independiente de sus impactos sociales, económicos y ambientales para ver de dónde es más probable que provenga la presión y también para ver cuándo la compañía está aportando beneficios sociales, ambientales y económicos poco apreciados por los cuales no está recibiendo crédito. Las firmas no deben subestimar su capacidad para convertir la responsabilidad social corporativa en una ventaja competitiva. Patric Cescau, ejecutivo jefe de grupo de Unilever, dijo recientemente: "Hemos llegado a un punto en el que esta agenda de la sostenibilidad y de la responsabilidad corporativa no es solo central para la estrategia de negocio sino que de manera creciente se volverá el direccionador crítico del crecimiento del negocio... qué tan bien y qué tan rápidamente los negocios respondan a esta agenda determinará cuáles compañías tendrán éxito y cuáles fracasarán en las próximas décadas."<sup>7</sup>

## Por qué es importante

Si bien este libro se centra en la *implementación*, aquí hay cuatro razones principales por las cuales la sostenibilidad exige ahora nuestra atención urgente:

<sup>7</sup> Cescau (2007) "Beyond Corporate Responsibility."

1. **Regulaciones.** Las regulaciones del gobierno y los códigos de conducta de la industria requieren que las compañías tengan que abordar de manera creciente la sostenibilidad. El no-cumplimiento con las regulaciones fue (y todavía lo es) costos, dado que los costos del no-cumplimiento regulatorio incluyen:
  - Sanciones y multas
  - Costos legales
  - Pérdida de productividad debido a inspecciones adicionales
  - Cierre potencial de las operaciones
  - Los efectos relacionados en la reputación corporativa
2. **Relaciones con la comunidad.** El público en general y las ONGs de manera creciente se están volviendo conscientes de la sostenibilidad y de los impactos que las corporaciones tienen en la sociedad y en el ambiente. La identificación de los problemas sociales y ambientales que son importantes para los *stakeholders* clave y el mejoramiento de las relaciones con los *stakeholders* pueden ayudar a fomentar la lealtad y la confianza. Obtener la licencia para operar de parte de los gobiernos, las comunidades y los otros *stakeholders* es de importancia crítica para que las corporaciones sean capaces de dirigir los negocios de manera continua. El buen desempeño en la sostenibilidad puede conseguir una reputación positiva con los *stakeholders* y mejorar las relaciones con la comunidad y el desempeño del negocio. De manera alternativa, las consecuencias de administrar de manera equivocada la sostenibilidad y las relaciones con los *stakeholders* pueden ser importantes y costosas en términos de daño reputacional e impactos potenciales en la línea de resultados.
3. **Imperativos de costos e ingresos ordinarios.** La sostenibilidad también puede crear valor financiero para la corporación mediante ingresos ordinarios mejorados y costos reducidos. En otras palabras, la administración de la sostenibilidad es una buena decisión de negocios. Los ingresos ordinarios se pueden incrementar mediante las ventas incrementadas debido a la reputación corporativa mejorada. Los costos se pueden reducir debido a mejoramientos de los procesos y a la disminución en las multas regulatorias. Es clave la identificación de las áreas de intersección de lo que es bueno para la sociedad, bueno para el ambiente y bueno para la compañía.
4. **Obligaciones sociales y morales.** A causa de su impacto en el ambiente y la sociedad, las compañías tienen la responsabilidad de administrar la sostenibilidad. La preocupación personal por los impactos sociales y ambientales, y sus obligaciones sociales y morales, han conducido a que algunos ejecutivos y corporaciones incluyan la sostenibilidad dentro de sus estrategias.

Las organizaciones líderes reconocen la relación entre negocios y sociedad y están redefiniendo sus responsabilidades económicas, ambientales y sociales alrededor del concepto de sostenibilidad. Algunos líderes corporativos han adoptado la sostenibilidad por cada una de las razones que se listaron arriba. Yvon Chouinard, fundador de Patagonia, una compañía de ropa y equipos para el aire libre, siempre buscó colocar primero el ambiente en sus negocios. Patagonia fue una de las primeras compañías en volver a usar materiales y usó su catálogo de órdenes por correo como plataforma para hablar de problemas ambientales tales como bienes y sobre-pesca modificados genéticamente.<sup>8</sup>

En contraste, está claro que el foco de General Electric en la sostenibilidad está orientado por su centro de atención puesto en el mejoramiento de la línea de resultados. El CEO

---

<sup>8</sup> Casey (2007) "Eminence Green."

de GE, Jeffrey Immelt, ha declarado públicamente que su compañía tiene que centrarse en la innovación y en el ambiente con el fin de incrementar los ingresos ordinarios y mantenerse competitiva. Sin embargo, ha dejado claro que esto es así porque los negocios son primero. Las estrategias sociales y ambientales desarrolladas en GE para reducir los impactos sociales y ambientales también tienen que lograr metas financieras.

Eco-imaginación, anunciado en el 2005, es un programa importante de GE para incrementar de manera dramática los negocios de la compañía en las tecnologías ambientales. La compañía ha prometido incrementar la inversión en tecnologías ambientales hasta \$1.5 billones y las ventas de las tecnologías ambientales hasta \$20 billones para el 2010. También ha prometido reducir en el 1% las emisiones de gas con efecto invernadero y mejorar en el 30% la eficiencia de la energía para el 2012. Los productos que se incluyen en la iniciativa de eco-imaginación incluyen un bombillo de luz fluorescente que ahorra el 70-80% de energía comparado con los bombillos ordinarios de luz y un alambre de recubrimiento para carros y electrónicos que no incluye ningún contaminante en su producción. GE ha comenzado a ver los beneficios de su estrategia agresiva. Los ingresos ordinarios anuales provenientes de eco-imaginación están por encima de \$10 billones.<sup>9</sup>

## Administración de la sostenibilidad corporativa

Las corporaciones se han vuelto más sensibles a los problemas sociales y a las preocupaciones de los *stakeholders* y están intentando volverse mejores ciudadanos corporativos. Ya sea que la motivación sea su preocupación por la sociedad y el ambiente, la regulación gubernamental, las presiones de los *stakeholders* o la utilidad económica, el resultado es que la administración tiene que hacer cambios importantes para administrar de manera más efectiva sus impactos sociales, económicos y ambientales. Las mejores prácticas en sostenibilidad del desempeño corporativo ya no están centradas principalmente en compañías como Ben & Jerry's o The Body Shop, las cuales lo fueron hace diez o veinte años. Ahora también algunas de las compañías más grandes del mundo, tales como GE y Wal-Mart (junto con muchas otras) están liderando ello con compromisos financieros y organizacionales importantes para con los problemas sociales y ambientales.

En la medida en que las compañías buscan maneras para mejorar su desempeño, la determinación de las mejores formas para integrar esos mejoramientos en todas las partes de la organización todavía ofrece desafíos. Esos desafíos se deben a que la implementación de la sostenibilidad es fundamentalmente diferente de la implementación de otras estrategias en la organización. Para las metas operacionales, usualmente es claro el vínculo con las utilidades. Para la innovación, que es de largo plazo y a menudo es difícil de predecir y medir, la meta intermedia es productos nuevos y la meta última es incrementar la utilidad. Sin embargo, para la sostenibilidad, la meta es lograr simultáneamente la excelencia en el desempeño tanto social, como ambiental financiero. La administración y medición de esta paradoja crea desafíos.

Es difícil implementar los sistemas apropiados para buscar la sostenibilidad y para evaluar los impactos de la sostenibilidad en el desempeño financiero y en los intercambios que en últimas se tienen que hacer. A menudo, no está claro cómo se deben hacer los intercambios entre el desempeño financiero y el desempeño ambiental o social. Hay considerable incertidumbre sobre cómo los *stakeholders* responderán frente a esos

<sup>9</sup> Harvey (2005) "GE Looks out for a Cleaner Profit."

intercambios. Más aún, los intercambios permanecen cambiando – en ciertas épocas, los accionistas pueden querer que la compañía den peso importante al desempeño social y al ambiente, mientras que en otros momentos pueden querer que la compañía le de más peso a las utilidades de corto plazo.

Los costos de implementación de la sostenibilidad también están cambiando constantemente. Por ejemplo, los potenciales mejoramientos en la tecnología pueden hacer muy fácil implementar más tarde la reducción de la contaminación, en lugar de hacerlo de manera temprana. Aún cuando se piense que la sostenibilidad ofrece beneficios financieros, los beneficios se pueden medir, en el mejor de los casos, solamente durante horizontes largos de tiempo, lo cual hace difícil medir el impacto del desempeño social y ambiental y cuantificar los beneficios resultantes. La constante incertidumbre sobre que tan lejos moverse hacia la sostenibilidad, así como la extensión del horizonte de tiempo, hacen por lo tanto difícil implementar la sostenibilidad de la misma manera que como se implementan otras iniciativas estratégicas.

Por esas razones, a menudo fallan los enfoques estándar para la implementación. Con el fin de mejorar la integración de los impactos sociales y ambientales en las decisiones diarias de la administración, las compañías tienen que empatar la medición y la presentación de reportes sobre esos impactos en los procesos de toma de decisiones. Además, esos impactos se tienen que medir y reportar en términos financieros y luego incorporarlos en los modelos tradicionales de inversión. ¿Entonces cómo pueden las compañías integrar la sostenibilidad en la toma de decisiones diarias? Mediante la combinación de una estrategia de sostenibilidad clara y bien articulada y comunicada, el compromiso de la administración principal para con el conjunto amplio de objetivos más que en solo las utilidades, y utilizando estructuras y sistemas apropiados para direccionar la sostenibilidad a través de la organización.

Siembre son bien aceptadas la importancia de la visión y de los valores centrales comunicados. Pero esos compromisos para con las preocupaciones sociales y ambientales tienen que ser comunicados de manera consistente tanto en palabras como con acciones. Las compañías tienen que ejercer liderazgo para decidir cómo desean realizar la integración de las preocupaciones sociales y ambientales y cómo esperan hacerlo, alinear la organización, articular los intercambios con los administradores y continuamente reforzar esos objetivos a través de toda la organización. También tienen que escoger una estrategia que sea consistente con su misión y cultura, que esté alineada con los requerimientos de la geografía, clientes, productos, comunidad y otros *stakeholders*. La estrategia y el liderazgo son los facilitadores mínimos para la implementación exitosa de la sostenibilidad.

Así como es crítica la formulación de la estrategia para la sostenibilidad, también lo es la ejecución. La administración también tiene que escoger cómo implementar la estrategia para la sostenibilidad y cómo integrar en sus organizaciones los impactos económicos, sociales y ambientales. Esos impactos algunas veces se administran usando elementos “suaves” de liderazgo tales como las personas y la cultura junto con una variedad de sistemas informales. En sus prácticas de vinculación y desarrollo del personal, las compañías tienen que buscar crear en sus empleados pasión y compromiso para con la sostenibilidad. Ellos crean, en efecto, una cultura para respaldar las decisiones de sostenibilidad. Esta cultura se inserta firmemente las creencias, en los valores y en las declaraciones de misión y visión de las compañías, los cuales sirven para inspirar y motivar a los empleados para que tomen en serio las obligaciones relacionadas con la sostenibilidad.

Los impactos de la sostenibilidad también pueden ser administrados mediante sistemas de

implementación “duros” o formales tales como compensación, incentivos y evaluaciones del desempeño. Muchas compañías han creado sistemas de medición y administración del desempeño que incluyen indicadores sociales y ambientales además de las medidas de desempeño financiero. Algunas también están incluyendo recompensas e incentivos que se basan en el desempeño social y ambiental. Las compañías también están cambiando su diseño o estructura organizacional para señalar el compromiso para con la sostenibilidad. La mezcla correcta de sistemas suaves y duros depende de la naturaleza de los impactos: la magnitud potencial, el grado de incertidumbre y los horizontes de tiempo implicados. También depende de los clientes, productos, geografía y otras características.

### Wal-Mart: la paradoja de la administración de la sostenibilidad



Wal-Mart ha estado bajo escrutinio de los activistas sociales. La compañía enfrenta el enorme desafío de balancear precios bajos con diferentes preocupaciones sociales. La esencia de la estrategia de negocios de Wal-Mart es ofrecerle al consumidor productos al más bajo precio posible. Pero los críticos dicen que Wal-Mart logra esto pagándoles a sus empleados menos que el salario mínimo, no ofreciéndoles un adecuado plan de salud para empleados, y forzando a los negocios locales para disminuir sus salarios. Los activistas también le impugnan en relación con la fuente de sus productos y el impacto en los empleados de las fábricas en el extranjero que elaboran sus productos. Por esas razones, algunas comunidades se han negado a permitir que Wal-Mart ingrese en sus vecindarios.

Adicionalmente, es enorme la huella ambiental de Wal-Mart. Es el usuario privado de electricidad más grande en los Estados Unidos y tiene la segunda flota de camiones más grande del país. También tiene el potencial de tener un impacto importante en la sostenibilidad a través de su cadena de suministro con cerca de 60.000 proveedores.

Wal-Mart está haciendo el esfuerzo por volverse más sostenible. El CEO Lee Scott ha articulado varias metas: reducir los desechos sólidos en un 25% durante tres años, eliminar el 30% de la energía usada en los almacenes, doblar la eficiencia de la flota de vehículos durante diez años. También está ofreciendo productos para atraer a un grupo más grande de consumidores, incluyendo alimentos orgánicos. En consecuencia, se ha convertido en el vendedor más grande de leche orgánica y el comprador más grande de algodón orgánico en el mundo.\* Wal-Mart también está abordando sus *stakeholders*. Scott ha dicho: “Estamos intentando no mirar las críticas como molestias... Nosotros hemos cambiado como compañía. Estamos dejando en el pasado la idea de que quien nos critica tiene un motivo ulterior y espera que fallemos.”\*\*

Sin embargo, algunos críticos continúan cuestionando si Wal-Mart tendrá éxito en sus planes y si sus intenciones son creíbles. Algunos han denominado a sus esfuerzos trucos publicitarios y promesas vacías.\*\*\* Pero otros ven esto como a uno de los minoristas más grandes del mundo haciendo un compromiso nuevo e importante para con la sostenibilidad. Y cuando compañías tan grandes como Wal-Mart hacen cambios en sus prácticas de trabajo y ambientales, pueden mover completamente su cadena de suministro global. Pero intentar mejorar de manera simultánea el desempeño de la sostenibilidad y mantener los bajos precios que son críticos para su estrategia y para sus competidores es un desafío considerable. Esto se encuentra en el centro de lograr la excelencia en el desempeño social y financiero y hacer el trabajo de la sostenibilidad.

\* Gunther (2006) “*The Green Machine.*”

\*\* Rozhon (2005) “*Teaching Wal-Mart New Tricks.*”

\*\*\* Hopkins (2007) *Corporate Social Responsibility and Internacional Development.*



## El modelo de la sostenibilidad corporativa

¿Qué pueden hacer las compañías para mejorar el desempeño de su sostenibilidad? Más específicamente, ¿cómo pueden los ejecutivos identificar, administrar y medir los direccionadores del desempeño mejorado de la sostenibilidad y crear sistemas y estructuras que mejoren el desempeño corporativo de carácter social? ¿Cómo el desempeño social impacta la rentabilidad corporativa general en el largo plazo, y cómo deben los ejecutivos comunicar esos impactos a administradores generales, administradores financieros y empleados en toda la compañía?

Para las organizaciones, la estructura o modelo de sostenibilidad del desempeño social, ambiental y económico crea una oportunidad poderosa para crear valor duradero para los múltiples *stakeholders*. Al mismo tiempo, reta a los administradores para que entiendan las interrelaciones complejas que existen entre el desempeño económico, ambiental y social. Este libro presenta un modelo o estructura para ayudarle a las compañías a identificar, medir e integrar los impactos sociales y ambientales dentro de la estrategia corporativa y dentro de las decisiones de la administración para reducir esos impactos y crear rentabilidad. Explica cómo los diversos inputs y procesos afectan el desempeño de la sostenibilidad y las reacciones con los *stakeholders* y orientan el desempeño corporativo financiero de largo plazo.

El **modelo de la sostenibilidad corporativa** describe los *inputs* [insumos], *process* [procesos], *outputs* [resultados] y *outcomes* [consecuencias] necesarios para implementar una exitosa estrategia de sostenibilidad. Los inputs incluyen:

- El contexto externo
- El contexto interno
- El contexto de negocios
- Recursos humanos y financieros

Si bien los *inputs* algunas veces actúan como restricciones para la sostenibilidad corporativa mejorada, los administradores tienen capacidad importante, mediante el liderazgo y la formulación e implementación de los diversos procesos incluyendo estrategia, estructura, acciones y sistemas de sostenibilidad, para afectar el desempeño de la sostenibilidad corporativa. El *output* de esos procesos es el desempeño de la sostenibilidad – esto es, el efecto que la actividad corporativa tiene en la fábrica social, ambiental y económica de la sostenibilidad. Además de tener un efecto en la sociedad, esas actividades a menudo afectan el desempeño corporativo financiero.

Esto ocurre típicamente a través de las diversas reacciones positivas y negativas (tales como clientes, empleados, reguladores y activistas de consumo) de los *stakeholders*, tales como compras adicionales, protestas de los consumidores, lealtad o resistencia de los empleados y regulaciones gubernamentales. Esas reacciones de los *stakeholders* afectan las utilidades corporativas y hacen parte del caso de negocios para la sostenibilidad que de manera amplia ha sido discutido en los círculos tanto académicos como administrativos.<sup>10</sup> El modelo de los direccionadores, acciones y medidas que los administradores pueden usar para implementar la sostenibilidad corporativa puede ofrecer orientación para la investigación y la práctica administrativa futuras. Puede ayudarle a los ejecutivos a

<sup>10</sup> Schnietz and Epstein (2005) "Exploring the Financial Value of a Reputation."

administrar de mejor manera la presión para lograr de manera simultánea la excelencia en el desempeño social, ambiental y financiero y crear programas de sostenibilidad que maximicen los *outcomes* sociales, ambientales y financieros.

## Trasfondo de este libro

En 1996 escribí *Measuring Corporate Environmental Performance: Best Practices for Costing and Managing an Effective Environmental Strategy*.<sup>11</sup> El libro ha sido usado de manera extensa por administradores en negocios y fobierno, investigadores y estudiantes. Fue usado ampliamente por ejecutivos corporativos de compañías tanto pequeñas como grandes y en las funciones de la administración general en los niveles principal y medio de las organizaciones. También fue usado ampliamente por administradores funcionales en las funciones de administración ambiental y en las funciones de finanzas. *Haciendo que la sostenibilidad opere* se construye en este trabajo temprano y en numerosos otros artículos y libros y desarrolla toda la nueva estructura para la administración y medición de los impactos corporativos de carácter social y ambiental. Está escrito para que sea accesible para los administradores corporativos pero se construye a partir de un sólido fundamento de investigación académica.

Confiado en las mejores prácticas de las principales corporaciones y en la última investigación académica, este libro cubre las dimensiones amplias de la sostenibilidad junto con la especificidad de cómo ejecutarla dentro de las compañías. La investigación académica confía en:

- Mis propios estudios de campo extensivos en docenas de compañías
- Una revisión amplia de los principales artículos académicos y directivos y de los libros sobre los diversos aspectos de la implementación de la sostenibilidad
- Un gran cuerpo de trabajo empírico que incluye encuestas sobre las prácticas de las compañías
- Datos de archivos provenientes de varias fuentes
- Otra investigación académica y de compañías, análisis y discusiones

También incluye ejemplos y modelos de las mejores prácticas de docenas de compañías globales que se listan en el cuadro que se presenta abajo. Los ejemplos incluyen compañías que tienen actividades principales en todo el mundo: en Europa, Asia, Norteamérica, Suramérica, Australia y África. Las compañías de las diferentes industrias tienen distintos desafíos, los cuales se usan para examinar cómo formular y ejecutar la estrategia para la sostenibilidad.

<sup>11</sup> Publicado en español con el título *El desempeño ambiental en la empresa. Prácticas para costear y administrar una estrategia de protección ambiental*, por Ecoe Ediciones, Bogotá, 2000 (<http://www.ecoeditions.com>).

**Compañías que se citan en este libro**

- ABN AMOR
- adidas-Salomon
- Alcatel-Lucent
- Alcoa
- Allied Waste
- Allstate Insurance
- Amanco
- AMP Ltd
- Anglo-American
- Avon Products
- Barclays
- Baxter International
- Ben & Jerry's
- BHP Billiton
- BP
- Bristol-Myers Squibb
- British American Tobacco
- Browning-Ferris Industries
- Cadbury Schweppes
- Canon
- CEMEX
- Chiquita Brands Internacional
- Citigroup
- Coca-Cola
- Colgate
- Compañía de Minas Buenaventura
- The Co-operative Bank
- Coors Brewing
- Danone
- DeBeers
- Dell
- Diageo
- Dow Chemical
- DuPont
- Eastman Kodak
- Federal Express
- FleetBoston Financial
- Ford Motor Company
- Fortis
- Fresenius Medical Care
- Fujitsu
- General Electric
- General Mills
- General Motors
- Georgia-Pacific
- GlaxoSmithKline
- Graneen Telecom
- Grupo Nuevo
- Henkel International
- Hennes & Mauritz
- Herman Millar
- Hewlett-Packard
- The Home Depot
- Honda
- IC Polyurethanes
- ICICI
- Imperial Chemical Industries
- Interfase
- Jonson & Jonson
- Kingfisher
- L'Oreal
- Lucent Technologies
- Marsh & McLennan Companies
- Mattel
- McDonald's
- Mitsubishi
- National Grid
- Nestlé
- Newmont Minig
- Niagara Mohawk Power
- Nike
- Nitto Denko
- Norcal Waste Systems
- Novartis
- Novo Nordisk
- Notario Hydro
- Patagonia
- Perrier
- Procter & Gamble
- Royal Dutch Shell
- Sani-Terre Inc
- Santander
- Scandic Hotels
- ScottishPower
- Seiko
- Sony
- Starbucks
- Star-Kist
- Stonyfield Faros
- Timberland
- Toyota Motor Corporation
- Unilever
- Union Carbide
- United Technologies Corporation
- UPS
- Versión Communications
- Wachovia Corporation
- Wal-Mart
- Warner Brothers
- Waste Management

La investigación académica y el examen de las compañías que tienen las mejores prácticas han sido integrados dentro del modelo (el Modelo de la sostenibilidad corporativa, que se describe en el Capítulo 1) y guía para la mejor práctica. Los capítulos subsiguientes ofrecen orientación para ayudar a trasladar las estrategias de sostenibilidad en políticas, programas, sistemas y medidas específicos que ofrecerán la dirección y las fronteras para la toma de decisiones y para mover toda la compañía hacia sus metas de sostenibilidad y desempeño financiero.

## La sostenibilidad en CEMEX



CEMEX, la compañía cementera líder en el mundo, con sede en México, ha sido reconocida por su compromiso para con la sostenibilidad. Desde que lanzó en 1994 su Programa de Eco-eficiencia, CEMEX considera que ha ahorrado cerca de \$60 millones. Este logro se debió principalmente a lo siguiente:

- Desarrollar e implementar tecnología nueva
- Nuevo diseño de planta
- Reciclaje y re-uso de materiales
- Re-uso de desechos como combustibles alternativos
- Uso de materias primas alternativas
- Técnicas de minería selectivas<sup>12</sup>

Patrimonio Hoy (PH) es un programa que desarrolló CEMEX para promover el desarrollo social y económico en las comunidades mexicanas. PH permite que las familias de bajos ingresos obtengan a crédito servicios, cemento y otros materiales de construcción. CEMEX organiza los clientes en grupos de tres familias, los cuales colectivamente pagan la deuda. Desde 1998 el programa le ha servido a más de 100.000 familias y sus utilidades netas exceden \$1.3 millones.<sup>13</sup>

La identificación de los impactos creados por la industria puede ayudar en el desarrollo y en la implementación de la estrategia de sostenibilidad. La industria de cemento inició un proyecto colaborativo de investigación para identificar los desafíos y las oportunidades en el logro de la sostenibilidad. Los problemas ambientales incluyen:

- Agotamiento de recursos no-renovables (i.e. combustibles fósiles)
- Impactos que la extracción de recursos tiene en el paisaje y en la calidad ambiental
- Emisiones de polvo
- Otras emisiones, que incluyen óxidos de nitrógeno, dióxido sulfúrico y monóxido de carbón

La industria tiene impactos sociales positivos y negativos. Las comunidades están preocupadas por los efectos en la salud, seguridad del trabajador, ruido y polvo. Por otra parte, en muchos países en desarrollo, las compañías cementeras están contribuyendo a mejorar las carreteras y las alcantarillas, así como al entrenamiento de los trabajadores. Los problemas económicos incluyen creación de trabajo y crecimiento económico debido al desarrollo de las instalaciones cementeras y a la prosperidad financiera de la compañía.<sup>14</sup>

La industria cementera continuará enfrentando retos. Para que tengan éxito, las compañías de esta industria tienen que monitorear los cambios en la industria, ser preactivas al responder a los desafíos, y entender las oportunidades que la administración efectiva de esos desafíos pueda tener para la compañía y para la sociedad.

<sup>12</sup> Nash (2002) *"Cemex Ties Growth to Concrete Environmental Solutions."*

<sup>13</sup> Segel et al. (2007) *"Patrimonio Hoy."*

<sup>14</sup> Batelle (2002) *Toward a Sustainable Cement Industry.*

## Haciendo que la sostenibilidad opere

En el Capítulo 2 miro el rol importante que el liderazgo y la estrategia tienen en el logro del éxito en la sostenibilidad corporativa, examinando el rol que las administraciones principales y las juntas corporativas tienen en liderar y gobernar las actividades de sostenibilidad y en desarrollar la estrategia de sostenibilidad, junto con la importancia del compromiso de la administración principal y las diversas opciones de estrategia.

También muestro cómo el diseño organizacional impacta el éxito de la sostenibilidad organizacional, mirando las opciones de las diferentes estructuras organizacionales y la aplicabilidad a los diferentes tipos organizacionales. Esto incluye funciones de sostenibilidad centralizadas y descentralizadas, actividades mercerizadas y enfoques para la integración. Uno de los principales desafíos para la implementación exitosa de la sostenibilidad está en encajar esta nueva estrategia dentro de las estructuras organizacionales existentes para de manera simultánea mejorar el desempeño social, ambiental y financiero. El Capítulo 3 discute los diversos problemas de diseño organizacional que pueden mejorar la sostenibilidad.

Los diversos sistemas de administración que se pueden usar para ejecutar la estrategia de sostenibilidad son elementos críticos en cualquier implementación exitosa. Esto incluye la variedad de información que se necesita para mejorar las decisiones de inversión tanto operacionales como de capital. Esto incluye el mejoramiento del análisis financiero que se necesita para administrar de mejor manera la toma de decisiones a través de toda la organización junto con una integración más formal del riesgo social dentro del análisis. Esos sistemas ofrecen las palancas que los administradores pueden usar para incrementar el desempeño social, ambiental y financiero. El Capítulo 4 mira los sistemas de inversión de capital, costeo y administración del riesgo.

Doy una mirada profunda a las maneras específicas para medir y recompensar el desempeño de la sostenibilidad. En este libro, el énfasis está en la medición del desempeño del *proceso* de la sostenibilidad junto con la medición de los *resultados* del desempeño de la sostenibilidad como la meta última y también como una meta intermedia para lograr el éxito financiero. Discuto cada uno de ellos junto con el rol que los incentivos y las recompensas tienen en el mejoramiento del desempeño de la sostenibilidad, lo cual es el centro de atención del Capítulo 5. Así como el liderazgo y la estrategia efectivos son los facilitadores mínimos del éxito de la sostenibilidad, algunos de los diversos sistemas organizacionales formales e informales tienen que ser usados para implementar de manera efectiva la sostenibilidad.

Es crítica la medición de los impactos sociales, ambientales y económicos de productos, servicios, procesos y otras actividades corporativas. El Capítulo 6 ofrece una vista de conjunto de los enfoques que se pueden usar para medir de manera efectiva esos impactos, junto con ejemplos más detallados y aplicados de cómo hacer esto para los inputs, process, outputs y outcomes.

El Capítulo 7 da orientación específica sobre cómo identificar y medir los impactos sociales, ambientales y económicos, incluyendo una amplia lista de medidas útiles que se pueden usar o adaptar para medir los inputs, process, outputs y outcomes de las inversiones en sostenibilidad. Uno de los retos más grandes que tienen los administradores es

determinar cómo medir el progreso en la sostenibilidad. Esto requiere medidas de los procesos (las cuales típicamente no existen) además de medidas de los resultados. Se ofrece orientación sobre el desarrollo de métricas de sostenibilidad de alto desempeño para medir el éxito de la sostenibilidad y para mejorar el desempeño, así como una estructura y un conjunto de medidas que se pueden medir para medir el desempeño y los retornos de las inversiones en sostenibilidad. La discusión amplia de los fundamentos de la medición de la sostenibilidad, junto con la lista de medidas muestra, es una de las características distintivas de este libro.

Para mejorar la sostenibilidad también se necesitan retroalimentación y presentación de reportes. Esto incluye diseño, contenido, audiencia, distribución y comunicación de información sobre la sostenibilidad. El Capítulo 8 describe cómo las organizaciones pueden usar esta información para mejorar el aprendizaje organizacional y cambiar productos, procesos, servicios y otras actividades para ser más sensibles frente a los problemas de la sostenibilidad. También incluye una discusión de los lazos de retroalimentación dentro del modelo de sostenibilidad y la importancia tanto del aprendizaje como del desempeño organizacional.

La presentación de reportes externos también es importante para comunicarles a los *stakeholders* el desempeño de la sostenibilidad. El Capítulo 9 ofrece una vista de conjunto de las regulaciones y orientaciones existentes para la presentación de reportes sociales y ambientales y describe las mejores prácticas. Esto incluye la discusión de la presentación de reportes relacionada con la Global Reporting Initiative, las opciones para la presentación de reportes dentro de los reportes anuales corporativos, en los reportes de sostenibilidad, y en la web, así como las opciones para la verificación de los reportes sobre la sostenibilidad.

El Capítulo 10 resume los principales puntos del libro y ofrece orientación para los administradores con ejemplos adicionales de las mejores prácticas. Discute las oportunidades disponibles para la innovación cuando las compañías administren de manera preactiva la sostenibilidad. Y se centra en los beneficios importantes que se pueden lograr tanto para las corporaciones como para la sociedad mediante el hacer el trabajo de la sostenibilidad.

El desarrollo y la implementación de la estrategia de sostenibilidad es importante para las compañías que tienen impacto social y ambiental ya sea alto o bajo, para las compañías pequeñas y grandes, para las compañías fabricantes y de servicios, con asuntos grandes en la comunidad o para el personal de ambiental, salud y seguridad (EH&S<sup>15</sup>), y con personal de EH&S que no es de tiempo completo. Los numerosos ejemplos y enfoques que se sugieren en este libro en este preciso momento están siendo introducidos y usados de manera exitosa en una variedad de compañías y pueden ser fácilmente adaptados a compañías de diferentes tamaños y complejidades, en diversas industrias, y con distintas sensibilidades ambientales y sociales.

Los conceptos que se discuten en este libro son especialmente relevantes para administradores generales corporativos, administradores de sostenibilidad y administradores financieros que tengan un rol proactivo en la creación de sistemas para

---

<sup>15</sup> EH&S = Environmental, health and safety = Ambiental, salud y seguridad (N del t).

medir y administrar el desempeño corporativo. También es imperativo que los ejecutivos financieros entiendan las relaciones que hay entre el desempeño económico, ambiental y social, dado que esas complejidades son de manera creciente componentes clave de las valuaciones, análisis y presentación de reportes corporativos. La mayoría de las organizaciones ahora tienen administradores de sostenibilidad, los cuales necesitan tener el conocimiento y las herramientas para ayudar a crear el sistema estratégico de administración social y ambiental que se vincule con los valores corporativos.

El enfoque que aquí se presenta ofrece la oportunidad de tomar mejores decisiones de asignación de recursos a través de la organización. También ofrece la oportunidad para que los administradores de la sostenibilidad midan de manera más efectiva y reporten el valor creado a través de la administración más efectiva de los impactos de los *stakeholders* y el mejoramiento del desempeño de la sostenibilidad. Mediante el análisis y la medición más cuidadosos de los retornos de las inversiones en la sostenibilidad, los administradores generales, los administradores financieros y los administradores de la sostenibilidad pueden justificar de manera más efectiva las inversiones. De esta manera, las inversiones en la sostenibilidad se pueden integrar en el mismo proceso de inversión de capital al cual se integran las otras inversiones, así como también en el valor de esas inversiones para mejorar de manera más clara el valor de los accionistas y de los otros *stakeholders*.

Los administradores operacionales, que son quienes están al frente de la administración de las operaciones, necesitan entender el potencial que tienen las sinergias y los conflictos entre el desempeño operacional, ambiental y social, de manera que puedan tomar decisiones informadas que puedan crear valor para la organización. Muchos de los conceptos y prácticas que se discuten en este libro también tienen relevancia para los administradores de mercadeo, los administradores de distribución y los administradores legales, dadas las complejidades implicadas en la administración de los impactos de los productos, servicios, procesos y otras actividades de la organización que tocan todos los aspectos de la organización y sus constituyentes. Los líderes de Investigación & Desarrollo y los ingenieros de diseño de procesos estarán interesados en cómo el análisis y la administración de los impactos sociales y ambientales ofrecen oportunidades para innovación.

De igual manera que los administradores principales y medianos, los académicos y otros que tengan interés en el tema se beneficiará de la lectura de este libro. También es probable que las organizaciones sin ánimo de lucro y gubernamentales continuarán muy interesadas en este tema dado que de manera creciente se han vuelto sensibles a sus impactos sociales y ambientales, así como a la evaluación de los costos y beneficios de sus actividades.

## La sostenibilidad en Chiquita Brands International



Desarrollar e iniciar una estrategia de sostenibilidad implica muchos pasos. Chiquita Brands International, el productor y distribuidor líder de banano, comenzó su programa de sostenibilidad mediante la creación del Corporate Responsibility Steering Committee [Comité directivo de responsabilidad corporativa] compuesto por administradores principales y medianos. La meta del comité fue determinar la manera como Chiquita podría introducir los valores de la administración dentro de la organización. El resultado fue el Código de Conducta de Chiquita... *Living by Our Core Values* [Viviendo gracias a nuestros valores centrales], el cual establece estándares que incluyen la responsabilidad social. El Código incluye los requerimientos de Social Accountability 8000 (SA8000) y la meta de tener la certificación de un tercero para SA8000 de todas las instalaciones localizadas en Latinoamérica. También detalla sus guías para la presentación de reportes, lo cual incluye la identificación de medidas e indicadores. Esos reportes se les distribuyen a los empleados y se revelan públicamente. Chiquita también ha establecido el cargo de Corporate Responsibility Officer, el cual le reporta directamente al CEO y a la junta de directores. Antes de la creación de esta posición, la sostenibilidad era responsabilidad de los administradores de operación, los cuales no recibían mucha supervisión.<sup>16</sup>

A pesar de esos desarrollos, Chiquita continúa enfrentando las mismas dificultades que tienen muchas corporaciones multinacionales. En muchos países, la seguridad que el gobierno les ofrece a los empleados no es efectiva. Chiquita fue sancionada recientemente por respaldar financieramente a organizaciones terroristas para proteger a sus empleados en Colombia. Pleitos adicionales fueron presentados contra Chiquita buscando compensación por las muertes de las personas que supuestamente fueron asesinadas por el grupo terrorista.<sup>17</sup>

Muchas compañías se están globalizando en países donde las regulaciones sociales y ambientales son laxas. Esas compañías enfrentan severas presiones competitivas que cuestionan si los estándares globales son demasiado costosos o inseguros para las operaciones en muchos países. Decidir si seguir el estándar global o seguir las prácticas comunes del país o los estándares adaptados localmente es justo uno de los principales retos que las corporaciones multinacionales encuentran cuando intentan establecer la estrategia de sostenibilidad.

## Y finalmente...

Las compañías saben que es crítico formular la estrategia de sostenibilidad, pero continúa siendo un desafío cómo formularla y ejecutarla. Este libro ofrece una estructura y un modelo para la implementación de la sostenibilidad en las organizaciones grandes, complejas, globales. Pero para que esto ocurra:

- La sostenibilidad tiene que ser un componente integral de la estrategia corporativa
- El liderazgo se tiene que comprometer con la sostenibilidad y construir capacidad organizacional adicional

<sup>16</sup> Radin (2003) "Chiquita Brands International, Inc."

<sup>17</sup> Entine (2007) "Chiquita Counts the Costs of Honesty."



- Las estrategias de la sostenibilidad deben ser respaldadas con control por parte de la administración, medición del desempeño y sistemas de recompensa que sean apropiados
- Las estrategias de la sostenibilidad tienen que ser respaldadas por la misión, la cultura y las personas, según sea apropiado
- Los administradores tienen que integrar la sostenibilidad en todas las decisiones estratégicas y operacionales. Luego, se pueden introducir sistemas y recompensas adicionales para formalizar y respaldar
- La administración del desempeño de la sostenibilidad debe ser revisada no solamente para evitar el riesgo y para el cumplimiento, sino también como una oportunidad para la innovación y la ventaja competitiva.

## capítulo 1

---

# Una nueva estructura para la implementación de la sostenibilidad corporativa

Con la creciente sensibilidad hacia los problemas sociales y ambientales y las preocupaciones de los accionistas, las compañías de manera creciente están intentando volverse mejores ciudadanos corporativos. Los ejecutivos reconocen que el crecimiento económico de largo plazo ya no es posible a menos que ese crecimiento sea social y ambientalmente sostenible. Al balance entre progreso económico, responsabilidad social y protección ambiental, al cual algunas veces se le refiere como la triple línea de resultados, puede conducir a ventaja competitiva.<sup>1</sup> Mediante el examen de los procesos y de los productos, las compañías pueden valorar de manera más amplia su impacto en el ambiente y en la sociedad y encontrar la intersección entre el mejoramiento de los impactos sociales y ambientales y el desempeño financiero incrementado en el largo plazo. Para ayudarles a los ejecutivos a lograr la sostenibilidad, este capítulo:

- Definirá los principios de la sostenibilidad
- Identificará las relaciones que son importantes con los *stakeholders*
- Introducirá una estructura – el Modelo de Sostenibilidad Corporativa – para guiar a la administración en la medición y administración del desempeño de la sostenibilidad. Esta estructura será la base para lo que resta del libro y ofrece una herramienta para la implementación de la sostenibilidad corporativa y la evaluación de los impactos corporativos.

La evaluación de los impactos sociales, económicos y ambientales de las acciones organizacionales es necesaria para tomar decisiones efectivas de carácter operacional y de inversión del capital que impacten de manera positiva los objetivos organizacional y satisfagan los objetivos de los múltiples *stakeholders*. En muchos casos, la reducción de esos impactos incrementa la rentabilidad corporativa en el largo plazo mediante rendimientos de producción más altos y calidad mejorada del producto. Novo Nordisk, la compañía global de atención en salud con base en Dinamarca, especializada en el cuidado de la diabetes, intenta dirigir sus negocios de una manera económicamente viable, socialmente responsable y ambientalmente sólida, y considera que haciéndolo así será el líder en el cuidado de la diabetes, creando valor para sus pacientes y creando valor para sus accionistas (vea la Figura 1.1).

---

<sup>1</sup> Elkington (1998) *Cannibals with Forks*.

### Otros textos de su interés

- Administración para ingenieros,  
*Miguel David Rojas*
- Administración de personal,  
*José Castillo Aponte*
- Cómo crear y dirigir la nueva empresa,  
*Julio Flórez A.*
- Creación y consolidación de empresas,  
*Ramiro A. Zuluaga*
- Creatividad aplicada,  
*Alejandro Schnarch*
- Creatividad empresarial,  
*Edwin Tarapuez y Martha C. Lima*
- Formulación y evaluación de proyectos,  
*Marcial Córdoba P.*
- Fundamentos de administración,  
*Carlos Ramírez Cardona*
- Gerencia financiera empresarial,  
*Marcial Córdoba P.*
- Gestión estratégica organizacional,  
*Jorge Eliécer Prieto*
- Manual para la creación de empresas,  
*Carlos Julio Galindo*
- Pronóstico empresarial. Cómo proyectar  
su empresa al futuro, *Carlos J. Bello*
- Proyectos de inversión para las pyme,  
*Juan Antonio Flórez U.*
- Proyectos, enfoque gerencial,  
*Jorge Eliécer Prieto Herrera*
- **Sostenibilidad empresarial,**  
*Marc J. Epstein,*  
**Samuel A. Mantilla, traductor**
- Teoría de riesgo, *Evaristo Díz Cruz*

# Sostenibilidad empresarial



Sostenibilidad es el principal reto que enfrentan las organizaciones (con y sin ánimo de lucro) en el presente.

Recoge buena parte de la experiencia pasada, principalmente en términos de respuesta frente a los problemas ambientales, e incorpora las soluciones que en el presente se están dando, de manera coordinada, a los problemas ambientales, sociales y económicos.

Sostenibilidad empresarial de Marc Epstein, ofrece una estructura y un modelo para la implementación de la sostenibilidad en las organizaciones grandes, complejas, globales, fácilmente trasladable a las organizaciones medianas y pequeñas, menos complejas. Es eminentemente práctico al respecto. Recoge la experiencia de muchas empresas y organizaciones. Reconoce que si bien todavía no se ha logrado una respuesta integral y exitosa, simultáneamente, en todos los frentes, se pueden mostrar mejores prácticas que realmente aumentan los alicientes para continuar avanzando en esta dirección.

Tiene el lector en sus manos un excelente libro, sólidamente documentado y respaldado, de naturaleza eminentemente práctica que le permitirá a las organizaciones avanzar en la implementación del modelo y las políticas de sostenibilidad, porque además de enfrentar positivamente los problemas acuciantes del presente, se hace necesario garantizar la supervivencia de las organizaciones y de las generaciones futuras.

**Colección:** Ciencias administrativas

**Área:** Administración

**ECOE**  
EDICIONES



[www.ecoeediciones.com](http://www.ecoeediciones.com)

978-958-648-619-4



9 789586 486194