

## Perspectivas del CFO: Sostenibilidad: Desarrollo de indicadores clave de rendimiento La medición de la sostenibilidad es la línea de fondo



Conforme se difunden ampliamente las iniciativas de sostenibilidad, carbono y cambio climático, es muy posible que se inste a los CFOs a que desarrollen e informen sobre sus indicadores de rendimiento de sostenibilidad, especialmente aquellos que tengan consecuencias financieras directas y materiales. Estos indicadores son importantes para cumplir con los requerimientos de divulgación que vayan evolucionando y los programas de gestión efectiva de la sostenibilidad. Este documento se basa en la distribución de perspectivas anteriores del CFO concernientes al desarrollo de una estrategia de gestión del carbono y estrategias fiscales para apoyar la sostenibilidad.

### KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) de Sostenibilidad: ¿Por qué ahora?

Las corporaciones, accionistas, gobiernos y cada vez más compañías están elaborando reportes públicos de sostenibilidad, conforme la sostenibilidad va adquiriendo mayor importancia. Una encuesta del 2009 a los principales clientes de Deloitte encontró que más del 60 por ciento de las mismas ofrece alguna forma de informe de sostenibilidad, adicionalmente a un reporte financiero en una base regular.<sup>1</sup> Aunque los reportes son opcionales en los Estados Unidos, agencias como el SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) y otros organismos están evaluando exigir información obligatoria acerca de los reportes de rendimiento de la sostenibilidad. Mientras tanto en el Reino Unido y en otros países ya se requiere de un reporte de rendimiento no-financieros. En la actualidad, existen cuatro factores que motivan a las empresas a desarrollar y divulgar indicadores clave de rendimiento de sostenibilidad. Estos son:

#### 1. Demandas de los accionistas y partes interesadas.

Los clientes y los consumidores se muestran cada vez más interesados en saber cómo son las empresas "ecológicas". WalMart ha puesto en marcha el "Índice de Sostenibilidad de Productos", que exige a los proveedores a proporcionar datos sobre su rendimiento de sostenibilidad y asegurar su alineación con las metas de sostenibilidad de WalMart. Este índice es un paso determinante para la creación de un conjunto global de normas de medición y comunicación del impacto de la sostenibilidad de

los productos y sus proveedores, para construir una economía verde. En una encuesta reciente de las empresas, dos tercios de los encuestados están a la expectativa de las solicitudes para que se de a conocer la huella de carbono por el uso de estos productos.<sup>2</sup> Las compañías como Apple ya han tomado la iniciativa de informar sobre su impacto de carbono. Las compañías también están experimentando divulgaciones como la "etiqueta de carbono", y están tratando de evaluar si el proporcionar esta información a los consumidores influye en su comportamiento.

#### 2. Expectativas de los accionistas o partes interesadas.

Los accionistas están adquiriendo hoy más que nunca, un interés activo en el desempeño social y ambiental de sus inversiones. El Centro Interreligioso de Responsabilidad Corporativa (ICCR) y TruCost, que dan seguimiento a las resoluciones de los accionistas, hacen un llamado en voz alta para abordar las inquietudes relacionadas con la sostenibilidad como una de las categorías de principal interés para los inversores. Ellos han publicado actualmente en forma conjunta, una página centralizada específicamente en el seguimiento—"Indicadores de Medio Ambiente: Nuevos marcos de referencia para la evaluación del rendimiento corporativo".<sup>3</sup>

#### 3. Regulaciones emergentes.

Hoy en día, la mayor parte de la divulgación sobre sostenibilidad es voluntaria, pero conforme van madurando los sistemas comerciales para créditos de carbono y las regulaciones de emisiones gases de efecto invernadero, podemos esperar que haya un aumento en los requerimientos para los indicadores claves de reportes sobre el carbono. Ya hemos visto que se ha dado una evolución de una mayor divulgación obligatoria en países como el Reino Unido, y los requisitos de la Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA) para la presentación de informes para un estimado de 10.000 "emisores pesados" de dióxido de carbono entrará en vigencia a partir de enero del 2010. Conforme emergen las regulaciones, los informes mandatorios de más factores sociales y ambientales y las triples líneas de fondo se van a ampliar de seguro.

<sup>1</sup> "Evaluación del ciclo de vida: ¿Adónde se encuentra en la agenda de sostenibilidad?", un reporte de Deloitte, 2009, [www.deloitte.com/us/lifecycleassessment](http://www.deloitte.com/us/lifecycleassessment)

<sup>2</sup> "Evaluación del ciclo de vida: ¿Adónde se encuentra en su agenda de sostenibilidad?", Un reporte de Deloitte, 2009, [www.deloitte.com/us/lifecycleassessment](http://www.deloitte.com/us/lifecycleassessment)

<sup>3</sup> Centro interreligioso para la Responsabilidad Corporativa, <http://www.iccr.org/shareholder/trucost/index.php>

**4. Acciones para la evaluación del desempeño de la sostenibilidad y la ciudadanía corporativa.** El desarrollo de los KPIs adecuados son indispensables para crear y evaluar una estrategia de sostenibilidad y desempeño por objetivos de la organización, de la misma manera en la que tradicionalmente depende el CFO de sus indicadores financieros para desarrollar la estrategia de la organización. Dado el impacto potencial de las inversiones en sostenibilidad, es indispensable comprender y gestionar el rendimiento desde el nivel empresarial hasta el nivel de la unidad de negocio e instalaciones para así maximizar la eficiencia estratégica.

#### **KPIs de Sostenibilidad: ¿Y ahora qué sigue?**

Es casi inevitable que las expectativas y exigencias para la divulgación en torno a la sostenibilidad se vayan a incrementar. Para prepararse, la organización financiera deberá trabajar con sus unidades de negocio para poder entender los factores críticos de éxito que se van a necesitar para gestionar, medir y presentar reportes. En muchas organizaciones, la gestión de desempeño de la sostenibilidad está en pañales. Para poder entender las áreas clave de impacto y las oportunidades potenciales en una organización, se deben medir los indicadores de rendimiento de sostenibilidad en su nivel más granular que sea práctico de implementar.

El desarrollo de los KPIs comienza con la realización de una evaluación de las principales áreas de impacto de la organización, e identificando aquellas que se cruzan con las áreas de responsabilidad del CFO. Por ejemplo, —¿de qué forma podría cambiar el proceso de auditoría interna— se debería incorporar una mayor revisión en torno a las actividades relacionadas con el carbono, el agua, y la energía? ¿Qué indicadores son fundamentales para lograr este cambio? Todos los principales procesos financieros pueden examinarse para determinar qué indicadores nuevos se destacan cuando se incluyen los temas de sostenibilidad en dichos procesos como el cierre del ejercicio o procesos de tesorería. Por ejemplo, las emisiones de carbono son monitoreadas y protegidas por la tesorería, y ¿dará el proceso de cierre financiero una imagen clara y oportuna de los activos y obligaciones relacionadas con las compensaciones de carbono?

La evaluación de cómo poder incorporar los procesos financieros básicos a los asuntos de sostenibilidad y los nuevos activos y obligaciones y examinar la evolución de los requisitos reglamentarios podría ayudar a enmarcar los KPI claves para la sostenibilidad. Es muy probable que estos indicadores clave de rendimiento evolucionen con el tiempo. Los indicadores básicos tienden a ser medidas absolutas de usos de los recursos críticos y los costos. La

energía, las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI), el uso de materias primas, desechos sólidos y uso del agua, y los efluentes son posibles temas que haya que tomar en consideración. En el siguiente nivel, las organizaciones están evaluando cada indicador sobre una base relativa, como la evaluación de las emisiones de gases GEI por unidad de producto, o el agua utilizada en un determinado proceso. Este nivel de detalle es fundamental para identificar adonde pueden estar las áreas de oportunidad y medir el rendimiento de las iniciativas específicas. Los indicadores más maduros miden el desempeño en su contexto. Esto incluye medidas como las emisiones de carbono en relación con los objetivos para mitigar el cambio, el uso del agua en relación con la disponibilidad de suministros locales, emisiones de los residuos sólidos en relación con la capacidad del vertedero, impactos sociales en relación a las necesidades sociales, etc. Las mejores organizaciones en cada categoría están utilizando este tipo de pensamiento para identificar adónde existen las mejores oportunidades y riesgos potenciales en sus operaciones.

Otro factor emergente que está influyendo en el desarrollo de los KPIs es el concepto de evaluación del ciclo de vida (ACV). Esta evaluación identifica todos los procesos en el sistema de un producto por medio del cual las entradas se convierten en salidas, y su impacto medio-ambiental resultante. Se inicia con la elaboración de un “sistema del producto” y el establecimiento de los límites del sistema. Un ACV integral detalla cada material de entrada y proceso de conversión para cuantificar y dar seguimiento a todas las entradas tales como la electricidad, el combustible, el agua, y otras materias primas y materiales intermedios consumidos, y sus impactos y salidas como las emisiones de dióxido de carbono y residuos sólidos. Las acciones de ACV pueden variar en intensidad de datos y profundidad - pero incluso las evaluaciones de baja intensidad de datos pueden comenzar al menos a aislar los principales indicadores de rendimiento.

#### **El rendimiento de la sostenibilidad de datos: ¿Cómo se va a manejar?**

Con la introducción de estos nuevos indicadores y fuentes de datos, los CFOs necesitan ser capaces de recolectar, almacenar y utilizar de manera eficiente, la información para estar bien documentados para tomar decisiones sobre inversiones. Aunque todavía existe una considerable incertidumbre acerca de los indicadores efectivos sobre la gestión de rendimiento de la sostenibilidad, hay un nuevo software que está disponible para monitorear los indicadores y estimar el impacto desde el nivel empresarial hasta el nivel de una única instalación, proceso o producto. Por otra parte hasta que se

establezcan regulaciones y lineamientos, los CFOs van a necesitar orientar las políticas de sus compañías para la divulgación pública de los KPIs de sostenibilidad en un ambiente incierto. Por ejemplo, muy pocas personas entienden lo que realmente transmiten las etiquetas de carbono cuando estas se incluyen en los productos. Va a tomar algún tiempo antes de que los clientes e inversores desarrollen el contexto y el entendimiento de lo que es un indicativo de buena medida de un producto de bajo impacto y lo que está quedando atrás.

#### **KPIs de Sostenibilidad: ¿Cuál es la rentabilidad?**

¿Por qué las organizaciones financieras deben invertir ahora en medir y entender los KPIs de rendimiento de sostenibilidad? Debido a que muchos de estos indicadores no son sólo una medida del rendimiento de la sostenibilidad; en realidad son indicadores de insumos y salidas que pueden identificar un ahorro significativo o en algunos casos ingresos, y puede contribuir a la reducción de costos de la empresa. Por ejemplo, el conocimiento de la huella de energía de la compañía puede ser vital para desbloquear los créditos fiscales patrocinados por el gobierno e incentivos para las mejoras que reduzcan los costos de energía de la compañía. Invertir en los KPI ahora también posiciona a una organización para que esta pueda ser más competitiva en el futuro. Parece inevitable que la legislación vaya a requerir de un nivel de divulgación obligatoria para las grandes empresas, y la creación de un inventario y un plan de mitigación ahora brindan opciones para el comercio del carbono y el cumplimiento de las regulaciones emergentes y cambiantes del gobierno y más tarde los requisitos de divulgación. Si una organización quiere ver más allá, es casi seguro que la escasez de agua y el costo se vayan a convertir en un asunto cada vez más relevante en los países en vías de desarrollo, e inclusive en nuestro propio suroeste. El entendimiento y la optimización en la utilización del agua de una línea de producto podrían ser los conductores principales en cómo decidir dónde se fabrica, o si es del todo rentable. En un entorno adonde los recursos y la energía se están haciendo cada vez más importantes, los indicadores clave de rendimiento van a ser fundamentales para dar un seguimiento del éxito financiero, así como para la comprensión de los riesgos ambientales y sociales a medida que estos se hagan más evidentes para las organizaciones.

La construcción de los indicadores clave de rendimiento también puede ayudar a los CFOs a convertirse en mejores socios para las unidades de negocio mediante el examen de sus operaciones bajo una nueva lente, y la inversión para aprovechar estas nuevas oportunidades que se han encontrado. El CFO puede proporcionar una estructura financiera innovadora para impulsar

los incentivos fiscales para las mejoras de capital que reducen la energía y emisiones de GEI o conservación de otros recursos. Las medidas también podrían ayudar a las principales compañías a ir más allá del rendimiento y la evaluación del riesgo, para determinar formas de transformación y mejoramiento de la eficiencia en el desempeño empresarial en el tiempo. Mientras los conductores de sostenibilidad continúen siendo cada vez más relevante para todas las facetas de una organización, desde el nivel de las instalaciones hasta la sala Gerencial, las organizaciones que midan y gestionen la sostenibilidad más efectivamente van a ver los beneficios de su marca, el compromiso con las partes interesadas, la retención y el indicador más importante de los CFOs - la línea de fondo.

#### **Autores**

Chris Park  
Principal  
Deloitte Consulting LLP  
chrpark@deloitte.com

Robert Whittier  
Gerente  
Deloitte Consulting LLP  
rwhittier@deloitte.com

Mark McElroy  
Director de Investigación, Centro para el Rendimiento de la Sostenibilidad  
Deloitte Consulting LLP  
mamcelroy@deloitte.com

#### **Reconocimiento**

Damos las gracias a Ameya Nagarajan de Deloitte Research por su asistencia editorial.

El programa de CFOs de Deloitte aprovecha al máximo la amplitud de las capacidades para entregar perspectivas de pensamiento hacia delante y una comprensión fresca para ayudar a los CFOs a manejar las complejidades de su papel, dar más valor a su organización, y adaptarse a los cambios estratégicos en el mercado.

Para obtener más información acerca del Programa de CFOs de Deloitte, por favor contáctenos en [uscfcoprogram@deloitte.com](mailto:uscfcoprogram@deloitte.com) o visite nuestro sitio web en [www.deloitte.com/us/cfocenter](http://www.deloitte.com/us/cfocenter)

## **Costa Rica**

Barrio Dent, San Pedro

Tel.: (506) 2246 5000

Fax: (506) 2246 5100

Si desea información adicional, por favor, visite [www.deloitte.com/cr](http://www.deloitte.com/cr)

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembros en más de 140 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y su profunda experiencia local para ayudar a sus clientes a tener éxito donde sea que operen. Aproximadamente 169.000 profesionales de Deloitte se han comprometido a convertirse en estándar de excelencia.

© 2010 Deloitte & Touche, S.A. Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited

El contenido de esta publicación no puede ser total ni parcialmente reproducido, transmitido ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, de ninguna forma ni a través de ningún medio o soporte, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del copyright. Deloitte no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Deloitte.