

# Sostenibilidad corporativa

## Impactos sociales y ambientales

(Primera parte)



Por Marc J. Epstein.\*

La responsabilidad social y ambiental ya no sólo es una opción. Por razones financieras y sociales, las compañías reconocen que estos temas causan impacto tanto en los desempeños corporativo social y ambiental como en los resultados finales.

**L**as grandes y pequeñas compañías han reconocido que una administración más efectiva de los impactos y de las relaciones de las partes interesadas es clave para el éxito. Ya no es discutible si se debe o por qué se debe prestar atención a los problemas de la responsabilidad social y ambiental. El reto es cómo.

Los ejecutivos de finanzas tienen un rol decisivo dentro del desarrollo de procesos que produzcan mejoras, tanto en el desempeño social como en el financiero. Integrar los impactos sociales y ambientales dentro de las decisiones operativas, al igual que en las de inversión de capital, requiere una pericia que, típicamente, descansa en las funciones de finanzas. Los análisis contables y financieros (que son parte del costeo) de las decisiones de inversión de capital y de evaluaciones del desempeño son componentes importantes de negocios que deben elaborarse para proporcionar información encaminada a las decisiones gerenciales respecto a la responsabilidad social corporativa.

Implementar estrategias para administrar los impactos corporativos sociales, ambientales y económicos (sostenibilidad) es un reto importante para los altos ejecutivos, quienes a menudo son confrontados por cómo manejan la paradoja de mejorar, al mismo tiempo, los desempeños social y financiero.

Por lo anterior, hay una fuerte presión de incentivos que, muy seguido, puede dificultar la alineación de estrategia, estructura, sistemas, medición del rendimiento y recompensas, encaminados a facilitar una implementación efectiva. También es difícil obtener los recursos para administrar, de manera

óptima, los diversos impulsores de los desempeños social y ambiental. ¿Qué deberán hacer los administradores?

## ¿Cómo administrar?

Las corporaciones se han vuelto más sensibles a los problemas sociales y a las preocupaciones de las partes interesadas, por lo cual hacen esfuerzos por ser mejores ciudadanos corporativos. Si la motivación es un motivo de preocupación para la sociedad y el ambiente, las regulaciones gubernamentales, las presiones de las partes interesadas o la utilidad económica, el resultado es que la mayoría de los administradores debe hacer cambios importantes, con el fin de administrar sus impactos sociales, económicos y ambientales más efectivamente.

Las prácticas óptimas en el desempeño de la sostenibilidad corporativa ya no se centran en compañías excepcionales. Ahora, empresas como General Electric o Wal-Mart (y muchas más) son líderes en su compromiso financiero y organizacional hacia los problemas sociales y ambientales. Las firmas, grandes y pequeñas, en industrias de alto y bajo impacto, consideran cada vez más estos problemas.

Estos retos existen porque implementar la sostenibilidad es fundamentalmente diferente que poner en marcha otras estrategias en una organización. Por ejemplo:

- **Para metas de operación**, la conexión directa con las utilidades, por lo general, es clara.
- **Para innovación**, aunque sea en el largo plazo y difícil de predecir y medir, la meta intermedia se refiere a nuevos productos; y la última, a un aumento de utilidades.
- **Para sostenibilidad**, la meta es lograr simultáneamente la excelencia, tanto en el desempeño social como en el financiero. Manejar y medir esta paradoja crea importantes retos. Como el objetivo primario del negocio es ganar utilidades, hay presiones de incentivos que hacen que los gerentes tomen decisiones para mejorar la rentabilidad.

A menudo, no queda claro cómo deberán hacerse estos trueques o compensaciones entre los desempeños social y ambiental. También es considerable la falta de certeza sobre la manera en que los accionistas responderán a estas compensaciones. Incluso, éstas cambian continuamente.

Hoy, los accionistas pueden querer que la compañía dé un peso sustancial al desempeño social y al ambiente; y en otro momento, que se dé mayor énfasis a las utilidades a corto plazo. A veces, no hay costos adicionales –cuando se reducen emisiones, lo cual mejora tanto el ambiente como los

costos de limpieza de la compañía–; sin embargo, en ocasiones, ser un buen ciudadano corporativo sí cuesta más en costos corrientes (aunque siga siendo un gran beneficio para la reputación corporativa y, así, en mejores ventas).

Los costos de implementar la sostenibilidad también cambian constantemente. Por ejemplo, las mejoras potenciales en tecnología pueden reducir costos de equipo, por lo que podría ser mucho más barato implementar procesos de reducir contaminación en el futuro y no por adelantado. Aun cuando una compañía piense que la sostenibilidad está produciendo beneficios financieros, éstos pueden medirse, en el mejor de los casos, sólo en un horizonte lejano. Esto hace difícil medir el impacto de los desempeños social y ambiental, así como cuantificar los beneficios resultantes.

La constante falta de certeza sobre cuánta sostenibilidad es necesaria, el cambio de énfasis y los costos de implemen-

Implementar estrategias para administrar los impactos sociales, ambientales y económicos es un reto para los ejecutivos, a menudo confrontados respecto a cómo lograr el mejor desempeño social y financiero.

tarla, aunados al lejano horizonte temporal que se necesita para medir sus beneficios financieros, hacen difícil implementarla como otra iniciativa estratégica corporativa.

Para una mejor integración entre los impactos sociales y ambientales dentro de las decisiones administrativas del día a día, las compañías deben vincular la medición y el reporte de éstos en los procesos de toma de decisiones. Incluso, necesitan medir y reportar estos impactos en términos financieros y luego integrarlos en los modelos tradicionales de inversión.

Continúa en la siguiente edición de *Veritas*. 

---

Texto original: “*Social and Environmental Impacts*” (*Strategic Finance*, enero 2008). Traducción para *Veritas* del Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez Arana.

---

\* Marc J. Epstein, Ph.D., es Profesor Investigador Distinguido de Administración en la Escuela de Administración de Rice University, en Houston, Texas; y Especialista en la implementación de los impactos sociales y ambientales corporativos. epstein@rice.edu