

Cambio climático y sustentabilidad
Cómo ha ampliado la
sustentabilidad la función del
CFO



Building a better
working world

Lo que la sustentabilidad significa para usted

Triple cuenta de resultados

Los accionistas de hoy en día esperan que las organizaciones cumplan estándares en cuanto al desempeño social, ambiental y económico.



Ambiental

- ▶ Energía- combustible, petróleo, alternativa
- ▶ Agua
- ▶ Gases de efecto invernadero
- ▶ Emisiones
- ▶ Reducción de residuos: médicos, peligrosos, no peligrosos, de construcción
- ▶ Reciclaje
- ▶ Reprocesamiento/reutilización
- ▶ Limpieza ecológica
- ▶ Agricultura/alimentos orgánicos
- ▶ Empaques y embalajes
- ▶ Contenido del producto
- ▶ Biodiversidad

Económico

- ▶ Responsabilidad / transparencia
- ▶ Gobierno corporativo
- ▶ Valor de las partes interesadas
- ▶ Desempeño económico
- ▶ Objetivos financieros

Social

- ▶ Política pública y defensa
- ▶ Inversiones comunitarias
- ▶ Condiciones laborales
- ▶ Salud/nutrición
- ▶ Diversidad
- ▶ Derechos humanos
- ▶ Inversiones socialmente responsables
- ▶ Anticorrupción y cohecho
- ▶ Seguridad



Tradicionalmente, los temas de sustentabilidad no estaban dentro de la jurisdicción del director general de finanzas (CFO, por sus siglas en inglés). Los CFO se encargaban de los números y permitían que otros lidiaran con los temas blandos, como la responsabilidad social y la ciudadanía corporativa.

Pero esta forma de trabajar se está desmoronando. Los inversionistas, clientes de negocio y otras partes interesadas han mostrado un mayor deseo de conectar el desempeño financiero de las compañías con su impacto social y ambiental. Para poder hacer esta conexión, han comenzado a evaluar el desempeño de la empresa en la esfera Ambiental, Social y de Gobierno (ESG, por sus siglas en inglés), lo que en ocasiones se conoce como la “triple cuenta de resultados” de la organización.

Debido a lo anterior, los temas de sustentabilidad y desempeño financiero han comenzado a entrelazarse. Los CFO se están involucrando en la administración, medición y presentación de informes de las actividades de sustentabilidad de las compañías. Esta participación ha ampliado la función del CFO de una forma que hubiera sido difícil imaginar hace apenas unos años.

El cambio surge en parte cuando los inversionistas institucionales se dan cuenta de que los temas de cambio climático y sustentabilidad a menudo afectan de manera directa los perfiles de riesgo de las empresas, sus reputaciones y su desempeño financiero. Los analistas de capital, por ejemplo, han empezado a estudiar las prácticas de sustentabilidad de las compañías que evalúan. Más de 300,000 terminales de Bloomberg alrededor del mundo contienen información de sustentabilidad corporativa, como datos de emisiones, cifras sobre el consumo de energía, políticas corporativas y la composición del consejo. Dicha información, que hasta hace poco se ocultaba o se compartía discretamente, ahora se encuentra disponible con solo presionar un botón.

Conforme se incorporan los factores de ESG en el análisis de inversiones, las compañías han empezado a considerar que las iniciativas ambientales y sociales contribuyen directamente a su desempeño económico. Los CFO y otros ejecutivos enfocados en el mercado tendrán que familiarizarse con los temas de ESG más vitales de sus organizaciones. También tendrán que prepararse para las preguntas difíciles de las partes interesadas y demostrar un mayor compromiso con el desempeño de ESG.

Estas tendencias están cambiando la función del CFO en tres áreas críticas: relaciones con inversionistas, presentación de informes externos y aseguramiento, y contraloría operativa y administración de riesgos financieros.



Relaciones con inversionistas

El arte de las relaciones con inversionistas (RI) es el arte de narrar historias. Estos quieren hechos para conocer el potencial de ingresos de una compañía; la empresa utiliza estos hechos para fabricar una historia convincente que muestra sus posibilidades de una forma dramática y creíble.

La sustentabilidad puede considerarse como un nuevo personaje que se introduce en una trama conocida. La historia aún se trata del potencial financiero, pero tiene un nuevo giro: cada vez más, las mismas personas que leen los informes financieros anuales de una compañía están escuchando y leyendo su historia de sustentabilidad. Los bancos, aseguradoras, fondos de capital privado y otros inversionistas institucionales están considerando las calificaciones de sustentabilidad de las empresas en las que invierten. Los gerentes de fondos de inversión socialmente responsables están enfocándose en los indicadores de ESG para cumplir con los requisitos de las iniciativas de las partes interesadas, como los Principios para la Inversión Responsable de las Naciones Unidas (UN PRI, por sus siglas en inglés). Aunque no es la única iniciativa de su tipo, el PRI es una de las más grandes, con 800 signatarios incluyendo varios fondos grandes, como BlackRock y TIAA-CREF, que administran más de USD 22 billones de capital.

A medida que los asuntos de sustentabilidad se enlazan con la estrategia del negocio, los inversionistas institucionales comienzan a ver que el desempeño financiero y no financiero son dos lados de la misma moneda. Una buena RI puede ser un factor clave en el precio de las acciones de una compañía y la tasa de interés que paga por su deuda. Por esta razón, los CFO deben mantenerse actualizados sobre las políticas e iniciativas de sustentabilidad de sus compañías y sobre los temas de ESG en general.

Los accionistas opinan

Los patrones de voto de los accionistas ofrecen una evidencia convincente de la creencia de los inversionistas de que las políticas sociales y ambientales de una compañía están fuertemente relacionadas con su desempeño financiero. En la temporada de reuniones de accionistas (*proxy*) de 2011, por ejemplo, aproximadamente 40% de las propuestas de estos sobre las que se votaron estaba enfocado en temas sociales/ambientales, la categoría más grande de todas las resoluciones de los accionistas.

Además, dichas resoluciones están recibiendo un apoyo fuerte. Tan solo en 2005, menos de 3% de todas las resoluciones de esta categoría alcanzaron el umbral de apoyo crítico de más de 30% de los votos emitidos. Para 2010, 26.8% había alcanzado dicho nivel. En esta temporada de reuniones de accionistas aumentó a 31.6%.



La sustentabilidad se ha integrado al área de enfoque tradicional de los CFO.

La industria de los fondos de inversión mutuos es un claro ejemplo del creciente apoyo a las propuestas ambientales de los accionistas. De acuerdo con un estudio realizado por Ceres, una organización no gubernamental, el apoyo promedio de estos fondos para las resoluciones relacionadas con el cambio climático aumentó de 14% en 2004 a 27% en 2009 en la temporada de reuniones de accionistas. La oposición a estas propuestas cayó de 76% a 55% durante ese mismo periodo, lo cual refleja una marcada desviación de las políticas tradicionales de voto.

La sustentabilidad también está afectando el gobierno corporativo, ya que los accionistas le ponen mayor atención a las resoluciones que vinculan el desempeño social y ambiental con temas como la compensación y el perfil de los integrantes del consejo. Una resolución reciente, por ejemplo, recomienda el uso de métricas de sustentabilidad para determinar las remuneraciones de los ejecutivos; mientras que otra busca asegurar que los integrantes del consejo tengan suficiente experiencia para lidiar con la sustentabilidad y los asuntos ambientales relacionados.

Las agencias calificadoras evalúan la sustentabilidad

Durante mucho tiempo las agencias calificadoras de créditos, como Moody's y Standard & Poor's, le han proporcionado a los accionistas una fuente de información de compañías. A diferencia de su enfoque tradicional, ahora buscan conocer las prácticas de sustentabilidad de las empresas. Lo mismo sucede con los proveedores más especializados de calificaciones de sustentabilidad.

Los Índices de Sustentabilidad de Dow Jones (DJSI, por sus siglas en inglés), por ejemplo, le proporcionan información a las partes interesadas acerca del impacto social, ético y ambiental de las compañías.

A medida que los analistas y agencias calificadoras incorporan el desempeño de sustentabilidad en sus análisis, los CFO tendrán que comunicar una historia de sustentabilidad sólida, esto es, que esté integrada en un marco financiero. Inevitablemente, esta necesidad aumentará las responsabilidades y cargas de trabajo de los CFO. Además del DJSI, hay calificaciones más especializadas, como el Índice de Liderazgo en la Divulgación de Carbono, la Serie de Índices FTSE4Good y el Índice Global de Sustentabilidad NASDAQ OMX CRD. Estos son apenas tres de más de 100 calificaciones e índices diseñados para ayudar a los inversionistas y otras partes interesadas a separar a los líderes de sustentabilidad de los que se encuentran rezagados.

Todo esto da lugar a lo inevitable. Las presiones del mercado requieren que las comunicaciones de las relaciones con inversionistas proporcionen información de sustentabilidad más profunda. Las personas del área de RI deben conocer todas las iniciativas de sustentabilidad y métricas de desempeño de la organización. Los CFO y el personal inmediato a su cargo deben ayudar a los equipos corporativos de RI con esta tarea.



Acciones a considerar

- ▶ Trabajar con su equipo de sustentabilidad para crear una historia de sustentabilidad para su organización. Si las tendencias actuales continúan, el CFO podría ser el que la narre.
- ▶ Conocer quién es quién en las agencias especializadas de calificación de sustentabilidad para poder priorizar las calificaciones más importantes para su organización.
- ▶ Poner atención a las resoluciones de los accionistas relacionadas con la sustentabilidad que surgen durante las reuniones anuales, y asesorar a su consejo y CEO sobre los temas en los que deben enfocarse.
- ▶ Tomar acciones preventivas en cuanto a los temas de sustentabilidad relacionados con el gobierno para no verse forzado a reaccionar ante ellos.



Presentación de informes externos y aseguramiento

Una presentación de informes transparente acerca del desempeño de la sustentabilidad es fundamental, y no solo para los inversionistas y agencias calificadoras. Los clientes de negocio están solicitando información acerca de la huella ambiental de las compañías. Un ejemplo clásico de un cliente grande que le solicita a las empresas revelar más datos de ESG es Wal-Mart, quien lanzó una iniciativa de sustentabilidad para proveedores en julio de 2009.

Entre otras cosas, los clientes quieren asegurarse cada vez más de que el modelo de distribución de las compañías tiene una baja huella de carbono, que sus políticas de adquisición toman en cuenta los temas de “comercio justo” y que la cadena de suministro utiliza fuentes de energía alternativas. Todo lo anterior ejerce presión sobre las empresas para que se centren en la sustentabilidad de sus políticas de adquisición, distribución y logística de su consumo de agua y desperdicios, a la vez que evalúan nuevas fuentes de energía. Y aunque cada una de estas áreas de enfoque tiene posibles beneficios ambientales, también tiene un posible impacto financiero. El hecho de evaluar el rendimiento sobre las inversiones (ROI, por sus siglas en inglés) de los posibles gastos de capital y de reportar sobre su impacto final requiere la atención del equipo de finanzas del CFO.

Una de las mejores formas de comunicar las prácticas de sustentabilidad corporativas es publicar un informe que centralice toda la información de sustentabilidad material de una compañía. Más de 3,000 empresas en todo el mundo publican actualmente informes de sustentabilidad, incluyendo dos terceras partes de las compañías del Fortune Global 500.

De hecho, la integración de la presentación de informes de sustentabilidad con la de información financiera está captando atención en todo el mundo. Algunos consideran que esto será la norma antes de que termine la década. Podrá ser una tendencia voluntaria que cobra fuerza o un avance impulsado por reglamentos gubernamentales. De cualquier manera, el posible cambio hacia la presentación de información integrada resalta la importancia de involucrar desde hoy al equipo de finanzas corporativas en el proceso de emisión de informes de sustentabilidad.

Obtener los beneficios de la transparencia

Ya sea que una compañía emita informes de sustentabilidad de manera independiente o los integre en sus informes financieros, el aseguramiento de terceros aumenta la transparencia de la presentación de información corporativa y, por lo tanto, su credibilidad.

En una encuesta publicada por la Iniciativa Global de Presentación de Informes (GRI, por sus siglas en inglés), una organización no gubernamental que ha creado normas ampliamente utilizadas para la presentación de informes de sustentabilidad, 82% de las empresas de EE.UU. y 66% de las europeas mencionó que la transparencia es el factor principal que afecta su reputación corporativa. Este es un porcentaje mayor al de las compañías que mencionaron la confianza, la calidad del producto o servicio, el liderazgo o incluso los rendimientos financieros.



¿Qué valor tiene la sustentabilidad para usted? Esa es la pregunta fundamental.

El aseguramiento de terceros mejora la transparencia. Y ahora, las mismas normas de aseguramiento de terceros que se han utilizado durante mucho tiempo para validar la información financiera se están aplicando cada vez más a la presentación de informes de sustentabilidad. Muchas agencias calificadoras toman en cuenta el aseguramiento de terceros en sus sistemas de evaluación. El Proyecto de Divulgación de Carbono (CDP, por sus siglas en inglés), por ejemplo, hace que el aseguramiento de terceros sea un requisito para ser incluido en su Índice de Liderazgo en el Desempeño de Carbono, el cual califica la calidad de la revelación del cambio climático de una compañía.

El aseguramiento de terceros mitiga el riesgo de tener errores relacionados con los informes de sustentabilidad y da a entender que estos son relevantes, confiables e imparciales. Aunque existen pocos requisitos gubernamentales para el aseguramiento de este tipo de informes, las partes interesadas prevén que estarán sujetos a una validación por terceros confiables.

Aquí es donde la perspectiva del CFO cobra importancia. La mayoría de los CFO cuentan con amplia experiencia en el mundo de proveedores de aseguramiento de terceros. Saben cómo elegir a los mejores y trabajar eficazmente con ellos. Entienden tanto el rigor como los beneficios de una auditoría externa, y conocen los sistemas y controles utilizados para la presentación de información no financiera. Esta experiencia puede beneficiar considerablemente a los equipos de sustentabilidad corporativos al elegir y trabajar con un proveedor de aseguramiento de terceros.

La información de sustentabilidad debe ser congruente

El hecho de ser transparente trae beneficios, pero también conlleva riesgos. Las compañías emiten información a través de diversos canales, como informes impresos, *webcasts*, índices de sustentabilidad de proveedores y agencias calificadoras, por lo que deben asegurar que sus datos sean congruentes a lo largo de las diversas plataformas de presentación de informes.

El hecho de mantener la congruencia se vuelve más difícil por las huellas globales de las corporaciones multinacionales. Si una compañía internacional opera en 10 países y cada unidad de negocio utiliza parámetros diferentes para definir y calcular sus datos, esta podría terminar con cifras diferentes que no permiten realizar una comparación directa. A veces incluso puede resultar complicado asegurar la comparabilidad de los datos dentro de las unidades de negocio.

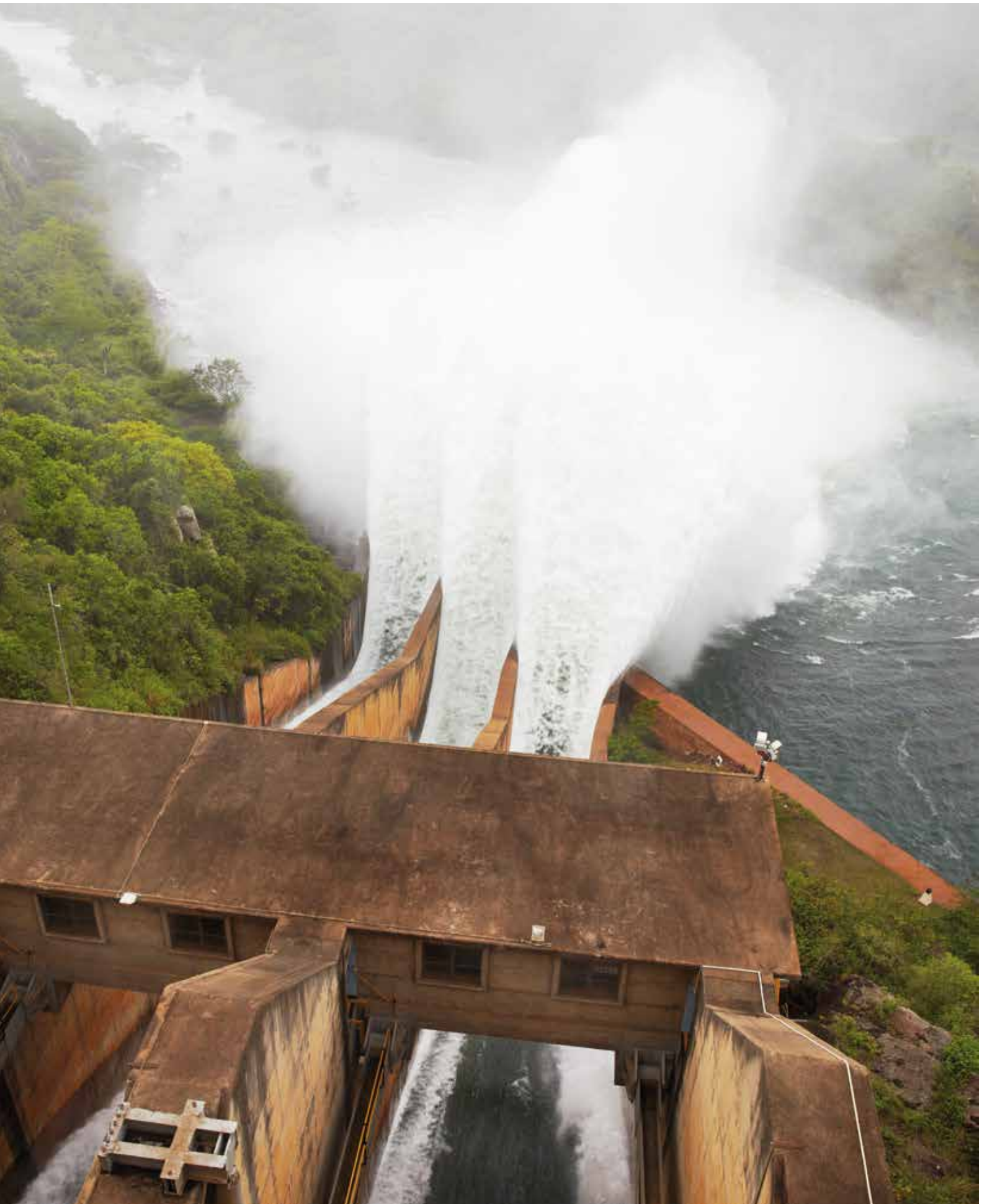
También hay desventajas en la forma en que las organizaciones caracterizan la mayoría de los riesgos relacionados con sus actividades de negocio. Por ejemplo, la mayoría de las compañías de S&P 500 que envían informes al CDP señalan el cambio climático como un riesgo significativo. Una empresa de alimentos, por ejemplo, podría indicar en su informe al CDP que las condiciones climáticas extremas representan una amenaza física a sus operaciones de negocio en algunas partes del mundo. Al mismo tiempo, es posible que las presentaciones reglamentarias de la compañía no caractericen ese riesgo de la misma forma.



Este tipo de incongruencias puede confundir a las partes interesadas. Además, es posible que dañen la reputación de una empresa, y hasta podrían dar lugar a que se pierdan oportunidades de negocio. Para evitar esto, los CFO deben conocer qué información de sustentabilidad está reportando la organización, y deben asegurar que todos los procesos de presentación de informes y aseguramiento utilizados para dicha información sean congruentes con aquellos que se utilizan para los estados financieros.

Acciones a considerar

- ▶ Tomar en cuenta los temas de sustentabilidad al momento de analizar los gastos de capital considerables.
- ▶ Evaluar los beneficios de incluir la información de sustentabilidad en los informes financieros anuales.
- ▶ Fomentar la transparencia en el desempeño de sustentabilidad de la organización y considerar la posibilidad de obtener un aseguramiento de terceros para los informes externos.
- ▶ Estar atento a incongruencias en la presentación de informes de sustentabilidad, en todos los canales de comunicación y unidades de negocio, para minimizar la necesidad de llevar a cabo actualizaciones.



Contraloría operativa y administración de riesgos financieros

A finales de 2009, la Comisión de Valores de los EE.UU. (SEC, por sus siglas en inglés) permitió que las propuestas de los accionistas incluyeran la frase “riesgo financiero” al tratar los temas ambientales y de otra índole. En febrero de 2010, la SEC publicó una guía para las compañías sobre su responsabilidad de revelar los riesgos materiales relacionados con el cambio climático. Esta señala que el CEO y CFO de una empresa deben certificar que la organización ha implementado “controles y procedimientos” que le permiten hacer frente a sus responsabilidades de revelación del cambio climático. En otras palabras, la sustentabilidad ha llegado hasta el dominio de la contraloría y la administración del riesgo financiero.

Los datos de carbono se convierten en datos financieros

Para cuantificar las entradas y salidas relacionadas con el cambio climático, el CFO tendrá que contar con sistemas contables que rastreen cualquier evento de sustentabilidad que tiene importancia desde una perspectiva de presentación de información financiera. En muchas maneras, rendir cuentas de la información de sustentabilidad es un reflejo de la función de contabilidad financiera. Por ejemplo, una compañía le compra agua a una empresa de servicios públicos. Esta transacción se convierte en un registro del consumo de agua de la compañía y proporciona una métrica para su impacto ambiental. Otro ejemplo: cuando una organización le compra madera dura a un proveedor de madera, la transacción documenta la política de la empresa de adquirir productos forestales sustentables. De esta forma, la línea entre los registros contables y los de sustentabilidad comienza a difuminarse.

Esta desaparición requiere que la mano firme del CFO esté al frente de los controles. Las actividades de sustentabilidad ahora deben tratarse como actividades financieras, con un contralor que las monitoree y se responsabilice por ellas. Hasta el momento no existe un software especializado de presentación de informes de sustentabilidad que sea lo suficientemente integral para proporcionar el nivel de control necesario. Por esta razón, entre otras, los CFO tendrán que ponerle más atención a los aspectos de sustentabilidad de las operaciones de las compañías.

Administrar el riesgo financiero de la sustentabilidad

Como se mencionó anteriormente, el hecho de ser transparente conlleva cierto riesgo. La sustentabilidad amplifica este de formas que cada día se hacen más evidentes. Imagínese, por ejemplo, que una empresa multinacional opera en un país cuyos legisladores principales aprueban una ley de límites máximos e intercambios (*cap-and-trade*) o instituyen un impuesto al carbono. De repente, la huella de carbono de la compañía representaría un riesgo financiero.



Dicen que el tiempo es dinero Pero ahora, la sustentabilidad también lo es.

Un impuesto al carbono obligaría a la organización a enfrentar nuevos riesgos, como la erosión del valor de activos amarrado con el precio del carbono. Cada vez que la compañía fuera a presentar una nueva línea de productos o servicios, el CFO tendría que elaborar una evaluación de costos basada en riesgos que tomara en cuenta dicho precio. Además, este afectaría a cada activo en la cartera de la empresa de forma diferente, dependiendo de las fuentes de energía del activo, la capacidad de generación y la tecnología necesaria para crearlo. Los CFO tendrían que asegurar que la asignación de capital de la compañía refleje los riesgos y oportunidades relacionadas con el carbono en toda la cartera.

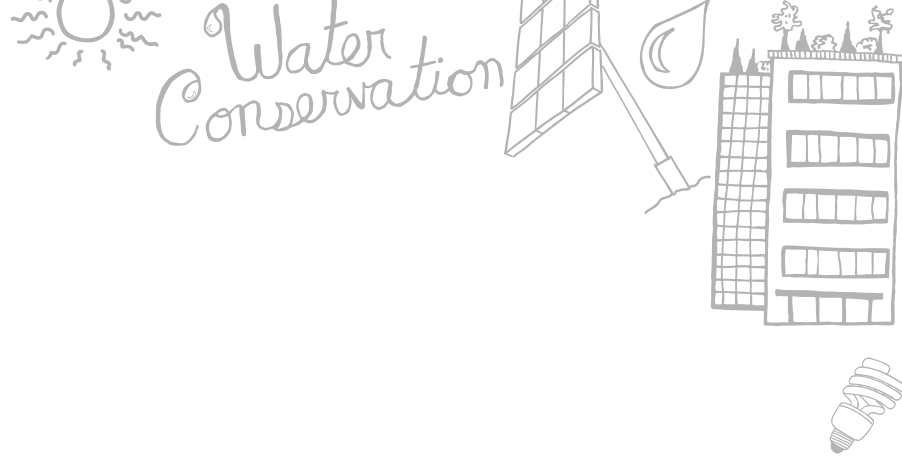
Al momento de analizar las adquisiciones o proyectos de capital de gran escala, es posible que las empresas tengan que modelar diversos resultados para determinar el ROI probable o calcular las probabilidades de que un objetivo de adquisición sea sujeto a nuevos reglamentos que aumentarían sus costos operativos.

Estos escenarios hipotéticos ilustran una verdad básica: los datos de carbono se convierten en datos financieros. Lo mismo sucederá con los datos relacionados con la sustentabilidad. Las compañías tendrán que asegurarse de que, al igual que sus datos financieros, los de sustentabilidad se apeguen a los principios contables de precisión, confiabilidad, integridad y congruencia. De otra forma, la organización estaría en riesgo de emitir información financiera inexacta.



Acciones a considerar

- ▶ Comenzar a analizar datos como: el consumo de agua y energía, emisiones, transporte de empleados, trabajo a distancia, conferencias virtuales, compras del papel para copias, políticas y prácticas de la cadena de suministro y distribución, o cualquier otra cosa que contribuya al impacto ambiental de su compañía.
- ▶ Crear modelos estadísticos que le ayuden a entender y cuantificar el costo de estos puntos de datos dispares.
- ▶ Mantenerse al tanto de los reglamentos ambientales nuevos e inminentes en todas sus localidades de negocio y conocer la forma en que estos podrían afectar su cadena de suministro y distribución.




Se requiere:
un esfuerzo
sostenido



A medida que las compañías continúen reconociendo los beneficios de contar con prácticas de negocio sustentables, comenzarán a desarrollar las herramientas analíticas necesarias para evaluar y medir sus esfuerzos de sustentabilidad. Conforme esto suceda, sus funciones de finanzas se involucrarán más de cerca con las decisiones sobre las iniciativas en este rubro. En caso de que se legisle una mayor presentación de informes, los CFO y contralores se involucrarán más de cerca con la sustentabilidad a medida que trabajen para manejar la creciente amenaza de las actualizaciones y las sanciones y multas relacionadas.

Pero aun cuando no se requiera la presentación de información adicional por ley, muchas empresas seguirán respondiendo ante las presiones de las partes interesadas al emitir informes de sustentabilidad voluntariamente. Debido a que al presentar informes a través de múltiples canales aumenta el riesgo de que haya errores, los comités de auditoría están analizando la precisión de todos los datos que salen de la compañía. Este panorama cambiante significa que la sustentabilidad y sus prácticas contables correspondientes han comenzado a asemejarse a una nueva función de negocios que se implementa en la organización contable general.

Los CFO requieren el apoyo de otros, como del CEO, el director jurídico, y los encargados de la función ambiental, de seguridad, RI, responsabilidad corporativa, entre otras funciones. Pero los CFO son los únicos capaces de influir sobre la organización y de construir un consenso hacia la acción. La generación de ingresos, reducción de costos y mitigación de riesgos normalmente son parte del trabajo principal de estos para conservar y aumentar el valor para los accionistas. Los informes de sustentabilidad a menudo abarcan todos estos elementos críticos. Por consiguiente, ellos deben enfocarse en el contenido y credibilidad de la información contenida en dichos informes. Los CFO expertos apoyarán una conducta responsable y una presentación de informes transparente, y anticiparán la creciente presión por involucrarse más en los temas de sustentabilidad que afectan las finanzas de la organización.



Cinco acciones
que los CFO
pueden
emprender
actualmente
para aumentar el
valor corporativo
a través de la
sustentabilidad



[1]

Trabajar activamente sobre un programa de sustentabilidad y presentación de informes. Las compañías reconocen cada vez más que el hecho de implementar los procedimientos necesarios para medir, monitorear y reportar sobre los temas ambientales y de sustentabilidad, les ayuda a crear valor, disminuir la incertidumbre

acerca de los flujos de efectivo futuros y rentabilidad, y mejorar su reputación. Tal vez las empresas deban considerar trabajar con una firma externa para llevar a cabo una revisión diagnóstica, una evaluación previa al aseguramiento, comparaciones y revisiones de las actividades ambientales y de sustentabilidad.

[2]

Asegurar que aquellas personas responsables de los temas de sustentabilidad no operen de forma aislada del resto de la empresa, especialmente de la función de finanzas. La organización financiera, a través de su sistema contable, debe proporcionar a la función de sustentabilidad la información necesaria para hacer su trabajo.

Esta debe ser oportuna, precisa y completa, que son los mismos atributos que debe tener la información de contabilidad financiera. Sin importar la forma en que la compañía estructure dichas obligaciones, el CFO es responsable de proporcionar la información necesaria a la función de sustentabilidad.

[3]

Mejorar el diálogo con los accionistas y las revelaciones en áreas clave, especialmente aquellas relacionadas con temas sociales y ambientales. Una presentación sólida de informes de sustentabilidad puede ayudar a lograr esto.

Para información más detallada acerca de la presentación de este tipo de informes, favor de consultar nuestra publicación *Siete preguntas que se deben hacer los CEO acerca de la triple cuenta de resultados*.

[4]

Asegurar que las habilidades de los directores sean relevantes para las áreas de principal preocupación de las partes interesadas, incluyendo la administración de riesgos relacionada con temas sociales y ambientales. Las compañías deben comunicarse específicamente con los accionistas. Por

ejemplo, podrían aprovechar las normas de revelación de la SEC sobre el perfil del director para explicar cómo este, los antecedentes y las habilidades de los directores, tanto a nivel individual como grupal, contribuyen a la estrategia general corporativa, incluida la mitigación de riesgos.

[5]

Considerar la posibilidad de utilizar métricas de desempeño no tradicionales, incluyendo aquellas relacionadas con temas ambientales/ de sustentabilidad. Esto podría ayudar a alinear la compensación con el riesgo. Además de las métricas financieras, los

objetivos de desempeño deben alinearse con la estrategia ambiental general, incluidas las métricas claramente definidas relacionadas con el uso eficiente de energía, consumo de agua y la reducción de emisiones de carbono.

Contactos

Para hablar sobre la forma en que su organización puede abordar estos temas, favor de contactar a nuestros profesionales:

Luis F. Ortega Sinencio
Socio Cambio Climático y Sustentabilidad
+52 55 5283 1479
Luis.ortega@mx.ey.com

Julián Vega Gregg
Gerente Cambio Climático y Sustentabilidad
+52 55 5283 1300 ext. 3343
Julian.vega@mx.ey.com

EY | Auditoría | Asesoría de Negocios | Fiscal-Legal | Fusiones y Adquisiciones

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, asesoría, impuestos y transacciones. Las perspectivas y los servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Para obtener más información acerca de nuestra organización, visite el sitio

www.ey.com/mx

© 2014 Mancera S.C.
Integrante de Ernst & Young Global
Derechos Reservados

CLAVE: CAS002

EY se refiere a la organización global de firmas miembro conocida como Ernst & Young Global Limited, en la que cada una de ellas actúa como una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited no provee servicios a clientes.

Nuestro punto de vista

Descargue los hallazgos más recientes de nuestro liderazgo intelectual y nuestras investigaciones en ey.com/climatechange.



Siete preguntas que se deben hacer los CEO acerca de la triple cuenta de resultados



Five highly charged risk areas for Internal Audit



*La presión de los accionistas a los Consejos en cuanto a los riesgos sociales y ambientales ¿Está lista su compañía?**



Five areas of highly charged risk for supply chain operations



Action amid uncertainty: the business response to climate change



The role of tax as catalyst for change