



---

 Prospecciones

---

# La Economía Transparente

Seis **tendencias** para la recuperación global

# Tabla de contenidos

# Resumen ejecutivo

Prólogos	
1 Introducción	4
2 La siguiente oleada	8
3 Transparencia 2020	12
4 Domar a los tigres (TIGERS)	18
4.1 <b>T</b> raceability - Trazabilidad	22
4.2 <b>I</b> ntegrated reporting- Memorias integradas	25
4.3 <b>G</b> overnment leadership - Liderazgo gubernamental	28
4.4 <b>E</b> nvironmental boundaries - Límites ambientales	31
4.5 <b>R</b> ating & ranking	34
4.6 <b>S</b> hadow economies - Economías sumergidas	37
5 Conclusiones y recomendaciones	40
Fin: La Historia completa	44
Referencias	46

¿Cuál es el futuro de las memorias de sostenibilidad - también llamadas memorias 'no financieras' o 'extrafinancieras'? Esta es la cuestión que trata *La Economía Transparente*, el resultado de un proyecto desarrollado por Volans y Global Reporting Initiative (GRI).

El reto consiste en comenzar a pensar en el año 2020, analizando las tendencias que fomentarán o constreñirán una mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas. El estudio incluye una encuesta on-line a la comunidad GRI centrada en seis tendencias principales - que posteriormente se sintetizaron para convertirse en la agenda TIGERS (*las siglas en inglés de Trazabilidad, Memorias Integradas, Liderazgo Gubernamental, Límites Ambientales, Rating & Ranking y Economías Sumergidas*). Al final del informe se incluyen recomendaciones para el mundo empresarial, instituciones financieras, gobiernos y ciudadanía.

Versión en español coordinada por:



Empresas participantes:



# Prólogo: Global Reporting Initiative

El capitalismo se encuentra en una coyuntura inestable y de forma generalizada se manifiesta una necesidad urgente de cambio y de soluciones económicas sostenibles. Al mismo tiempo, se aprecia una clara relación entre estas soluciones y la transparencia.

La conexión se hace evidente al pensar en los recientes casos de fraude corporativo o en las crisis financieras, que han puesto de manifiesto lo que puede suceder cuando las reglas opacas del mercado financiero son las que gobiernan las economías. Las conexiones existentes entre la transparencia y el desarrollo sostenible también son críticas para la gestión integrada de los recursos naturales, la contaminación, los derechos sociales, la violencia y la riqueza.

Cualquier empresa puede contribuir a la gestión de estos factores de forma transparente, mediante la elaboración y publicación de una memoria de sostenibilidad, algo que viene siendo una práctica cada vez más común. Pero, ¿qué tipo de memoria de sostenibilidad ofrece la transparencia necesaria para construir soluciones económicas sostenibles? ¿Qué contenidos son útiles? ¿Y en qué formato/s?

Para facilitar este diálogo tan importante de manera creativa, GRI lanza un nuevo programa de investigación llamado "Future Trends in Sustainability Reporting" (Tendencias Futuras en la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad) (véase [www.globalreporting.org/futuretrends](http://www.globalreporting.org/futuretrends)).

Para comenzar este nuevo programa de investigación, GRI presenta *The Transparent Economy (La Economía Transparente)*, la primera publicación de la Serie *Explorations* de GRI. El documento presenta unos estimulantes resultados de la investigación liderada por Volans, en colaboración con otras organizaciones y personas particulares. Desde GRI, nuestro más sincero agradecimiento a todos. La fuerza innegable de esta publicación confirma que la colaboración con Volans ha proporcionado un contexto enriquecedor que GRI buscaba para promover este importante debate.

¡Esperamos que el informe les resulte entretenido e interesante!

## **Dra. Nelmara Arbex**

Directora de Servicios Formativos de Global Reporting Initiative



Dra. Nelmara Arbex

# Prólogo: Volans

Este documento no es aun un Informe sobre la *Elaboración de Memorias Integradas*, sino el resultado de un estudio realizado a partir de una encuesta sobre las tendencias que conducen a una mayor integración en las memorias empresariales. En él ofrecemos un resumen de los resultados de la encuesta, junto a las conclusiones y recomendaciones del primer proyecto que contempla el papel que juega la transparencia y la elaboración de memorias durante la próxima década, incluyendo un panorama general de una economía radicalmente más transparente.

Volans se incorporó a este proyecto a petición - y con el apoyo - de Global Reporting Initiative (GRI). The Dow Chemical Company, Novo Nordisk y SAP contribuyeron con su apoyo económico, además de realizar otras aportaciones y SustainAbility compartió con nosotros su inestimable conocimiento.

Debo confesar que soy parte interesada, pues llevo colaborando con GRI casi desde su creación, ayudando tanto como he podido en un esfuerzo por llegar al formato deseado: la triple cuenta de resultados. Actualmente soy miembro de la Junta de GRI, puesto al que accedí reservándome el derecho a provocar, y *The Transparent Economy* fue originalmente concebido como una oportunidad, con una misión relativamente libre, para investigar la futura agenda de las memorias.

Confiamos en que este documento cumpla con su misión: suscitar un diálogo continuo y abierto sobre el futuro de la transparencia, las memorias, la rendición de cuentas y la sostenibilidad.

Les esperamos en: [www.transparenteconomy.com](http://www.transparenteconomy.com) y en el grupo de Integrated Reporting, en LinkedIn.

## **John Elkington**

Director Ejecutivo de Volans



John Elkington

# Prólogo: The Dow Chemical Company

Los valores de Dow, son simples pero poderosos: Integridad, Respeto por las Personas y Protección del Planeta. Nuestros valores y cultura de empresa nos obligan a ser líderes en la elaboración de memorias transparentes. Damos la bienvenida a la visión "TIGERS" propuesta en este informe, que ha supuesto un avance decisivo, porque creemos que los desafíos y las oportunidades a los que se enfrenta la humanidad hoy en día sólo pueden ser conquistados desde una mayor transparencia y cooperación entre los grupos de interés.

Por este motivo, además de nuestras propias disciplinas voluntarias y el rigor empleado en la elaboración de las memorias de sostenibilidad, que incluyen actualizaciones trimestrales sobre el progreso conseguido hacia nuestros Objetivos de Sostenibilidad para 2015, nos complace trabajar con GRI. Nuestra participación incluye la elaboración de una memoria anual validada por GRI, pero también la contribución de ideas para mejorar este marco. Creemos que GRI es la organización líder que puede marcar el camino hacia una mayor transparencia que, a su vez, generará una colaboración más fructífera.

Este informe tendrá un efecto catalizador fundamental para las conversaciones que todos debemos entablar a fin de lograr transformaciones sostenibles en los modelos de negocio, conductas y comportamiento.

## **Dr. Neil Hawkins**

Vicepresidente de Sostenibilidad y Salud y Seguridad Medioambiental  
The Dow Chemical Company



Dr. Neil Hawkins

# Prólogo: Novo Nordisk

Como empresa comprometida con la innovación en la elaboración de memorias de sostenibilidad y con la divulgación transparente, Novo Nordisk reconoció inmediatamente el valor inherente de este proyecto, y de las implicaciones que supone para la agenda empresarial con respecto a la elaboración de memorias. Novo Nordisk siempre ha respaldado la publicación de memorias integradas, y apoya la recomendación de que las empresas hagan uso de ellas, no sólo para la publicación de informes externos, sino como motor de cambio en los sistemas internos de información utilizados por la Dirección, que a su vez servirán para transformar los procesos de toma de decisiones. Las memorias integradas tienen que ser más que la suma de la memoria financiera y la memoria de sostenibilidad. Deben ser un soporte indispensable para una nueva forma de gestión del desempeño.

No cabe duda de que el futuro nos depara cambios transformadores. *La Economía Transparente* aporta análisis y reflexión sobre las tendencias que pueden convertirse en los motores de esta transformación. Tanto el informe como el estudio que lo sustenta nos han parecido instructivos e inspiradores.

## **Susanne Stormer**

Vicepresidenta, Global TBL Management

## **Susan Blesener**

Directora de Responsabilidad Corporativa  
Novo Nordisk



Susanne Stormer



Susan Blesener

# Prólogo: SAP

Este informe describe una perspectiva del futuro de las memorias de sostenibilidad, que ahora se encuentran en una disyuntiva entre las nuevas presiones externas que piden transparencia y las nuevas demandas internas que piden creación de valor. Los altos ejecutivos comprenden cada vez mejor la importancia competitiva que supone el reto de la sostenibilidad entre las estrategias impulsoras de nuevos modelos de negocio y en los procesos de innovación.

El conocido formato de las memorias financieras fue el marco adoptado por las memorias de sostenibilidad. Mediante este formato, las empresas han aprendido a identificar y dar a conocer sus impactos. Se ha avanzado, pero la urgente necesidad de mejorar el comportamiento en base a la sostenibilidad y la crisis de confianza pública es cada vez más acuciante.

A medida que se van fijando nuevos objetivos de sostenibilidad, las empresas buscan enfoques 'más integrados' para sus informes de sostenibilidad, y también quieren aprovechar al máximo la información disponible para identificar posibles mejoras que incrementen la sostenibilidad de sus operaciones. Además, la integración de la información sobre la gestión de la sostenibilidad en todos los aspectos de la empresa puede facilitar una colaboración más efectiva con los grupos de interés en cada fase del ciclo de vida, desde la conceptualización inicial hasta la producción, distribución, consumo y reciclaje.

GRI siempre ha afirmado que las memorias de sostenibilidad no tienen tanto que ver con el cumplimiento de normas y reglamentos, sino que suponen el punto de partida para la transformación hacia la sostenibilidad. Para toda empresa que busca la creación de valor y desea cambiar su propio impacto sobre la sostenibilidad, esta visión de las memorias de sostenibilidad resulta más urgente que nunca.

## James Farrar

Vicepresidente de Sostenibilidad  
SAP



James Farrar

# Agradecimientos

John Elkington, el autor principal de *La Economía Transparente*, ha trabajado en estrecha colaboración con Nelmara Arbex y Maggie Lee de GRI, y Amy Birchall, Sam Lakha, Alejandro Litovsky y Charmian Love de Volans.

El trabajo realizado por SustainAbility en el campo de las memorias desde 1987 ha sido una fuente valiosa y sus aportaciones han ido más allá del deber formal, con contribuciones clave por parte de Alex Hammer, Geoff Lye, Jean-Philippe Renaut y Patrin Watanatada. En lo referente al impacto potencial de los medios y redes sociales, agradecemos la gran ayuda prestada por Alex y Patrin.

El proyecto no hubiera sido posible sin el apoyo de la Junta de GRI, en particular el de Ernst Ligteringen, y habría sido imposible sin el patrocinio de las empresas: Dow, Novo Nordisk y SAP. Nuestros más sentidos agradecimientos a The Dow Chemical Company (particularmente a Neil Hawkins, Adam Muellerweiss, Mark Weick y Mike Witt), Novo Nordisk (Susanne Stormer y Susan Blesener) y SAP (James Farrar).

Gracias a Bob Massie, por sus profundos y sagaces comentarios al último y tardío borrador. A Michael Margolis, por sus sabios consejos sobre la narración de historias, y a todos los que han aportado sus puntos de vista durante el desarrollo de este estudio.



La rendición de cuentas y la transparencia son pilares fundamentales de los mercados sostenibles. Sin embargo, las memorias de sostenibilidad no han llegado a generar el cambio y el compromiso a la escala necesaria.

La colaboración de SustainAbility con Volans y GRI nos permite ampliar nuestro modo de pensar. Es un viaje provocador por las experiencias de actores relevantes de gobiernos, empresas y la sociedad civil, que nos relatan sus experimentos en relación con informes, comunicación y el análisis de datos. Uno de los objetivos más importantes consiste en dar una llamada de atención; y nos recuerda que lo más importante es llegar al destino: una economía más transparente, justa y sostenible.

**SustainAbility**

# 1. Introducción

---

## Ha llegado el momento de emprender un cambio transformador hacia un mercado más transparente

Al tiempo que se trabajaba a contrarreloj para ultimar este informe, *Harvard Business Review* publicó un reportaje en primera página titulado “Leadership in the Age of Transparency” (Liderazgo en la Era de la Transparencia)<sup>1</sup>. Este titular estaba pensado para inquietar a los altos ejecutivos -C-suites<sup>i</sup> de grandes empresas y a los miembros de sus Juntas Directivas: “Los consumidores lo saben todo sobre su empresa”, decía, “no sólo sus emisiones de carbono, sino también otros muchos impactos ‘invisibles’ sobre el planeta. Esto supone un cambio en las reglas de juego del mundo empresarial”.

Los resultados de una reciente encuesta de McKinsey indican que más del 50% de los ejecutivos consideran que la sostenibilidad - la gestión de cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo - es muy o extremadamente importante para muchas áreas de negocio, como son las de desarrollo de nuevos productos, reputación y estrategia. Sin embargo, la realidad, incómoda e inconveniente, es que la mayoría de las empresas no están ocupándose de la gestión de la sostenibilidad de manera proactiva: menos del 30% de los ejecutivos que respondieron a McKinsey afirman que sus empresas buscan oportunidades para invertir en sostenibilidad o incluirla en sus prácticas empresariales de manera activa<sup>2</sup>.

Este es el contexto de este proyecto, que explora el modo en que los informes de sostenibilidad pueden promover una economía transparente. Sin embargo, merece la pena comenzar preguntando: si las memorias de sostenibilidad constituyen la respuesta, ¿cuál es la pregunta?

La intención inicial no consistía en dar trabajo a consultores y diseñadores dedicados a la elaboración de memorias. Tampoco pretendía multiplicar el número de participantes en programas o de aspirantes a premios para informes de sostenibilidad ni en justificar la existencia de los departamentos de RSC o de Sostenibilidad. El objeto es despertar nuevas líneas de pensamiento dentro del mundo empresarial, dirigidos a una agenda más amplia, para estimular la introducción de los sistemas de gestión necesarios, crear conexiones de información de valor en las cadenas globales de suministro, transformar culturas y paradigmas y, en definitiva, poner esta información al servicio del impulso global hacia nuevas fórmulas para un desarrollo más sostenible.

“A esto añadiría que se pretendía dar visibilidad a determinados impactos o costes que antes habían permanecido invisibles”, comenta Bob Massie, uno de los pioneros de esta materia, “... para así aportar a las fuerzas del mercado nuevos criterios que faciliten una evaluación más completa del comportamiento empresarial”<sup>3</sup>.

A pesar de los avances registrados, estamos aún lejos de la deseada Economía Transparente expuesta en el Panel 1. ¿Y por qué resulta tan importante? Porque no se conseguirá la sostenibilidad sin nuevas formas de rendición de cuentas de mayor amplitud y profundidad, que abarquen no sólo empresas, sectores y economías sino también generaciones. Y para ello, también hacen falta nuevas formas de transparencia y de participación de los grupos de interés.

---

<sup>i</sup> C-suites se refiere a altos ejecutivos, a quienes se les conoce como “Chief Executives”.

## Panel 1 2020 Visión de La Economía Transparente

En la próxima década, la transparencia en los mercados y negocios será aceptada de forma generalizada en los países del G20 y en otros tantos como un aspecto fundamental en la capacidad de recuperación económica y la creación de valor sostenible. Las noticias sobre sostenibilidad y comportamiento empresarial habrán adquirido la misma relevancia que las del desempeño financiero. Términos como triple cuenta de resultados (Triple Bottom Line -TBL) o factor ambiental, social y de gobierno corporativo (Environment, Social and Governance- ESG) habrán jugado su papel de lanzamiento e irán desapareciendo, pasando el testigo a nuevas formas integradas de contabilidad y de elaboración de informes.

La creciente implicación de políticos y gobiernos habrá ido dotando al sistema de nuevas normas, reglamentos e incentivos que incluyan objetivos de sostenibilidad que han inspirado importantes innovaciones en las memorias corporativas, implicación de grupos de interés y también en el desarrollo de tecnologías limpias, junto a nuevos enfoques de externalización masiva (crowd-sourcing) en otras muchas áreas de innovación. Los enfoques Web 2.0 serán ya endémicos y las empresas más punteras habrán pasado a estrategias Web 3.0 (Web Semántica). Habrá crecido el número de empresas que comparten datos internos clave con determinados grupos de interés.

Las técnicas de agregación y análisis de datos habrán registrado avances inconcebibles en el año 2020. Dispondremos de acceso a datos comparativos de tecnologías individuales, productos, webs de valor e incluso de economías ya contrastados con los límites globales, huellas y objetivos. Las plataformas compartidas, resultado de iniciativas como Google Earth<sup>4</sup> y Smarter Planet, de IBM<sup>5</sup>, se habrán convertido en herramientas habituales para el seguimiento de los avances conseguidos, para conectar y dar apoyo a los agentes innovadores, y para informar, involucrar y motivar a los ciudadanos.

El acceso a la información sobre productos, empresas, cadenas de suministro y economías será permanente y en tiempo real. Y las personas contarán con ésta a la hora de comprar, invertir y decidir en qué organización quieren trabajar.

## El capitalismo está debilitado y la confianza es más importante que nunca

El informe de 2.200 páginas de Anton Valukas, designado por un tribunal de los EE.UU. para examinar el fracaso del banco Lehman Brothers en septiembre de 2008, arrojó una imagen condenatoria de los altos directivos y de la propia organización. Del mismo modo que la quiebra de Enron en 2001 se convirtió en el icono que simbolizaba el primer desastre empresarial de la década, la saga Lehman sintetizaba el asombroso nivel de malas prácticas convertido en un mal endémico de los mercados financieros. “Sentí asco cuando leí el informe”, declaró un alto ejecutivo de Wall Street al *Financial Times*<sup>6</sup>. “Me hace aborrecer el sector (de la banca)”.

Y no fue el único en reaccionar de esta manera al ser confrontado con el horrible lado oscuro del capitalismo. La magnitud del subterfugio financiero, hizo recordar el caso Enron. Aprovechando disparidades entre las legislaciones británica y

---

estadounidense, Lehman había conseguido mantener 33.000 millones de dólares fuera de su balance. El descubrimiento de estos dos escándalos empresariales ha despertado gran inquietud y desconfianza en la combinación de teoría económica, normas de contabilidad y de auditoría generalmente aceptadas, que permitieron llegar al colapso, para ignorar otras áreas de riesgo potenciales de mayor envergadura que tienen relación con aspectos de la sostenibilidad, especialmente el cambio climático.

A veces hasta parece que vamos marcha atrás. Aunque la confianza global en las empresas había aumentado modestamente antes de la presentación, en Davos, del barómetro anual *Edelman Trust Barometer*<sup>7</sup> durante el Foro Mundial Económico de 2010, se nos había advertido que “se registra una subida general leve. Casi un 70% (de los encuestados) responden que, después de la recesión, los negocios y las empresas financieras retomarán el enfoque de *business as usual*”. Sin embargo, entre 2007 y 2010, la confianza en los bancos se desplomó en la mayoría de los países occidentales más de 39 puntos (entre 68% y 29%) en los EE.UU. y 20 puntos (entre 41% y 21%) en el Reino Unido.

Por primera vez en la historia de esta encuesta, los encuestados respondieron que aspectos como la reputación corporativa, la confianza y la transparencia revestían igual o mayor importancia que la calidad de los productos y servicios. En EE.UU. y en gran parte de Europa Occidental, estos dos atributos fueron clasificados por delante de la calidad del producto y muy por encima de los retornos financieros, que se encontraban al final o en últimas posiciones de la lista de 10 criterios, en todas las regiones. “Esto supone un cambio asombroso con respecto a 2006”, afirmó el Presidente y Consejero Delegado de Edelman, Richard Edelman, “año en que el desempeño financiero se encontraba en tercer lugar dentro de una lista de 10 atributos que generaban confianza en los Estados Unidos. El conjunto de factores de los que depende ahora la reputación es radicalmente diferente del que era hace 10 años. Actualmente, la confianza ha pasado a ser un aspecto fundamental del negocio que hay que desarrollar y ofrecer”.

## 2010: El Año del Tigre

En ocasiones la transparencia puede generar desconfianza, como ha ocurrido recientemente en Wall Street. Sin embargo, la agenda de la transparencia está adoptando un papel protagonista. En el transcurso del ‘Año del Tigre’ parece que todas las noticias de China llevan alguna referencia intencionada sobre este tema. Los años de este signo suelen ser turbulentos y las señales procedentes de China han dado lugar a una preocupación creciente. ¿Se irá comprometiendo este gigante país a favor de mercados más abiertos y con mayores niveles de transparencia? La creciente presencia del GRI en dicha región se basa en la suposición optimista de que se puede conseguir, y se conseguirá, un progreso real.

Mientras China va consiguiendo una mayor influencia en países de todo el mundo, con su búsqueda cada vez más intensa de minerales en África o la adquisición de marcas que son iconos globales, como Volvo, lo más probable es que las empresas chinas se vean obligadas a cumplir con niveles de transparencia mucho más elevados. Además, si impulsamos soluciones para los seis grandes desafíos (la agenda TIGERS) identificados en la Sección 4, nuestras posibilidades de conseguir resultados deseables se elevan en muchos órdenes de magnitud.

Después de dos décadas de memorias de sostenibilidad, parece que hubieran quedado establecidos los cimientos para que continúe expandiéndose la elaboración de memorias basadas en la Guía GRI. Si se extendieran las mejores prácticas

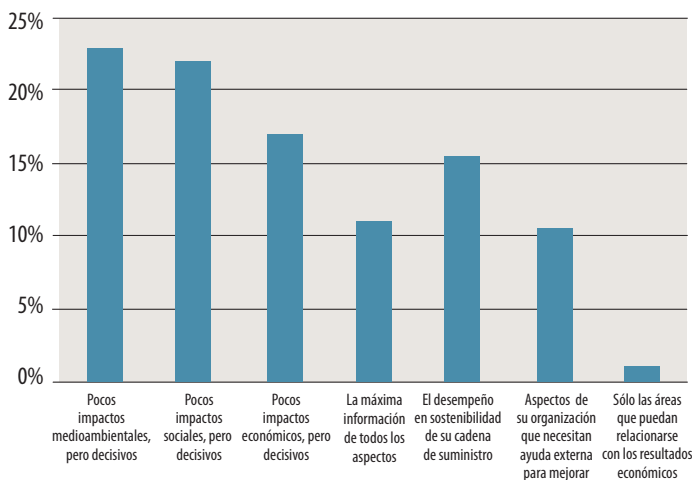


actuales, por ejemplo el requisito danés sobre las empresas de “informar o dar explicaciones”, se podría avanzar mucho y rápido. Sin embargo, dependerá en gran medida del contexto económico y político general.

La comunidad GRI, según una nueva encuesta<sup>ii</sup>, prefiere que aparezcan en las memorias “un número reducido de impactos ambientales, sociales y económicos, pero que sean fundamentales” (un 47% de los participantes eligieron esta respuesta combinada). Resulta aún más interesante que los encuestados quieran saber en qué aspectos considera una empresa que necesita colaborar y asociarse. En la Figura 1 vemos que, de manera individual, las cuestiones ambientales (22%) y las cuestiones sociales (21%) siguen eclipsando ligeramente a las cuestiones económicas (17%). Afortunadamente, la sugerencia de incluir únicamente aquellas áreas que puedan relacionarse con los resultados financieros alcanzó un resultado espectacularmente bajo (1%). La respuesta a la opción de que una empresa deba revelar las áreas en las que necesita ayuda externa (11%) resulta intrigante. El 16% está a favor de la opción de informar sobre “el desempeño de su cadena de suministro en cuanto a la sostenibilidad”, lo que pone de manifiesto una visión de futuro.

En el resto de este informe exploraremos: el contexto económico de la última década y de la próxima; el progreso conseguido en las primeras dos décadas de memorias de sostenibilidad; las implicaciones de la aparición del nuevo mundo de las redes sociales y los medios de comunicación; seis tendencias principales que probablemente alimenten y den forma a la agenda de la transparencia en los sectores privado, público y en la ciudadanía; y las implicaciones que esto supone para aquéllos que pretendan promover una mayor transparencia entre estos tres sectores.

Figura 1: Comunidad GRI sobre lo que deberían incluir las memorias



## ¿Qué cree Ud. que deberían revelar las memorias de sostenibilidad?

A los encuestados se les invitó a elegir 3 opciones. El gráfico muestra el porcentaje que eligió cada opción de manera individual, considerando un total de 1.341 respuestas posibles para un total de 447 participantes.

ii La encuesta se llevó a cabo de forma on-line durante el mes de marzo de 2010. Se enviaron 2.292 invitaciones a la encuesta y 447 personas la completaron - una tasa de respuesta del 20%.

## 2. La siguiente oleada

### Nos adentramos en una era de destrucción creativa y de reconstrucción

Todas las economías atraviesan períodos de cambios convulsos, provocados por nuevos descubrimientos científicos, nuevas tecnologías, recursos, modelos de negocio, o la combinación de todo lo anterior, a lo que a veces desgraciadamente, hay que sumar guerras. Joseph Schumpeter, economista austriaco, acuñó el término *destrucción creativa*<sup>8</sup> para describir los períodos de disolución de los viejos órdenes económicos, que dan paso a otros nuevos.

Generalmente, dichos períodos se han caracterizado por una innovación radical y transformación económica, de forma que las empresas y las industrias existentes son desafiadas y, a menudo, desplazadas por nuevos actores. Por su repercusión económica, social y política, son procesos casi siempre dolorosos. Hoy en día, el principal desafío, tal y como lo expresa Mark Parker, Director Ejecutivo de Nike, consiste en “modelar el futuro, no modernizar el pasado”<sup>9</sup>.

Resulta interesante recordar que la Gran Depresión, que comenzó en octubre de 1929, dio lugar a la Ley de Valores de 1933 y la Ley de Intercambio de Valores de 1934. Estas leyes crearon la Comisión de Valores (SEC) de los Estados Unidos, que exigía que las empresas públicas presentaran informes financieros y, lo que es más importante, que los hicieran públicos. Aún así, no resultaba fácil obtener estos datos - sólo se podía acceder a ellos en una sala de lectura de la SEC - pero al menos constituyó un primer paso<sup>10</sup>.

### Un nuevo contexto para la elaboración de memorias

Quizás ahora, en la estela de lo que algunos han denominado “la Década Infernal”<sup>12</sup>, una vez más se presenta una verdadera oportunidad de crear nuevas normas de transparencia para los mercados y las empresas, que sean adecuadas para el nuevo siglo. Inesperadamente, algunos de los actores principales son las grandes empresas distribuidoras, como Marks & Spencer y su Plan A, o los almacenes Wal-Mart y su cuestionario para proveedores, repartido a 100.000 proveedores, que está relacionado con su índice de sostenibilidad<sup>13</sup>. Esto es lo que Patrin Watanatada, de SustainAbility, llama la “Iniciativa Wal-Mart de reporting de Sostenibilidad”.

Sostenibilidad no es lo mismo que responsabilidad social corporativa (RSC), ni se puede limitar a la consecución de un equilibrio aceptable entre balance económico, social y ambiental. Tiene que ver con la tarea fundamental e intergeneracional de ir eliminando los aspectos disfuncionales, tanto económico como de modelo de negocio, de los siglos XIX y XX, y fomentar la evolución hacia modelos nuevos, más adecuados para una población humana que va camino de los nueve mil millones de personas viviendo en un único planeta que ya está sobreexplotado desde el punto de vista ecológico.

“Un cuerpo desnudo no es necesariamente un cuerpo tonificado”.

**Marc Gunther,**

Escritor de Fortune, sobre la relación entre transparencia corporativa y sostenibilidad<sup>11</sup>.

---

Entre 2000 y 2010 hemos sido testigos de dos colapsos financieros. El primero, que comenzó en 2000, siguió con el auge de los años .com; el segundo, que comenzó en 2007, resultó ser mucho más grave. A principios de 2008, época de pesimismo en aumento, Volans presentó un informe titulado *The Phoenix Economy*<sup>14</sup>, en el que sostenía que, más allá de la obvia recesión global en curso, había comenzado una nueva era de destrucción creativa. Como resultado, se llegó a la conclusión de que la siguiente década probablemente nos depare una etapa de destrucción creativa y reconstrucción.

Lo que Volans pretendía demostrar era que “una nueva Economía Fénix está construyéndose a sí misma y está enfocada en ofrecer soluciones sociales y ambientales, algo que los mercados y los gobiernos no han conseguido hacer”. Nos lamentábamos de que se estuvieran dedicando unos esfuerzos desproporcionados a sostener a “los dinosaurios del viejo orden, en lugar de invertir en los nuevos agentes pioneros, que están trabajando duro, y a menudo contra corriente, para incubar y extender las soluciones de mercado esenciales para construir un futuro sostenible”.

El estudio identificó a 50 agentes pioneros del “sector de la innovación social”, nominados por varios cientos de líderes de ámbito social, ambiental y empresarial. La lista de agentes pioneros comprendía gobiernos (por ejemplo, la Administración Obama y el Estado de California), grandes empresas (por ejemplo, GE, Google, GSK y TNT) y empresas sociales y ambientales (por ejemplo, Aravind Eye Care System, Better Place, CellBazaar, Good Energy y el Marine Stewardship Council).

Sin embargo, y curiosamente, cuando preguntamos si nuestros 50 agentes pioneros estaban elaborando memorias basadas en la Guía GRI, la respuesta fue que sólo 8 (el 16%) lo hacían. Esto, a su vez, planteaba una serie de cuestiones importantes, que incluían las siguientes:

- ¿Prevén estos agentes innovadores la elaboración de memorias de sostenibilidad basadas en la Guía GRI conforme vayan creciendo?
- Independientemente de que lo hagan o no, ¿cómo innovan en las áreas de divulgación, comunicación y rendición de cuentas?
- ¿Cómo podemos dar la cobertura deseable, dentro del marco GRI de elaboración de memorias, al área de la innovación?

---

## Caso Práctico: Oxford Catalysts

Para algunos, un indicador clave para saber si la economía va en una dirección innovadora, es el número de innovaciones que simplemente se implementan y pasan desapercibidas hasta que se convierten en noticia por valor y utilidad propia. Un ejemplo es la tecnología energética “Bloom Box” que se lanzó en California con gran entusiasmo a principios de 2010, después de casi diez años en el mercado. Hemos invitado a la Directora Financiera de una nueva empresa líder de tecnologías limpias -combustibles limpios, energía limpia y generación basada en residuos reciclados- a darnos su opinión acerca del desafío que plantean las memorias de sostenibilidad desde la perspectiva de un Director Financiero que acababa de completar su última memoria anual e informe de estado financiero de la empresa<sup>15</sup>.

“Habiendo completado una versión prácticamente final de nuestra memoria y de nuestras cuentas de 2009”, dijo Susan Robertson de Oxford Catalysts<sup>16</sup> “resulta muy habitual en los tiempos que corren sentarse a pensar sobre el tema de las memorias de sostenibilidad. Lo primero que me llama la atención del ejercicio es el poco tiempo que le dedicó nuestra Dirección, y en una empresa pequeña la Dirección la componemos fundamentalmente yo misma y el Director Ejecutivo, a pensar en para quién se ha diseñado este informe y qué es lo que esperan encontrar en él”.

“El grueso de nuestro trabajo consistió en asegurarnos de que cumplíamos con los requisitos, haciendo encajar lo que queremos decir en la estructura con la que teníamos que trabajar. Incluso para una empresa relativamente pequeña y sencilla como Oxford Catalysts, la cantidad de detalles que tenemos que incluir y las páginas y páginas de listas en las que hay que ir marcando recuadros, suministradas amablemente por los auditores, suponen largas horas dedicadas a asegurarnos de que nuestra memoria incluya todo lo que tiene que incluir y finalmente lo que generamos es, sobre todo, un informe financiero”.

¿Y qué pasa con las dimensiones social y ambiental? Su respuesta: “Cuando pienso en lo que queremos comunicar y en las personas a las que se lo queremos comunicar - inversores potenciales, socios, clientes y proveedores que quieren comprender quiénes somos y cómo hacemos negocios, para decidir si quieren o no hacer negocios con nosotros, y empleados potenciales que quieren comprender el tipo de empleador que podemos ser para decidir si quieren trabajar para nosotros o no, me parece que la memoria no resulta de mucha ayuda. Esto no quiere decir que no podamos incluir esto otro, pero la magnitud de lo que tenemos que incluir por obligación y el rigor con el que se audita y se comprueba nos exige tanto que no contamos con recursos para hacer nada más por el momento”.

En parte esto tiene que ver con que una empresa pequeña tiene un contacto más cercano con sus principales grupos de interés. “Sin embargo, en gran parte esto tiene que ver con ser un negocio pequeño que está creciendo”, añadió Robertson. “Ahora nos resulta más fácil comunicarnos directamente con estos grupos de personas. Según vayamos expandiéndonos, sin duda necesitaremos los informes como medio de comunicación, y no sólo para cumplir con un requisito”.

Por otro lado, está claro que muchas pequeñas y medianas empresas consideran útil la elaboración de memorias basadas en la Guía GRI, aunque les resulte complejo. La necesidad de involucrar a estas empresas cada vez es mayor, particularmente aquellas con posibilidades de dar forma a elementos clave de la economía del futuro y de desarrollar metodologías para la elaboración de memorias basadas en la Guía GRI que se adapten adecuadamente a sus necesidades y recursos.

## La transformación del sistema – una necesidad

Puede resultar extraño relacionar el concepto de sostenibilidad con el de cambio transformador, cuando muchos líderes empresariales que se han apuntado al “viaje de la sostenibilidad” consideran que el objetivo principal consiste en proteger y preservar las cosas, sean ecosistemas, sistemas naturales como la energía, el agua o la pesca, o las culturas indígenas. Sin embargo, el dato incómodo es que el orden económico actual no sólo es socialmente injusto sino, además, ambientalmente insostenible. Así que, sea lo que sea aquello a lo que muchos líderes empresariales pensaban que se estaban apuntando, la sostenibilidad tiene cada vez más posibilidades de convertirse en la agenda del cambio transformador, a menudo disruptivo.

Para aclarar cualquier duda, resulta interesante echar un vistazo al informe *Vision 2050*, realizado por el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) y firmado por los presidentes de un número importante de empresas líderes<sup>17</sup>. El informe es extraordinariamente positivo en su enfoque, y esboza un futuro “en el que 9.000 millones de personas viven bien, disfrutando de buena salud, alimento, casa, energía, movilidad, educación y otros elementos básicos para la vida”. Tal y como lo dice Michael Mack, presidente de Syngenta, “en general, la humanidad ha mantenido una relación de explotación con nuestro planeta; podemos, y debemos cambiar esa relación por otra de simbiosis”. En el escenario descrito en *Vision 2050*, la sociedad global consigue este nivel de vida a un ritmo sostenible, sin dañar más la biodiversidad, el clima y los servicios del ecosistema. Pero este enfoque esconde un matiz importante.

*Vision 2050* describe los requerimientos que se necesitan, es decir, aquello que tiene que suceder en la próxima década para que una sociedad global sostenible sea posible. Esto incluye incorporar el coste de las externalidades, empezando por el carbono, los servicios de los ecosistemas y el agua, en la estructura del mercado; duplicar la producción agrícola sin aumentar la cantidad de tierra o de agua que se utiliza; poner freno a la deforestación y aumentar el rendimiento de las plantaciones de bosques; reducir a la mitad las emisiones de carbono en todo el mundo, con respecto a los niveles de 2005, antes de 2050, cambiando a sistemas de energía bajos en carbono; mejorar la eficiencia energética de la demanda y hacer universalmente accesible la movilidad baja en carbono.

## Más allá de la ciudadanía

Desde cualquier ángulo del que se mire, la agenda empresarial parece predestinada a ir más allá de la ciudadanía, y las memorias de RSC, durante la próxima década, evolucionarán en paralelo. Ceres, que contribuyó de forma tan importante a dar forma las memorias, publicó una hoja de ruta empresarial para la sostenibilidad a comienzos de 2010, titulada *The 21<sup>st</sup> Century Corporation (La Empresa del Siglo XXI)*<sup>18</sup>. La presidenta de Ceres, Mindy Lubber, subrayó que, “a pesar de la creciente importancia de informar sobre el comportamiento en relación a cuestiones materiales, la atención se irá centrando en los avances conseguidos por cada empresa de forma particular, en su cadena de suministro y en la economía, hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental”.

Se espera que un giro hacia la sostenibilidad ponga en movimiento billones de dólares en forma de nuevas inversiones en infraestructura, tecnología y servicios humanos, creando nuevas oportunidades para que los negocios prosperen y crezcan. Un estudio encargado para el proyecto del WBCSD y elaborado por PricewaterhouseCoopers indica que esta inversión podría alcanzar entre 3 y 10 billones de dólares anuales en 2050. Pero ¿cómo se reportarán los progresos desarrollados por los negocios innovadores, y a quién se dirigirán?

# 3. Transparencia 2020

## Las redes sociales y los medios de comunicación revolucionarán la comunicación empresarial

“La mayor parte de las empresas sólo saben comunicar utilizando un único tono, dulce y sin gracia, de la declaración de intenciones, del folleto de marketing y de la señal de comunicando que dice que su llamada es importante para nosotros. El mismo tono de siempre, las mismas mentiras de siempre. No resulta sorprendente que los mercados de la red no sientan ningún respeto por las empresas que no saben o no quieren hablar su mismo lenguaje”.

**El Equipo del Manifiesto Cluetrain<sup>21</sup>.**

Entre las disculpas emitidas por el mundo del capitalismo de alto octanaje por la crisis económica, una de las más interesantes es la de Shoshana Zuboff, antigua Catedrática de Administración de Empresas de la Escuela de Negocios de Harvard y autora de *The Support Economy: Why Corporations are Failing Individuals and the Next Episode of Capitalism (La Economía de Base: Por qué las Empresas están Fallando a las Personas y el Próximo Capítulo del Capitalismo)*. Zuboff afirma “gran parte de lo que mis colegas y yo venimos enseñando ha causado verdadero sufrimiento, ha reprimido la creación de riqueza, desestabilizado la economía mundial y ha acelerado la caída del capitalismo del siglo XX en el que los EE.UU. jugaban el papel principal”<sup>19</sup>.

Y lo que es peor, las viejas normas que enseñaban las escuelas de negocios “son poco adecuadas para los valores de los consumidores actuales, que quieren llevar la vida que a ellos les apetezca, controlada por ellos mismos, con derecho a voz y voto, basada en un sentido práctico del establecimiento de conexiones”. Nada de esto se consigue exclusivamente elaborando memorias basadas en la Guía GRI. Por el contrario, Zuboff concluía, “ahora necesitamos construir ‘economías de confianza’ en las que la empresa abandone la mentalidad ‘nosotros-ellos’ y comience a tratar cada vez más a los consumidores y a otros grupos de interés como agentes con información privilegiada”.

¿Cómo puede llevarse esto a cabo? Cuando SustainAbility comenzó a plantearse las memorias corporativas y la participación por Internet, en 1999<sup>20</sup>, citó al gurú de New Economy, Kevin Kelly, en la portada del informe: “La economía en red se fundamenta sobre la tecnología, pero sólo puede construirse sobre las relaciones. Comienza con chips y termina con confianza”.

Si alguien interpretó esta afirmación como una predicción de que el hardware, el software y los sitios Web fusionarían de manera automática las distintas visiones globales de las empresas y la sociedad, es que no entendió absolutamente nada. Cada nueva tecnología disruptiva tiene el potencial de convertirse en aliada o en enemiga de las empresas, y con cada vez más tecnologías Web 2.0 irrumpiendo por todas partes, ha llegado el momento de reconsiderar las trayectorias de todos esos objetos que pasan tan rápidamente por las pantallas de nuestros radares personales.

Las nuevas tecnologías ofrecen maneras distintas de hacer lo que hacíamos antes y abren la posibilidad de hacer cosas nuevas. Los informes financieros y no financieros sobre papel utilizan una tecnología que data del siglo XV y del invento de Gutenberg de la imprenta de

tipo móvil. Nosotros vivimos en otra era. En cinco o diez años, ¿cómo estaremos utilizando los tablet PC, como el iPad de Apple, para seguir el desempeño y el comportamiento empresarial? ¿Se equivoca el legendario inversor de riesgo John Doerr al interpretar este último desarrollo como una revolución que sucede una sola vez en la vida y que afecta a la manera en la que interactuamos con el mundo de los datos, la información y la inteligencia?<sup>22</sup> ¿Qué nuevos servicios, y polémicas, surgirán en estos nuevos espacios de oportunidad?

Estas son cuestiones que abordaremos más adelante. El requisito de divulgar, comunicar e informar sobre cuestiones relacionadas con la sostenibilidad se ha hecho cada vez más intenso en todo el mundo desarrollado desde 1990 y ahora comienza a expandirse hasta las economías de los BRIC<sup>iii</sup> y más allá.

Al ir extendiéndose la onda expansiva de la transparencia, resulta interesante plantear las siguientes preguntas: ¿De dónde surge el movimiento de transparencia corporativa? ¿Qué pretende? ¿Hasta qué punto está consiguiendo lo que necesita? ¿Y hacia dónde se dirige?

La urgencia de encontrar respuesta a algunas de estas preguntas se intensifica debido a las considerables sumas de dinero que se dedican actualmente a la elaboración de memorias y, si los defensores de una mayor transparencia corporativa ganan la batalla, el nivel de esfuerzo y los costes asociados crecerán rápidamente durante la próxima década.

Contextualicemos y recordemos que estos nuevos flujos de datos, información e inteligencia desembocan en un mundo que ya está inundado de datos. Tal y como señaló The Economist en 2010, “la cantidad de información que hay en el mundo aumenta a ritmo vertiginoso. De acuerdo con una estimación, la humanidad creó 150 exabytes (mil millones de gigabytes) de datos en 2005. Este año creará otros 1.200 exabytes. Ya resulta suficientemente complicado gestionar este aluvión de información y almacenar aquello que pueda resultar útil. Si lo analizamos, identificar patrones y extraer la información de interés es aún más difícil<sup>23</sup>.

Este es el problema al que nos enfrentamos hoy con la recopilación de datos sobre sostenibilidad, el procesamiento de la información, la contabilidad y la elaboración de memorias. Por tanto, antes de considerar lo que nos deparará la próxima década, repasemos brevemente la extraordinaria historia de la evolución de este campo durante las dos últimas décadas.

---

iii Brazil, Russia, India, y China: GRI está presente en todos estos países.

---

## El GRI a examen

El Global Reporting Initiative (GRI), desarrollado por Ceres para fomentar la divulgación de información y la elaboración de memorias por parte de las empresas, se puso en marcha formalmente en 1997. Actualmente, el GRI se está convirtiendo en objeto de un intenso estudio académico, lo cual refleja el papel central que desempeña. Una investigación, particularmente interesante, fue la llevada a cabo por el Doctor Etzion, de la Universidad McGill de Canadá, y Fabrizio Ferraro, de IESE Business School de España. Investigaron cómo las instituciones empresariales intentan modificar las prácticas tradicionales de su campo ocultando la naturaleza de sus intenciones para atraer a partidarios y evitar el enfado de los que ya están establecidos<sup>24</sup>.

Hacen un seguimiento de cómo GRI comenzó enfatizando las similitudes entre las memorias de sostenibilidad y los mejores informes financieros actuales, tal y como demuestra la alineación inicial con instituciones como el International Accounting Standards Board (IASB) y el Financial Accounting Standards Board (FASB). Esto desembocó en la adopción de principios como la materialidad, la comparabilidad, la totalidad y la oportunidad temporal. Sin embargo, Etzion y Ferraro señalan que a lo largo del tiempo, GRI comenzó a distanciarse de las analogías con el sector estrictamente financiero y a dar un mayor énfasis a las diferencias que a las similitudes, reflejando la adopción de una agenda en expansión.

## ¿Un seguimiento de las Tecnologías de la Información?

Por tanto, si partimos del estudio de Etzion y Ferraro, ¿qué tipo de analogías y metáforas marcarán mejor el rumbo de los futuros desarrollos de las memorias de sostenibilidad en general y del GRI en particular? Una manera de examinar la evolución en este terreno consiste en compararla con la evolución de las tecnologías de la información.

Al igual que ha sucedido con las tecnologías de la información, las memorias de sostenibilidad pasarán de ser estrategias tipo “push” (de empuje) promovidas por élites reducidas a convertirse en enfoques de difusión más abierta (impulso desde el mercado de masas), a que sean los consumidores los que soliciten datos de manera personalizada “pull” (de tirón) y, finalmente, a un diálogo multidireccional, que algunos llaman “coproducción”. La evolución ha sido la siguiente:

1. **Fase 1:** Durante los años 50 y 60, la información estaba controlada muy de cerca por las empresas, mediante enormes ordenadores ubicados en salas de temperatura controlada bajo la supervisión de asistentes con batas blancas. Más o menos del mismo modo, la comunicación corporativa estaba en manos de los responsables de relaciones públicas y publicidad, y así sigue siendo a veces en el caso de los informes de sostenibilidad. Este era un mundo “push” (de empuje) principalmente, en el que la empresa contaba al resto del mundo lo que quería que supieran.
2. **Fase 2:** Durante los años 70, la informática salió del laboratorio gracias a los ordenadores personales, aunque llevó un tiempo conectarlos a redes locales y, a partir de mediados de los 90, a Internet. Actualmente, en la Etapa 3, utilizamos ordenadores portátiles con conexiones inalámbricas a Internet. Las empresas producen una gama de productos informativos, desde memorias independientes basadas en la guía GRI a sitios web interactivos y podcasts. Sin embargo, este sigue siendo un mundo “push”.



3. **Fase 3:** Aquí se abre la era “pull”, con un número creciente de empresas que se han formado basándose en nuevos modelos de negocio centrados en las TIC’s y que incluyen Amazon, eBay o iTunes de Apple. La mayor parte de las memorias que se elaboran todavía tienen que hacer una transición para llegar a esta fase. La transferencia de las memorias existentes a iPads y otros dispositivos de tipo tablet, representaría un paso en esta dirección, ya que garantizaría un proceso “pull” más personalizado.
4. **Fase 4:** Del hardware y software, pasamos a un mundo de redes sociales y de comunicación, de aplicaciones y de consumidores que a su vez son productores de contenidos. Esta es la dirección que deben tomar también las memorias de sostenibilidad y es la que, finalmente, nos lleva hasta la siguiente etapa crucial del cambio cultural y de paradigma (véase la Sección 4).

### Los mercados como conversaciones

Las nuevas tecnologías, los medios de comunicación y las redes sociales prometen, o amenazan, dependiendo del punto de vista, con transformar el panorama de la elaboración de memorias. Simultáneamente acelerarán y profundizarán las conversaciones que tienen lugar en los mercados entre la empresa y sus actuales grupos de interés y, potencialmente, atraerán a personas e intereses totalmente nuevos a la conversación, con información y recursos de inteligencia, a su disposición, muchísimo más potentes.

Se acabó la difusión, comienza el diálogo. Las tecnologías Web 2.0 cambian las reglas del juego de la transparencia. Lo cual es positivo, dado los notorios fracasos del antiguo orden. Una década después de aquella primera aventura en el contexto de la Nueva Economía, publicitado intensamente y destinado al fracaso, SustainAbility retomó la batalla a mediados de 2009, centrándose en las implicaciones y aplicaciones de la nueva ola que suponían las redes sociales de la Web 2.0, como Facebook, YouTube o Twitter<sup>25</sup>. Concluyó que, desde el punto de vista del negocio, la motivación empresarial para adoptar estas nuevas herramientas todavía estaba tomando forma y la ventaja más clara la constituía la gestión de riesgos.

Sin embargo, el estudio también avisaba de que la revolución de la Web 2.0 está nivelando el terreno de juego, proporcionando a una amplia variedad de grupos de interés la oportunidad de iniciar y dirigir conversaciones con las empresas o sobre ellas.

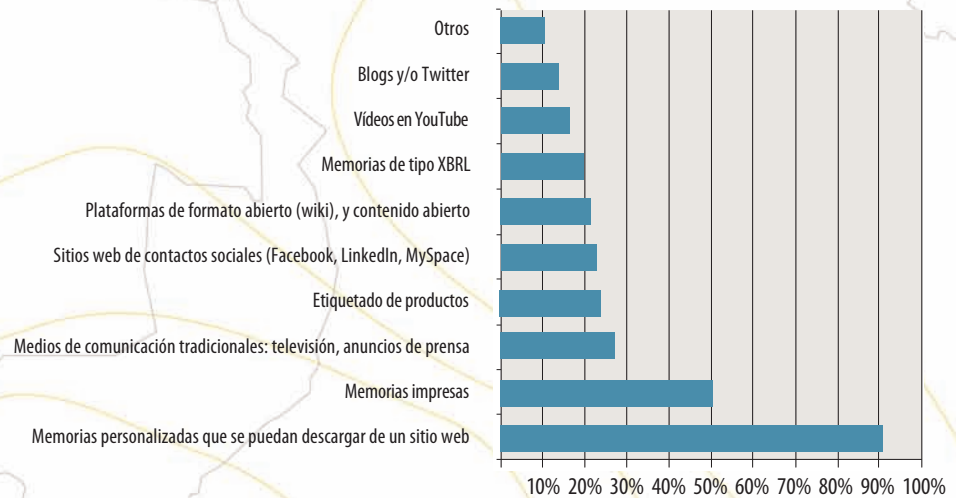
Una vez más, al igual que sucede con las memorias de sostenibilidad en formato papel y web, las claves para desarrollar el interés y la confianza son la honestidad, la transparencia y la franqueza. Sin embargo, lo que a muchas empresas les costaba entender era el consejo de aceptar perder parte del control y permitir que la conversación evolucionara sin retoques, garantizando así una retroalimentación de información pura y, con frecuencia, autoequilibrada, entre partidarios y detractores.

Mientras tanto, el mundo está cada vez más conectado. Suecia acaba de adelantar a Dinamarca como país más conectado, seguido de cerca por Singapur y Dinamarca, que había ocupado el primer puesto durante los últimos tres años. Suiza (4), Estados Unidos (5) y el resto de los países escandinavos junto con Canadá, Hong-Kong y Países Bajos, completan los diez primeros países del ranking<sup>26</sup>.



¿Qué formatos de memoria considera importantes para comunicar de manera eficaz el desempeño de sostenibilidad de las empresas en el futuro?


Figura 2: Comunidad GRI sobre los formatos futuros de memorias



Al mismo tiempo, las empresas líderes se están abriendo al mundo de los medios de comunicación y las redes sociales de tal forma que hubiera resultado impensable hace sólo unos pocos meses. Björn Edlund, antiguo alto ejecutivo de Shell, el gigante del petróleo, casi resultaba dolorosamente honesto cuando les decía a los participantes de la primera conferencia Justmeans<sup>27</sup> sobre medios sociales y participación de los grupos de interés que “las grandes empresas están obsesionadas con el control, más que con la conversación”. Sin embargo, añadió que cada vez se acepta más que “abierto es bueno, cerrado es malo”. Recordó el *Manifiesto Cluetrain*, un portal Web y un libro, fundamentales, que se lanzaron en 1999 y que, en esencia, percibía los mercados como conversaciones<sup>28</sup>. Esta es la llamada de atención crítica que muchos profesionales del mundo empresarial todavía no han comprendido totalmente. Al acelerarse el ritmo del cambio, también aumenta el riesgo de sufrir un contratiempo empresarial. Una nueva dinámica está en funcionamiento: al generalizarse los nuevos medios sociales, los viejos medios se esfuerzan al máximo por convertirse en sociales. El magnate de los medios de comunicación, Rupert Murdoch, de News Corporation, pudo haber cometido un pequeño error con la adquisición de MySpace, pero sabe reconocer un nuevo orden mundial cuando lo ve acercarse.

### Aplicaciones y datos de código abierto

Cuando preguntamos a la comunidad GRI sobre los formatos de memoria que serán importantes en el futuro, las memorias web descargables (91%) superaron con creces las memorias en formato papel (51%) las cuales, a su vez, superaron ampliamente a los medios tradicionales (27%), el etiquetado de productos (24%), las redes sociales (23%), las memorias de tipo XBRL (20%), o los blogs y los tweets (14%). Resultará muy interesante ver las respuestas a esta pregunta dentro de dos o tres años.



---

David Siegel es una persona con una idea bastante clara de lo que ocurre cuando los mercados, las industrias y las empresas pasan de tener un enfoque “push” a otro “pull”. En su libro más reciente, *Pull*<sup>29</sup>, describe la Era “Pull” emergente como un mundo en el que “son los clientes quienes atraen hacia ellos los productos, servicios, información, conocimiento y asesoramiento. La plataforma que permite desarrollar este enfoque es lo que se llama Web Semántica, que permitirá dar respuesta a nuestras necesidades a través de los sistemas de información de un modo mucho más inteligente<sup>30</sup>. En los próximos diez o veinte años, el entorno de los negocios cambiará en cuanto a la interacción con los consumidores, desde un modelo liderar-empujar a un modelo tirar-seguir”. Lo preocupante, dice, es que “el modo en el que resolvemos los problemas hoy no va a poder ampliarse para satisfacer las demandas en constante aumento de nuestros consumidores”.

A lo largo del tiempo, es muy probable que el impacto sobre el sector dedicado a la elaboración de memorias sea profundo, pero el ritmo de los cambios dependerá mucho de lo rápido que se instale la infraestructura de la Web Semántica. Siegel hace un llamamiento para que “un grupo como el Clinton Global Foundation, el George Soros’ Open Society Institute o el Electronic Frontier Foundation se ocupe de desarrollar una plataforma que reúna a personas de muchos países y muchas industrias con un espíritu de cooperación para así establecer las alianzas público-privadas que aceleren la construcción de una infraestructura global de datos semánticos”.

Los estándares resultantes, señala, “se convertirán en activos nacionales y globales sobre los que se apoyará gran parte de nuestra economía del siglo XXI”. Desde luego, esto daría a GRI un papel esencial en los próximos años.

Mientras tanto, tal y como se apunta en la Sección 4 al tratar el papel transformador de los gobiernos, algunas de las experiencias de sostenibilidad que están llevando a cabo los gobiernos nacionales y locales están a años luz por delante de lo que la mayoría de las empresas están haciendo actualmente. Hay lecciones muy potentes que aprender en áreas como la publicación de datos en bruto para uso público, la visualización de los datos y la información, y el uso de aplicaciones web híbridas y aplicaciones para móviles, que hagan disponible la información relacionada con la sostenibilidad a aquellos que quieran hacer uso de ella en formatos más útiles.

“La transición a una economía global sostenible requiere que reconozcamos el permanente enfoque a corto plazo del mercado, y lo cambiemos. La divulgación de información comparable y de alta calidad por parte de todas las empresas con respecto a cuestiones de sostenibilidad material será una cuestión esencial de esta transición, dado que permitirá a los inversores tener en cuenta explícitamente cuestiones de sostenibilidad “a corto y a largo plazo” en sus evaluaciones, parámetros y decisiones de inversión”.

**Mindy S. Lubber,**

Presidenta de Ceres y Directora de Investor Network on Climate Risk (INCR).

# 4. Domar a los tigres (TIGERS)

---

## La agenda TIGERS agrupa áreas clave de riesgo y oportunidad

2010 es el Año del Tigre, un animal de gran simbolismo en China, que representa la turbulencia, pero también la energía, la fuerza, el valor y el poder. Con el desplazamiento del centro de gravedad económico mundial y el endurecimiento de las condiciones comerciales aumentará la demanda de empresas de estas mismas características. Quizás no sea casualidad que cada vez más empresas estadounidenses recurran a las fuerzas armadas para reclutar una nueva generación de líderes preparada para librar las futuras batallas del mercado<sup>31</sup>.

Hemos consultado a Doug Raymond, antiguo capitán del ejército que ahora es director de monetización de Google en China, un puesto nada fácil. Él percibe una serie de virtudes esenciales en las personas que cuentan con experiencia militar y sostiene que “las personas que hacen cosas interesantes en el ejército son de mente emprendedora. No esperan a obtener el permiso o el visto bueno para pasar a la acción. Simplemente lo hacen y, después de un tiempo, cuando la cadena de mando reconoce el valor de lo que están haciendo, sus acciones quedan traducidas a cierta respetabilidad”<sup>32</sup>.

Estas son las características que serán necesarias en la batalla por la aceptación de nuevas estrategias de transparencia, rendición de cuentas y sostenibilidad en el mundo empresarial. Los elementos clave de esta agenda no son meros accesorios, porque de ellos dependerá el éxito o la ruina de empresas y economías.

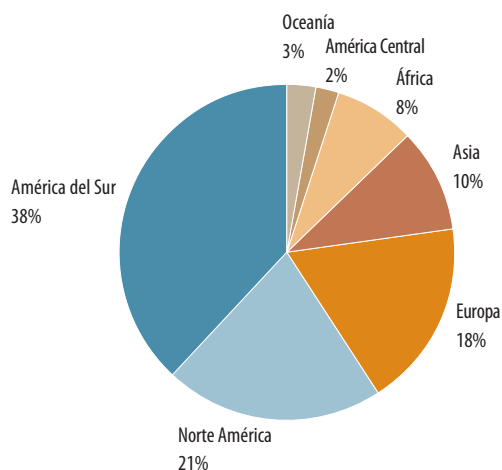
Al sintetizar los datos recogidos durante nuestra investigación y de la encuesta desarrollada on-line, emergieron algunos factores clave en torno a la transparencia. Son los siguientes: (1) la trazabilidad de los productos a lo largo de todo su ciclo de vida; (2) las memorias integradas; (3) el papel de liderazgo de los gobiernos en el cambio hacia la Economía Transparente; (4) la necesidad de información agregada sobre cuestiones de impacto social que incluyan naciones, ciudades, industrias, empresas y cadenas de suministro; (5) la necesidad de información agregada sobre cuestiones de impacto ambiental que incluyan naciones, ciudades, industrias, empresas, y cadenas de suministro; (6) la creciente importancia de los límites ambientales; (7) el papel del rating y el ranking para estimular la competencia; y (8) la presencia permanente y creciente de las economías sumergidas, que se lucran del tráfico de drogas, el comercio sexual, el tráfico de armas, los vertidos ilegales o la corrupción.

---

Para poner a prueba nuestras conclusiones iniciales, invitamos a 2.292 miembros de la comunidad GRI, entre los cuales figuran numerosas organizaciones líderes en la elaboración de memorias, para cumplimentar una encuesta on-line. De este número de encuestados, 447 respondieron a todas las preguntas, lo cual representa una tasa de respuesta del 20%, porcentaje muy razonable para una encuesta on-line de este tipo. La distribución geográfica de los encuestados, reflejada en la Figura 3, supone una tasa de respuesta sorprendentemente alta por parte de América Latina (40%). Los resultados no son definitivos para la comunidad GRI, y dado el ritmo y evolución esperados, puede que resulten conservadores. Aún así, nos parecen una instantánea interesante de la opinión actual. Además, resulta impactante la fuerza con la que se expresa esta opinión en cada uno de los ocho desafíos.

---

Figura 3: Distribución geográfica de las respuestas a la encuesta del GRI



---

Mientras trabajábamos con los resultados – en este Año del Tigre – se iba revelando el perfil de la agenda **TIGERS** para la próxima década, un acrónimo que representa seis de las tendencias identificadas.

---

En esta sección vamos a tratar cada una de estas tendencias por este orden:

- 4.1 **T**raceability - Trazabilidad: Páginas 22-24
- 4.2 **I**ntegrated reporting- Memorias integradas: Páginas 25-27
- 4.3 **G**overnment leadership - Liderazgo gubernamental: Páginas 28-30
- 4.4 **E**nvironmental boundaries - Límites ambientales: Páginas 31-33
- 4.5 **R**ating & ranking: Páginas 34-36
- 4.6 **S**hadow economies - Economías sumergidas: Páginas 37-39

Lejos de tratarse de tendencias aisladas, los seis TIGERS interactúan intensamente entre ellos. Por ejemplo, sabemos que entre todos los desafíos analizados hay 3 que son sistémicos (los límites ambientales, el conjunto de impactos sociales y las economías sumergidas). Otro desafío, el gubernamental consiste en definir los marcos y procesos de la gobernanza global, regional, nacional y local, podría resolver los desafíos sistémicos. A estos desafíos se suman otros tres, centrados en asuntos muy relacionados con los anteriores: las tendencias en la transparencia empresarial, la trazabilidad, la integración de las memorias y el rating y ranking. Además de otra posible interacción, fruto de una confluencia de tendencias: la publicación de datos agregados sobre impactos sociales y ambientales, emitida por naciones, sectores, empresas y ciudades. Esta última constituye una tercera tendencia: la emisión de memorias integradas.

Se trata de una macrotendencia en curso desde hace décadas. En su prólogo a *One Report* (ver Sección 4.2), Don Tapscott lo expresa de la siguiente manera: “en el mundo empresarial, resurge un antiguo impulso con fuerzas renovadas. Su impacto será a largo plazo y nos afectará a casi todos. Fruto de una gestación de medio siglo, a base de insistencia y constancia ha ido adquiriendo fuerza en la última década y ahora está detonando cambios profundos en todo el mundo corporativo”, concluye el autor, “*este nuevo impulso se llama transparencia*”.

Tapscott señala que, en un mundo transparente de comunicaciones instantáneas, “cada paso que damos, sea en firme o en falso, es susceptible de escrutinio”. Por ello resulta tan necesario “un sistema global, en red, y en tiempo real, que viva y respire y que, por medio de las memorias integradas, ofrezca una única versión de la verdad a todas las partes interesadas, tanto internas como externas. En este contexto, replantearse la elaboración de memorias no resulta aburrido, pues supone la esencia misma del éxito y la supervivencia de las empresas e incluso de nuestra economía”.

---

Podemos esperar que para 2015, o incluso antes, las empresas líderes ya utilicen nuevas formas de crowd-sourcing - externalización masiva<sup>iv</sup> -, para recoger la inteligencia del mercado y mejorar su capacidad de determinar la dirección que tomará en el futuro y así poder adelantarse a las tendencias. Los líderes de esta transformación constituyen una nueva “raza” de innovadores. En las siguientes páginas se da una pequeña muestra de quiénes son.

## La encuesta de la comunidad GRI:

La encuesta se llevó a cabo on-line durante el mes de marzo de 2010. Se enviaron 2.292 encuestas y se recibieron 447 respuestas completas, una tasa de respuesta del 20%.

Se exploraron diversos temas relacionados con el futuro de la elaboración de memorias, tal y como se enumera a continuación:

1. ¿Qué cree Ud. que deberían revelar las memorias de sostenibilidad?
2. ¿Qué formatos de memoria considera importantes para comunicar de manera eficaz el desempeño de sostenibilidad de las empresas en el futuro?
3. ¿Cuál de estas tecnologías de comunicación está utilizando actualmente su organización, o prevé utilizar dentro de sus estrategias de comunicación?
4. Le rogamos califique las siguientes tendencias según lo importantes que cree que serán en el futuro de la elaboración de memorias de sostenibilidad.

•Las respuestas a cada pregunta eran de opción múltiple.

La Pregunta 4 fue diseñada para poner a prueba nuestras conclusiones iniciales con respecto a las posibles tendencias futuras en la elaboración de memorias de sostenibilidad, derivadas de la investigación realizada por el equipo de Volans a través de trabajos de gabinete, trabajo on-line y de investigación basado en entrevistas. Los participantes tenían que clasificar los ocho temas clave relacionados con la transparencia que se enumeraron al principio de esta sección. Esta sección analiza exclusivamente las respuestas recibidas a la pregunta 4.

---

<sup>iv</sup> Véase, por ejemplo, James Surowiecki, *The Wisdom of Crowds: Why the many are smarter than the few*, Doubleday, Nueva York, 2004.

## 4.1. Traceability - Trazabilidad: construir cadenas

---

### Consumidores y distribuidores quieren cadenas de suministro transparentes a escala global

La trazabilidad será un elemento central de la “*Economía Transparente*” y estará presente de una manera tan generalizada que hoy en día resulta difícil de concebir. Tal y como han señalado libros como *The Travels of a T-Shirt in the Global Economy*<sup>33</sup>, las cadenas de suministro de la economía globalizada suelen ser complejas y opacas. Como resultado, incluso empresas altamente desarrolladas se han visto sacudidas por noticias polémicas surgidas desde las profundidades de sus cadenas de suministro.

Antes, sólo las grandes marcas como Nike o Shell se enfrentaban a estos problemas, pero la globalización ha seguido avanzando y cada vez más empresas, e incluso países, se han visto inmersos en escándalos similares. Recordemos el desastre de la leche contaminada en China, donde se añadió melamina a la leche para dar la impresión de que el producto contenía más proteínas. Seis niños murieron y más de 300.000 fueron afectados. El impacto alcanzó a otros países y dos de los presuntos responsables fueron ejecutados en 2008. A pesar de ello, hay indicios de que el problema ha continuado hasta 2010<sup>34</sup>.

Todo esto genera desconfianza. Así que resulta interesante recordar que el origen de las marcas y la diferenciación de productos tuvieron mucho que ver con la necesidad de garantizar la calidad y de tranquilizar a los consumidores con respecto a la globalidad del mercado. Uno de los primeros sectores que utilizó una marca fue el del vino de Oporto, en Portugal, que literalmente marcó a fuego el logotipo del productor en las barricas. Recientemente han sido las marcas más fuertes las que han abierto camino en temas como las auditorías ambientales y sociales, la gestión del ciclo de vida, la elaboración de memorias y la participación de los grupos de interés. La trazabilidad será el siguiente paso.

### Trazabilidad: el 86% lo considera importante o muy importante

El concepto básico de la trazabilidad es relativamente fácil de explicar, pero mucho más difícil de poner en práctica. Patagonia figura en la corta lista de empresas que lo hacen muy bien. Implica proporcionar información verificada sobre cada uno de los pasos de una cadena de producción empresarial<sup>35</sup>. Actualmente, empresas como Nike comienzan a implantar sistemas para la trazabilidad, en la medida de lo posible, de todos los materiales, componentes y productos de su cadena de suministro. En algunos casos, la incapacidad de los proveedores de demostrar la trazabilidad de estas características le ha costado la firma de un nuevo contrato o incluso la rescisión de contratos en vigor.

Cuando pedimos a la comunidad GRI que clasificara la importancia que tiene que las empresas sean capaces de rastrear el recorrido de sus productos a través de todo su ciclo de vida, la gran mayoría respondió que se trataba de un elemento clave para el futuro. Un bajo porcentaje de los encuestados consideraron que no es importante (2%) o no es muy importante (11%), mientras que un 35% lo consideró importante y un 51% lo consideró muy importante. En total un 86% dio importancia a este factor.



# de suministro transparentes

Figura 4: Opinión de la comunidad GRI sobre la trazabilidad



¿Qué relación guarda la trazabilidad con el futuro de la elaboración de memorias? En primer lugar, los grupos de interés esperarán que las memorias incluyan mayor cobertura sobre la gestión de la trazabilidad a lo largo de la cadena de suministro. En segundo lugar, esperarán información del comportamiento contrastada, que les permitan realizar la comparación entre empresas. En tercer lugar, y lo que es más importante, la trazabilidad forma parte del nuevo y radicalmente distinto enfoque de la transparencia corporativa. Esto quiere decir que dentro de muy pocos años muchas más empresas tendrán que proporcionar información y datos on-line y en tiempo real sobre sus actividades y su comportamiento en este área.



Figura 4

Calificar la importancia que tiene poder hacer un seguimiento de los productos a través de todo su ciclo de vida.

## Ejemplos innovadores en el terreno de la trazabilidad

El primero de nuestros dos casos prácticos refleja las demandas de trazabilidad que llegan de distribuidores importantes como Wal-Mart Stores o Marks & Spencer, que marcan pautas y crean tendencias de mercado. El segundo nos da una idea de cómo las nuevas tecnologías de telefonía móvil podrían ayudar a conectar a los consumidores con enormes cantidades de datos e información sobre el comportamiento ambiental de un producto y de una empresa.

### Historic Futures

Tim Wilson, cofundador de la consultora británica Historic Futures afirma que sus intentos por despertar la conciencia de las grandes empresas, con respecto a la trazabilidad, han sido como “predicar en el desierto durante siete años”. Sin embargo, ahora su negocio empieza a despegar. “Antes, el branding o la construcción de marca solía estar vinculado a la opacidad”, explica, “pero la transparencia va a ser uno de los ingredientes cada vez más importantes de la receta empresarial”<sup>36</sup>.

La empresa facilita “a marcas y distribuidoras una visión completa de su cadena de suministro, desde el producto final hasta la producción primaria, y la posibilidad de comunicar sus buenas prácticas a sus clientes”. Su proceso “String” es un servicio on-line seguro que permite compartir información sobre cualquier lote en cualquier punto de la cadena de suministro. Entre sus aplicaciones se encuentran la gestión del país de origen y la recopilación de información sobre indicadores de comportamiento clave, como los kilómetros recorridos por el producto, utilización de agua y energía consumida.

Para algunos tipos de producto ya existen bases de datos globales que garantizan la uniformidad de los datos solicitados a distintas cadenas de suministro. Si un consumidor o una industria requiere unos datos específicos, los usuarios pueden construir sus propias bases de datos sobre procesos, productos y organización. Es una plataforma que soporta certificados, imágenes y vídeo y ofrece la posibilidad de consultar los resultados en Internet, intranet o mediante cualquier otra aplicación web.

---

## GoodGuide

¿Cómo pueden participar los consumidores en todo esto? La empresa estadounidense GoodGuide ofrece a los consumidores la posibilidad de utilizar sus teléfonos móviles, ordenadores personales y otras tecnologías para hacer averiguaciones sobre productos, marcas o incluso proveedores en tiempo real, mientras hacen la compra.

El objetivo de GoodGuide es proporcionar “la fuente mundial de referencia para obtener información sobre los impactos sociales, ambientales y de salud de productos y empresas”. GoodGuide comenzó como un proyecto de investigación de UC Berkeley y se ha convertido en una empresa completamente independiente, con ánimo de lucro. Creó una aplicación para el iPhone que ayuda a los consumidores a encontrar productos seguros, saludables y sostenibles mientras hacen la compra. Simplemente tienen que escanear el código de barras del producto para recibir información detallada sobre la calificación en cuanto a salud, medio ambiente y responsabilidad social de más de 60.000 productos y empresas. La información sobre productos de higiene y de cuidado personal, productos químicos para uso doméstico, juguetes y productos de alimentación se proporciona de forma gratuita, y se añaden miles de productos nuevos cada mes.

“Hemos obtenido una respuesta excelente por parte del público”, nos dijo Dara O’Rourke, fundador de GoodGuide. “Más de 4 millones de usuarios cuentan con GoodGuide para tomar sus decisiones de compra, sin haber realizado ninguna campaña de publicidad o de relaciones públicas. Más de 250.000 personas en los EE.UU. utilizan nuestra aplicación para el iPhone”. ¿Qué uso hace GoodGuide de las memorias elaboradas de acuerdo con la Guía GRI? “Para los análisis de empresas que cotizan en bolsa, compramos los datos de cuatro empresas de investigación de Inversión Socialmente Responsable que hacen uso de los informes de RSC de las empresas. Para el análisis de empresas privadas, nuestro equipo de investigación también utiliza los informes de RSC, siempre que existan”.

**Historic Futures** [www.historicfutures.com](http://www.historicfutures.com)

**GoodGuide** [www.goodguide.com](http://www.goodguide.com)

---

## Agenda C-Suite

Las implicaciones de la creciente demanda de trazabilidad afectan a la Alta Dirección de la empresa. De este elenco, los Directores de Operaciones y los Directores de Compras y Contratación desempeñarán un papel determinante, pues el desafío consiste en desarrollar las funciones de seguimiento y trazabilidad en estrecha colaboración con los principales clientes y proveedores y, con ello, establecer nuevas normas de mercado.

---

## 4.2. Integrated reporting - Memorias integradas: La fuerza de las memorias integradas

---

### Las memorias integradas implican introducir la sostenibilidad en todo el sistema

El impulso para avanzar hacia la elaboración de memorias verdaderamente integradas, que contemplen el conjunto de las agendas económica, social, ambiental y de gobierno corporativo existentes, es como la búsqueda del Santo Grial. Sin duda, nos esperan grandes aventuras, con la diferencia de que, en este caso, el resultado no puede ser más cierto. En 2008, KPMG y SustainAbility publicaron "2020 Vision", un informe para la elaboración de memorias de sostenibilidad, en el que éstas quedaban integradas en las memorias tradicionales y otras comunicaciones corporativas<sup>37</sup>.

En su libro *One Report*<sup>38</sup>, Bob Eccles y Mike Krzus ofrecen una visión general de la dirección que toma esta agenda irrefrenable. En la página 3 los autores exponen su tesis: las recientes crisis económicas y las anunciadas crisis de índole demográfica, ambiental y de recursos ponen de manifiesto la necesidad de nuevas soluciones políticas y de mercado. También opinan que:

*"... las memorias integradas constituyen una parte clave de la solución. Crece el número de empresas que de forma voluntaria emite memorias de 'Responsabilidad Social Corporativa' o de 'Sostenibilidad' como complemento a su memoria de cuentas anuales, estas últimas obligatorias para toda empresa que cotiza en bolsa. En la mayoría de los casos, existe muy poca relación entre esta información y la publicada en las demás memorias. Para que realmente tengan impacto, las memorias independientes deben estar integradas en el conjunto de las memorias emitidas por la empresa, como parte de una estrategia de sostenibilidad y actitud de responsabilidad social para una sociedad sostenible con representación de todos los grupos de interés, entre ellos los accionistas de la empresa".*

Sin embargo, se aconseja cierto escepticismo respecto a los ejemplos presentados por Eccles y Krzus sobre las primeras memorias integradas, que evitan los obstáculos existentes entre las memorias integradas y las memorias económicas obviando la conexión entre la información económica y la sostenibilidad. La advertencia de Bob Massie es: "las memorias integradas tienen que evitar ser la 'puerta de atrás' por la que pueden colarse modelos desacreditados que priman el interés de los accionistas, bajo el disfraz de defensores de la sostenibilidad".

### Conectadas, combinadas, integradas

El motor principal que impulsará la elaboración de memorias integradas será el cambio de la cultura empresarial, a medida que las empresas comienzan a buscar oportunidades de negocio sostenibles. Afortunadamente, existen una serie de iniciativas que pueden tender un puente entre donde estamos y a dónde queremos llegar. Accounting for Sustainability es una de ellas (A4S). Desarrolla un enfoque "conectado" para la elaboración de memorias, "para uso en las Memorias y Cuentas Anuales, en presentaciones a inversores o como parte de los informes internos presentados a la Dirección"<sup>39</sup>.

Estos enfoques pioneros tienen una cosa clara: por mucho que quieran que una sola memoria lo incluya todo, esto no se consigue de un día para otro. Como recomiendan Eccles y Krzus, "Una Memoria no quiere decir Sólo Una Memoria. Simplemente quiere decir que debería existir una memoria que integre la información financiera y no financiera de la empresa. De ningún modo excluye la posibilidad de que la empresa proporcione otra información de muchas maneras diferentes, dirigidas a usuarios específicos".



Figura 5

Califique la importancia de la integración de la contabilidad y de la información de tipo económico, social y medioambiental en un único conjunto de indicadores y en una única memoria anual.

En su informe *Integrated Reporting: What does your reporting say about you?*<sup>40</sup>, PricewaterhouseCoopers enumera cinco elementos fundamentales de las memorias integradas: (1) una mejor comprensión del mercado; (2) información sobre una estrategia a largo plazo; (3) divulgación del comportamiento en las tres dimensiones; (4) funcionamiento del modelo de negocio; y (5) replanteamiento de la medición y la presentación.

¿Cuántas empresas presentan memorias integradas? Depende de lo que entendamos por integradas. Según KPMG, la proporción es de aproximadamente un 3%, lo cual parece un porcentaje alto si adoptamos el tipo de definiciones mencionadas en los párrafos anteriores<sup>41</sup>. En cualquier caso, todo apunta a que este porcentaje va a aumentar vertiginosamente.

Un foro clave para esta labor será el nuevo Comité Internacional para la Elaboración de Memorias Integradas (IIRC), convocado por el Príncipe de Gales, Accounting for Sustainability, GRI y otros.

### Memorias integradas: el 89% lo considera importante o muy importante

Cuando se preguntó a la comunidad GRI sobre sus puntos de vista con respecto a la integración en la rendición de cuentas y el reporting económico, social y ambiental en un único conjunto de indicadores y una única memoria anual, la respuesta fue la más positiva de todas. Una gran mayoría considera que la elaboración de memorias integradas constituye un elemento fundamental en la agenda corporativa del futuro. Un bajo porcentaje de encuestados consideraron que no es importante (2%) o no es muy importante (9%). Un 30% lo considera importante y no menos del 59% lo considera muy importante. En total, un 89% dio importancia a este factor.

Sin embargo, es importante señalar que los informes integrados a nivel empresarial sólo constituyen una parte del trabajo. También es necesario integrar los sistemas de contabilidad y de gestión entre empresas y entre sus cadenas de suministro, para así garantizar un mayor grado de integración en las políticas, marcos e incentivos gubernamentales a nivel nacional, regional y global.

Figura 5: Opinión de la comunidad GRI sobre las memorias integradas



---

## Ejemplos innovadores en la elaboración de memorias integradas

Entre los ejemplos pioneros de la nueva forma integrada que van tomando las memorias se encuentran empresas como Novozymes, considerada como la primera en dar el paso, aunque se podría decir que el Informe de Valores emitido por The Body Shop en 1996 fuera otro precursor, Novo Nordisk, Philips Natura y United Technologies (UTC)<sup>42</sup>.

### Natura

La empresa brasileña de cosméticos Natura, fundada en 1969 ha sido pionera en la elaboración de memorias integradas. Ya en 2000 se planteó emitir una memoria integrada y presentó la idea a la junta directiva, pero “los de finanzas” se opusieron, argumentando que los sistemas de control financiero de Natura no estaban preparados en aquel momento<sup>43</sup>.

Eccles y Krzus se adentran en la memoria anual de Natura de 2008, un “escueto” volumen de 91 páginas que cubre muchos de los objetivos descritos en *One Report*. También citan al Director de Asuntos Corporativos y Comunicación del Consejo, que expresa su deseo de que llegue el día en que “la sociedad hable en nombre de las empresas” y en que los grupos de interés externos sean coautores de algunos capítulos de la memoria, “o hasta de la memoria entera”.

### Bloomberg

Es esencial disponer de datos agregados que permitan dar sentido a la información incluida en las memorias de empresas individuales. Los gobiernos juegan un papel clave, tal y como se argumenta en las páginas 28-30, pero también los mercados financieros. Uno de los desarrollos recientes más interesantes ha sido el lanzamiento de Bloomberg Professional, un proveedor líder de datos, noticias y análisis para los mercados financieros, que comenzó esta nueva etapa empresarial en 2009. Integran la información sobre la ESG con los informes financieros, las valoraciones y análisis de ratios utilizados para las inversiones en bolsa. Bloomberg ya proporciona a sus clientes datos sobre más de 100 indicadores claves de comportamiento (KPIs) de un conjunto global de 3.500 empresas.

**Natura** [www.natura.net](http://www.natura.net)

**Bloomberg Professional** <http://about.bloomberg.com/product.html>

---

## Agenda C-Suite

Al leer *One Report* no pasa desapercibido que a largo plazo los Directores Financieros se harán cargo de las memorias integradas<sup>44</sup>, lo cual suscita una serie de cuestiones: (1) ¿Será esto una ventaja o un inconveniente? Lo más probable es que muchas de las iniciativas lideradas por los Directores Financieros pierdan inteligencia de mercado clave sobre sostenibilidad al intentar encajar los resultados en los marcos tradicionales de informes de gestión, contabilidad y elaboración de memorias. (2) ¿Está capacitado el Director Financiero tipo para encargarse de esta tarea? (Si la respuesta es negativa, como lo será para la mayoría de las empresas, ¿cómo ayudar en la preparación de estas personas?).

---

## 4.3. overnment leadership - Liderazgo

“La crisis del capitalismo es más que una crisis de confianza de las personas y las instituciones. Se trata del grado en el que podemos confiar en que unos mercados libres de toda restricción alcancen objetivos sociales sin la introducción de normas compensatorias o de re-calibración por parte de los gobiernos”.

**Bob Massie,**

Antiguo Director de Ceres<sup>46</sup>.

### Rezagados durante años, es el momento de que los gobiernos asuman el liderazgo

Los gobiernos deben involucrarse de manera activa en los mercados, dirigirlos hacia los objetivos interrelacionados de transparencia y sostenibilidad, huyendo de la impotencia, y sin caer en actitudes dictatoriales. En marzo de 2009, la Junta del GRI emitió su Declaración de Amsterdam, instando a los gobiernos a que “asumieran su liderazgo mediante la introducción de políticas que obligaran a las empresas a elaborar memorias sobre los factores ESG, o en su defecto, a explicar públicamente por qué no las habían elaborado”. GRI también ha desarrollado un Grupo Asesor de Gobiernos para generar una mayor participación del sector público.

En una evaluación crítica sobre los requisitos de la Unión Europea en materia de informes de RSC y ESG, GRI se percató de que países como India y China habían dado pasos significativos al respecto. El Gobierno Indio había creado el Instituto Indio de Asuntos Empresariales, entre otros, para promover la divulgación de los factores ESG, y la Comisión China para la Supervisión y Administración de los Activos Propiedad del Estado (SASAC) que forma parte del Consejo de Estado, publicó unas directrices para la elaboración de memorias de RSC que incluyen requisitos de ESG<sup>45</sup>.

### Liderazgo gubernamental: el 78% lo considera importante o muy importante

Bien, pero no esperamos que a las empresas les entusiasme la idea de mayor actividad por parte del gobierno. Sin embargo resulta sorprendente que en nuestra encuesta realizada en 2010 entre la comunidad GRI, una gran mayoría considerara crucial una mayor participación por parte del Gobierno. Un pequeño porcentaje de encuestados consideraron este asunto como no importante (4%) o no muy importante (19%). Un 35% lo consideró importante y un 43% lo consideró muy importante. En total, un 78% dio importancia a este factor.

Entonces ¿qué deben hacer los gobiernos? Existen tres áreas de actuación prioritaria: las normas de divulgación, la agregación de datos y la apertura desde los órganos de gobierno.

**Normas de divulgación:** Después de un gran número de experiencias, los gobiernos actuales necesitan aprobar normas y leyes que garanticen mayores niveles de transparencia en los mercados. Aunque imponer nuevos requisitos a las empresas siempre les provoque cierto nerviosismo, va en aumento el número de gobiernos conscientes de que la comunicación de requisitos ESG resultarán clave para la salud de los mercados. Como señalaban los autores de *One Report*, “la integración se va generando paso a paso”. Ofrecen el ejemplo del Gobierno de Dinamarca, que en 2001 hizo un llamamiento para que las empresas elaboraran informes ambientales de manera voluntaria, brindando toda la orientación necesaria. Posteriormente, a finales de 2008, aprobó un proyecto de ley que hacía obligatoria la inclusión de memorias de RSC

# gubernamental: nuevas normas e incentivos

en las memorias financieras anuales para unas 1.100 de las mayores empresas que cotizan en bolsa y todas las sociedades anónimas propiedad del Estado. Una de las características clave del régimen de divulgación danés consiste en la obligatoriedad de que las empresas elaboren memorias, o en su defecto expliquen por qué no lo hacen. Otros países apuntan en esa misma dirección.

**Agregación de datos:** Los gobiernos deben abordar la tarea de la agregación de datos empresariales, un condicionante previo para cualquier progreso real hacia la sostenibilidad. Por el momento, muchas empresas presentan sus memorias en una especie de vacío. Hasta hace muy poco tiempo, lo máximo a lo que podían aspirar era a que sus memorias recibieran algún premio. Sin embargo, para que estas memorias resulten útiles para el desarrollo sostenible, los datos deben ser agregados y divulgados en términos comparativos, con parámetros y objetivos más amplios, algo que las empresas no pueden hacer a título individual. Las agencias gubernamentales nacionales, regionales y globales deben involucrarse, entre otras cosas, para incluir nuevas medidas de impacto social y ambiental en el cálculo de su PIB. La Figura 7 refleja los datos agregados de impacto social y la Figura 8 los datos agregados de impacto ambiental.

Figura 6: Opinión de la comunidad GRI sobre las acciones gubernamentales necesarias



**Apertura gubernamental:** Los gobiernos tienen que predicar con el ejemplo. La Administración Obama, por ejemplo, aspira a "inaugurar una nueva era de democracia cooperativa y de apertura de gobierno". El día después de jurar su cargo, Obama firmó el Memorandum de Gobierno Abierto, un llamamiento para un gobierno más *transparente*, para promover la rendición de cuentas, más *participativo* para fortalecer sus decisiones con la sabiduría de las masas, y más *cooperativo*, para que los ciudadanos puedan contribuir y aportar ideas y, de esa forma, puedan involucrarse. En los EE.UU. y otros países, los gobiernos están desarrollando nuevas iniciativas de divulgación, haciendo público conjuntos de datos que en otras épocas se habrían guardado celosamente, con el fin de fomentar la participación ciudadana y el valor añadido que puede aportar.

Los miembros encuestados de la comunidad GRI identificaron un área crítica de innovación que irá adquiriendo cada vez más importancia para los gobiernos y para las empresas: la agregación de datos sobre el impacto social, tal y como muestra la Figura 7. Una vez más, son bajas las proporciones de encuestados que consideraron que esta cuestión no es importante o no es muy importante (2,2% y 10,4% respectivamente), mientras que un 39% consideró que la agenda era importante y un 48% la consideró muy importante. En total, un 87% dio importancia a este factor.

Figura 7: Opinión de la comunidad GRI sobre la agregación de impactos sociales



Figura 6

Califique la importancia de las medidas del gobierno para fomentar la revelación de más información y la elaboración de memorias por parte de las principales empresas, ya sean, privadas, coticen en bolsa o sean empresas estatales.



Figura 7

Califique la importancia de realizar mayores esfuerzos por sumar la totalidad de cuestiones relativas al impacto social de los diferentes países, ciudades, industrias, como por ejemplo, el aumento de la pobreza, el acceso a los servicios de salud, los derechos humanos, los derechos de la infancia, etc.

---

## Ejemplos innovadores en liderazgo gubernamental

Los líderes políticos buscan por todo el mundo pistas sobre el futuro, y crece el número de experimentos interesantes para la observación y la referencia futura. Por ejemplo:

### Carbon Disclosure Project (CDP)

Este proyecto, lanzado en 2000, se dedica a la recopilación, análisis y distribución de la información necesaria para motivar a inversores, empresas y gobiernos a abordar el problema del cambio climático. 2.500 organizaciones de unos 60 países de todo el mundo miden y difunden sus datos de emisiones de gases de efecto invernadero y definen sus estrategias de cambio climático mediante el CDP, el cual les sirve también de base para establecer objetivos de reducción y conseguir mejoras en su actuación. CDP pone los datos a disposición de un público amplio, como inversores institucionales, empresas, responsables políticos y sus asesores, organizaciones del sector público, organismos gubernamentales, académicos y el público en general. CDP actúa en nombre de 534 inversores institucionales que gestionan 64 billones de dólares en activos y de unas 60 empresas de distribución como Cadbury, PepsiCo y Wal-Mart Stores. El siguiente proyecto de CDP es "The Water Disclosure Project", dedicado a la utilización del agua.

### Onvia: Recovery.org

Los paquetes de medidas de estímulo económico fueron preparados a toda prisa, prestando poca atención a la transparencia o a una futura rendición de cuentas. ¿Cómo podría haberse hecho mejor? Recovery.org<sup>47</sup> es un servicio que ofrece Onvia y que está haciendo un seguimiento del gasto generado por el American Recovery and Reinvestment Act – ARRA – y realizado por agencias federales, estatales y locales. Ofrece información detallada sobre el uso que hacen los Estados y los municipios de los EE.UU. de los fondos ARRA desde el momento en el que se aprueban hasta que una agencia gubernamental publica una oferta o abre un concurso público y finalmente se concede el contrato a una empresa. Esta es una vía que más países deberían seguir.

**Carbon Disclosure Project** <https://www.cdpproject.net>

**Onvia: Recovery.org** [www.recovery.org](http://www.recovery.org)

---

## Agenda C-Suite

Las relaciones con los gobiernos son gestionadas por especialistas, como los Directores de Asesoría Jurídica y Cumplimiento Legal y, cuando las cosas se ponen interesantes o se complican, entran los Directores Ejecutivos. Cada vez es más común que los Directores Ejecutivos y otros líderes aúnen fuerzas para presionar a los gobiernos y conseguir que tomen medidas tempranas, efectivas y rápidas sobre cuestiones como el cambio climático, a través de iniciativas como US Climate Action Partnership y UK Corporate Leaders Group on Climate Change. Hace falta una presión corporativa similar a favor de la Economía Transparente.

---



## 4.4. **E**nvironmental boundaries - Límites ambientales: más allá de las fronteras

---

### El cambio climático no es el único gran reto ambiental al que nos enfrentamos

Aunque el cambio climático fue el tema principal durante el periodo previo a la cumbre COP15 de la ONU celebrada en Copenhague a finales de 2009, hay señales claras de que la población actual ya está forzando los límites ambientales en múltiples frentes y el problema se irá agudizando a lo largo del siglo a medida que la población global se acerca a los 9.000 millones de habitantes, cifra prevista para el 2050.

En la vanguardia de una nueva generación de instituciones que explora la naturaleza y la magnitud de este desafío, uno de los líderes indiscutibles ha sido el Stockholm Resilience Centre (SRC). Es una iniciativa conjunta que reúne a la Universidad de Estocolmo, el Instituto Medioambiental de Estocolmo y el Instituto Internacional Beijer de Ciencias Económicas Ecológicas de la Real Academia Sueca de las Ciencias<sup>48</sup>. El Centro está financiado por la Fundación para la Investigación Estratégica Medioambiental, Mistra.

El compromiso de Mistra se fundamenta en la evaluación de los Ecosistemas del Milenio, un estudio de los ecosistemas del mundo liderado por la ONU y publicado en 2005. En total, 1.400 expertos afirman que los ecosistemas esenciales, que constituyen la base del bienestar humano y del desarrollo económico están sufriendo un proceso de deterioro. Hoy en día, el 60% de los servicios que ofrecen los ecosistemas de forma gratuita se están explotando de manera insostenible.

Los servicios esenciales que proporcionan los ecosistemas, tales como la purificación del aire y del agua, la polinización de los cultivos y la renovación de los recursos pesqueros se encuentran en un grave estado de deterioro. Los cambios se suceden a tal velocidad que la sociedad es incapaz de adaptarse a las nuevas circunstancias ambientales y, por tanto, de desarrollar estrategias o marcos efectivos para garantizar el uso sostenible de los ecosistemas<sup>v</sup>.

### Nueve límites identificados

En el estudio por el que se dio a conocer el Centro, un equipo de científicos de primer nivel identificó los procesos del 'Sistema Terrestre' y sus umbrales biofísicos potenciales que, de ser sobrepasados, podrían generar cambios ambientales insoportables para la humanidad. A continuación pasaron a proponer los límites que deberían ser respetados para reducir el riesgo de traspasar estos umbrales.

Los nueve límites identificados fueron el cambio climático, el ozono estratosférico, los cambios en la utilización del suelo, la utilización del agua potable, la diversidad biológica, la acidificación de los océanos, la entrada de nitrógeno y fósforo en la biosfera y los océanos, la carga de aerosoles y la contaminación química.

El estudio sugiere que es muy probable que ya hayamos excedido tres de estos límites (el cambio climático, la diversidad biológica y la entrada de nitrógeno a la biosfera). Además, subraya que estos límites se encuentran estrechamente

---

<sup>v</sup> Volans está desarrollando en paralelo el proyecto Pathways to Scale sobre los servicios que proporcionan los ecosistemas y en abril de 2010 publicó un primer informe - The Biosphere Economy - disponible en [www.biosphereeconomy.com](http://www.biosphereeconomy.com).

relacionados entre sí, de manera que traspasar uno de ellos puede poner en serio compromiso la capacidad de mantenerse dentro de unos niveles seguros en los demás. Una parte esencial del trabajo futuro, en todo tipo de memorias, debe consistir en relacionar los indicadores clave de comportamiento (KPIs) con los impactos o las medidas de resultados.

### Límites ambientales: el 80% lo considera importante o muy importante

Al pedir a la comunidad GRI su opinión sobre la necesidad de invertir mayores esfuerzos para agregar los impactos ambientales totales registrados por las naciones, sectores industriales, empresas, ciudades y otros actores clave, el resultado fue de una claridad meridiana (Figura 8). A pesar de que casi una quinta parte de los encuestados consideren que invertir mayores esfuerzos en agregar información ambiental no es importante (2%) o no es muy importante (18%), un 45% considera que es importante y un 35% lo considera muy importante. En total un 80% dio importancia a este factor.



Figura 8

Califique la importancia de realizar mayores esfuerzos por sumar la totalidad de los impactos medioambientales de los diversos países, sectores industriales, empresas, ciudades, etc.

Figura 8: Opinión de la comunidad GRI sobre los límites ambientales



### Agenda C-Suite

En cuanto al desafío de los límites ambientales, los actores clave son claramente los Directores Ejecutivos y los Directores de Operaciones, con la colaboración activa de los Directores de Responsabilidad Corporativa y Sostenibilidad y, en las empresas que disponen de una Dirección Científica, el Director de ésta. Sin embargo, la mayor parte de las empresas no cuentan con los recursos internos necesarios para esta labor, lo cual subraya la importancia de trabajar con organizaciones como GFN, TEEB y el World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

## Ejemplos innovadores de límites y huellas

La clave en este caso consiste en preguntarse qué pueden hacer las empresas para hacer conectar mejor sus informes de sostenibilidad con iniciativas que permitan gestionar el sistema ambiental a escala más amplia. Las nuevas plataformas, como Google Earth, ofrecen pistas sobre la dirección que los informes “conectados” tomarán en la próxima década<sup>49</sup>. Las iniciativas como Green Economy Coalition contribuirán a establecer los marcos<sup>50</sup>. Otras dos organizaciones innovadoras que dan una idea del posible rumbo de los acontecimientos son Global Footprint Network (GFN) y The Economics of Ecosystems and Biodiversity (TEEB).

### Global Footprint Network

La mayoría de los profesionales de empresas han oído hablar de la Huella Ecológica, un indicador que nos permite calcular la presión ejercida por la humanidad sobre el planeta. Global Footprint Network se fundó en 2003 con el objetivo de crear una masa crítica de instituciones relevantes que utilizaran la Huella para frenar los excesos ecológicos<sup>51</sup>. Algunos gobiernos y ciudades ya utilizan esta metodología, tendencia que irá creciendo a lo largo de la próxima década.

Actualmente, GFN calcula que el 81% de la población mundial vive en países que consumen más recursos de los que pueden renovarse dentro de sus propias fronteras. En cambio, en 1961, la gran mayoría de los países de todo el mundo contaba con excedentes ecológicos. Al proporcionar una unidad común de medida, GFN cree que “la Huella ayuda a las empresas a establecer parámetros y objetivos cuantitativos y a evaluar alternativas para sus actividades futuras”.

### TEEB (The Economics of Ecosystems and Biodiversity)

El estudio de TEEB es una iniciativa de UNEP, desarrollada con el apoyo económico de la Comisión Europea, el Ministerio Federal Alemán de Medio Ambiente y el Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales del Reino Unido. Lo dirige Pavan Sukhdev, del Deutsche Bank. El resumen final, cuya publicación se ha realizado en octubre de 2010, ofrece un análisis del beneficio económico mundial de la diversidad biológica, los costes de la pérdida de biodiversidad y de la falta de medidas de protección, en comparación con los costes de una conservación eficaz.

TEEB afirma: “el mundo empresarial está llamado a jugar un papel determinante en la gestión, inversión y protección de este capital natural”. Los productos están diseñados para servir a las necesidades de “una amplia gama de sectores, incluyendo aquellos que tienen impactos directos sobre los ecosistemas y la biodiversidad, como la minería, el petróleo, el gas y las infraestructuras; los sectores cuya producción depende de la biodiversidad y de unos ecosistemas saludables, como la agricultura y la pesca; los sectores que financian y dan soporte a la actividad económica y el crecimiento, como bancos y gestores de fondos, compañías de seguros y de servicios empresariales; y también las empresas cuya actividad y producción depende de los ecosistemas o de la biodiversidad, como el ecoturismo, la agricultura ecológica y el biocarbono”.

**Global Footprint Network** [www.footprintnetwork.org](http://www.footprintnetwork.org)

**TEEB** [www.teebweb.org](http://www.teebweb.org)

## 4.5. Rating & ranking: tu posición de salida

“Una advertencia desde la perspectiva de las empresas que elaboramos memorias y respondemos a las peticiones de información: nos preocupa la carga de trabajo y nuestra capacidad para responder adecuadamente a la creciente proliferación de bases de datos y metodologías. Resultaría de ayuda contar con bases de datos aceptadas y accesibles”.

**Mark Weick,**

Director, Programa de Sostenibilidad, The Dow Chemical Company.

### Necesitamos hacer más para fomentar la competitividad entre las memorias de sostenibilidad

Las encuestas de rating y ranking han contribuido enormemente a la promoción de las memorias de sostenibilidad en los inicios del movimiento, con encuestas líderes como el parámetro bianual Global Reporters de SustainAbility<sup>52</sup> y las encuestas sobre sostenibilidad y memorias de RSC de KPMG. Todas han tenido un efecto catalizador de impulso en el progreso hacia la transparencia corporativa, al menos en algunas áreas.

Según KPMG, en 2008 el 80% de empresas de la lista “Global Fortune 250” publicaban información relacionada con su responsabilidad corporativa en informes independientes o integrados en sus memorias financieras anuales, lo que supone un incremento del 30% desde la encuesta anterior en 2005, cuando este porcentaje sólo alcanzó el 50%<sup>53</sup>.

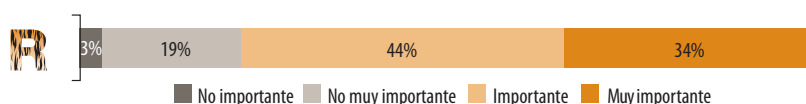
Además de las empresas de la lista Global Fortune 250, la muestra de 2005 también incluía las 100 empresas de mayor facturación de 22 países. Las empresas, a nivel nacional, registran cifras muy inferiores: una media del 45% publica estos informes, pero las cifras varían enormemente entre países. Por ejemplo, menos del 20% de las grandes empresas de México y de República Checa publican estos informes, mientras que en Japón y el Reino Unido la cifra supera el 90%.

También resulta interesante que la mitad de los integrantes de la lista Global Fortune 250 que participaron en la encuesta de 2008 habían identificado oportunidades de negocio relacionadas con la responsabilidad corporativa, incluyendo datos sobre el valor del negocio generado. Un tercio de las empresas citaban el valor para los accionistas como un factor que motivaba la elaboración de memorias.

### Rating y ranking: el 78% lo considera importante o muy importante

Al pedir a la comunidad GRI su opinión sobre la importancia de realizar encuestas regulares de rating y ranking del comportamiento de grandes empresas con respecto a la sostenibilidad, el número de encuestados que consideraban que este factor como no importante (3%) o no muy importante (19%) fue ligeramente mayor. Un 44% lo consideró importante y un 34% lo consideró muy importante. En total, un 78% dio importancia a este factor (ver Figura 9). Parece, por tanto, que algunas empresas que elaboran memorias se encuentran más cómodas limitándose al ámbito de la ciudadanía, y no quieren ser presionadas para conseguir un desarrollo sostenible verdadero.

Figura 9: Opinión de la comunidad GRI sobre el rating y el ranking



### La vanguardia

Con el tiempo, parece que el enfoque y la atención han pasado del rating y ranking de empresas, al rating y ranking de países, aunque los primeros sigan siendo importantes. Esto tiene sentido según comenzamos a abordar los desafíos sistémicos del nuevo siglo, siempre que podamos desplazarnos con facilidad entre los distintos niveles del sistema.

En algunas áreas del mundo, las implicaciones de los déficits ecológicos pueden resultar devastadoras y desembocar en la pérdida de recursos, el colapso de los ecosistemas, endeudamiento, pobreza, hambrunas e incluso guerras. Se espera que el mapa de naciones deudoras y acreedoras elaborado por Global Footprint Network vaya jugando un papel cada vez más importante a lo largo de la próxima década.

## Ejemplos innovadores de rating y ranking

La política del GRI no consiste en juzgar el comportamiento, pero sin duda es necesario desarrollar nuevas y potentes herramientas de calificaciones y clasificaciones que cubran el progreso, o la falta de él, conseguido en varios o todos los desafíos prioritarios identificados por la agenda TIGERS. Algunos de los auténticos pesos pesados como Standard & Poor's, Nasdaq y la Bolsa de Nueva York (NYSE), empiezan a moverse en esta dirección. Sin embargo, sólo unos pocos hacen algo significativo para medir sus propias huellas ecológicas.

### Global Impact Investing Network (GIIN)

Una de las iniciativas más interesantes, GIIN, está construyendo un motor de datos que cuantifica los beneficios sociales asociados con las oportunidades de inversión<sup>54</sup>. Entre los proyectos en curso figuran la iniciativa Impact Reporting and Investment Standards, que se ocupa del comportamiento social de las empresas, obligaciones o fondos; el Global Impact Investment Rating System, que ayudará a emprendedores, inversores y gestores de fondos, del mismo modo que una calificación de riesgo emitida por Standard & Poor's; un agregador de datos y Pulse, una aplicación web para la gestión de carteras que permite a los gestores de fondos efectuar un seguimiento del impacto social positivo de las inversiones, por medio de un acceso directo a una taxonomía y a una base de datos personalizada denominada IRIS<sup>55</sup>.



Figura 9

Califique la importancia de normalizar la realización de encuestas sistemáticas de calificación (rating) y de clasificación (ranking) de las principales compañías en base a su desempeño de sostenibilidad.

---

Una muestra del impulso adquirido por GIIIN son sus organizaciones participantes, que actualmente incluyen la Fundación Rockefeller, Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Hitachi, Citigroup, Deutsche Bank, JPMorgan y la Fundación Bill & Melinda Gates. Entre las empresas que están desarrollando Pulse en colaboración con Acumen Fund se encuentran App-X, Google y Salesforce. Salvo los ratings, las herramientas serán de uso libre.

## **Bovespa´s Social Index**

Las economías emergentes también están empezando a involucrarse. En el mercado de valores de Brasil, el Índice de Sostenibilidad Empresarial o ISE es el primer índice que hace un seguimiento del comportamiento económico, financiero, ambiental, social y de gobierno corporativo de las principales empresas que cotizan en la Bolsa de São Paulo.

En sus orígenes, ISE estaba financiado por la Corporación Internacional Financiera (IFC), la división del sector privado del Grupo del Banco Mundial. Desarrollado por el Centro de Estudios sobre la Sostenibilidad de la Fundação Getulio Vargas, una de las principales escuelas empresariales de Brasil, ICE identifica empresas que obtienen resultados económicos sólidos e incorporan elementos ambientales, sociales o de gobierno corporativo en su modelo de negocio.

Su metodología se inspira en la Triple Cuenta de Resultados y evolucionó a partir de un estudio de otros factores clave, entre los cuales se encuentran IBASE, ETHOS y GRI, así como los cuestionarios utilizados por los índices DJSI, FTSE4Good y la Bolsa de Johannesburgo (JSE).

**Global Impact Investing Network** [www.globalimpactinvestingnetwork.org](http://www.globalimpactinvestingnetwork.org)

**Bovespa Social Index** [www.bmfbovespa.com.br](http://www.bmfbovespa.com.br)

---

## **Agenda C-Suite**

Los Directores de Responsabilidad Corporativa y la nueva "raza" de Directores de Sostenibilidad siempre se habían ocupado de las encuestas de rating y ranking de sus áreas, pero la llegada de los Índices de Sostenibilidad Dow Jones en 1999 despertó el interés de los Directores Financieros, que de repente querían participar, principalmente debido a la relación con el Dow Jones. Los Directores Ejecutivos también tienden a tomarse en serio las encuestas realizadas por el Dow Jones, FTSE y otros grandes índices bursátiles. Incluso si discrepan de la metodología, las clasificaciones suelen conseguir abrir las puertas y suscitar el interés de las Juntas Directivas y de la Alta Dirección en general. Para poner un poco de orden en este espacio, la Alta Dirección debería plantearse apoyar iniciativas que califiquen a los rating y clasifiquen a los rankings.

---

## 4.6. shadow economies - Economías sumergidas: más allá de las fronteras

---

### El riesgo de ignorar el lado oscuro de la economía

No podemos seguir el consejo de “Darth Vader”, que nos animaba a entregarnos al “Lado Oscuro”. El reto consiste en exponer a la luz del día los ámbitos de la economía en las que suele reinar la oscuridad. Por mucho que avancemos hacia el reto de la transparencia, cierta parte de la economía seguirá funcionando sigilosamente en la clandestinidad, en la sombra o en la oscuridad más absoluta.

Sin embargo, el sigilo puede tener connotaciones positivas. Para proteger su propiedad intelectual hasta que estuvo preparada para lanzarse al mercado, Bloom Energy<sup>56</sup>, optó por un funcionamiento casi clandestino. Por el contrario, el soborno y la corrupción que persiguen grupos como Transparency International (TI) constituyen formas negativas de clandestinidad y forman parte de una economía sumergida de grandes proporciones.

Desde Rusia, el Director del Departamento de Estadística afirma que la economía sumergida de este país puede representar hasta la quinta parte del producto nacional debido al aumento registrado en el tráfico ilegal de todo tipo de productos, desde armas y drogas hasta servicios de jardinería y de enseñanza<sup>57</sup>.

La escala y naturaleza de la economía sumergida debe ser motivo de gran preocupación para políticos y empresarios pues, lamentablemente, no se limita a las clases particulares o a los trabajos de jardinería.

Pocas personas saben más de economía sumergida que Moises Naim, redactor jefe de la revista *Foreign Policy*. Naim afirma que su interés en el tráfico ilegal “surge tras más de una década de trabajo dedicado a las sorpresas que ha supuesto la globalización”. “Mi trabajo ha consistido en hacer un seguimiento de las consecuencias imprevistas surgidas de las nuevas conexiones entre países y entre las políticas y economías mundiales”<sup>58</sup>.

“Coge un periódico cualquiera, cualquier día”, dice, “y encontrarás noticias sobre inmigrantes ilegales, redadas de estupefacientes, contrabando de armas, blanqueo de capital o falsificación de productos. El comercio ilegal se multiplica, junto a los ingresos y la influencia política de los traficantes. Las redes del mercado negro están transformando las políticas y las economías globales”.

### Economías sumergidas: el 74% lo considera importante o muy importante

¿Hasta qué punto considera la comunidad GRI que este factor constituye una seria amenaza? Quizás resulte sorprendente, pero la respuesta es ‘muy seria’ (Figura 10). Pedimos a los encuestados su opinión sobre las iniciativas de transparencia diseñadas para enfrentarse a las economías sumergidas relacionadas con el tráfico de drogas, el tráfico de armas, los vertidos ilegales y la corrupción. Casi una cuarta parte de los encuestados consideraba que este factor no es importante o no es muy importante (24%) pero, muy al contrario de lo que esperábamos, una mayoría sustancial consideró que este desafío era importante (33%) o muy importante (41%). En total, un 74% dio importancia a este factor.



Figura 10

Califique la importancia de realizar mayores esfuerzos de transparencia para atajar las economías en la sombra - tráfico de drogas, comercio de armas, vertidos ilegales de residuos y corrupción.

Figura 10: Opinión de la comunidad GRI sobre las economías sumergidas



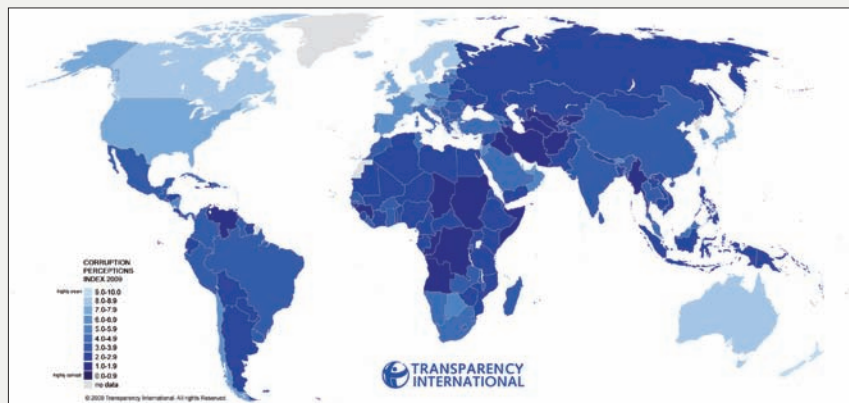
## Ejemplos innovadores sobre vigilancia de las economías sumergidas

Las actividades de las ONG y de los medios de comunicación, junto con los esfuerzos de “chivatos internos” que denuncian la existencia de prácticas ilegales, pueden contribuir a arrojar un poco de luz sobre la economía sumergida, cuya capacidad de mutación y evolución es asombrosa. Para esta labor, las técnicas de visualización serán cruciales, desde mapas básicos como los que utiliza Transparency International hasta el tipo de tecnologías que aparecen en la película Avatar y que, según HP Labs, están extraordinariamente cerca del mercado. Sin embargo, también lo serán la información y la inteligencia, algo que el Business & Rights Resource Centre ha incorporado en su modelo operativo desde el principio.

### Transparency International

El índice de Percepción de la Corrupción (CPI) mide el nivel de corrupción percibido en el sector público en 180 países y territorios de todo el mundo. Desarrollado por Transparency International (TI), el CPI es una “encuesta de encuestas”, que se basa en 13 encuestas diferentes realizadas a Los expertos y empresas<sup>59</sup>.

Figura 11: Índice de Percepción de la Corrupción 2009



Fuente: Transparency International, <http://www.transparencyminternational.org>



---

Los resultados, que se muestran en la Figura 11, son claros y tienen la capacidad de motivar tanto a los países con puntuaciones bajas como a aquellos que aspiran a ser los mejores.

La verdad incómoda, tal y como lo expresa TI, es que “el sector privado emplea el soborno para influir sobre la política pública, la legislación y la normativa”. Esta es la opinión de la mitad de los encuestados consultados por el *Barómetro de Corrupción Global 2009*. El Barómetro también puso de manifiesto algo interesante: entre los más de 73.000 encuestados de 69 países y territorios de todo el mundo, la mitad se mostraban dispuestos a pagar algo más por los productos de empresas libres de corrupción.

## Business & Human Rights Resource Centre

El Business & Human Rights Resource Centre<sup>60</sup> se ha convertido en el recurso independiente más importante del mundo en este área. Su página web se actualiza cada hora con noticias e informes sobre el impacto, tanto positivo como negativo, que tienen empresas de todo el mundo sobre los derechos humanos. Su equipo contacta con empresas cuyas actividades, problemas y malas conductas han sido identificados. Esta práctica, poco habitual, contribuye a garantizar una cobertura equilibrada y estimula a las empresas a ocuparse de cuestiones que preocupan a la sociedad civil.

La página web cubre 4.000 empresas de 180 países y recibe 1,5 millones de visitas al mes. Los temas tratados incluyen la discriminación, el medio ambiente, la pobreza y el desarrollo, el trabajo, el acceso a medicamentos, la salud y la seguridad personal, la seguridad y el comercio.

**Transparency International** [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

**Business and Human Rights Resource Centre** [www.business-humanrights.org](http://www.business-humanrights.org)

---

## Agenda C-Suite

El soborno y la corrupción pueden llegar hasta las Juntas Directivas y la Alta Dirección. Los casos Daimler, Río Tinto y Siemens son los ejemplos más recientes. Los Directores de Asuntos Jurídicos, los Directores de Ética y también los Directores de Seguridad pueden estar implicados, especialmente en regiones conflictivas.

La economía sumergida tiene una potencia negativa con una capacidad de infiltración sorprendente y como tal, debe figurar en la agenda empresarial de forma regular.

---

# 5. Conclusiones y recomendaciones

---

## La siguiente década será de un enorme progreso, pero sólo si insistimos en conseguirlo

En 2010, el Año del Tigre, la agenda TIGERS se propone reconfigurar las agendas de las Juntas Directivas y de la Alta Dirección de las empresas, de cara a la próxima década. Como señala Don Tapscott en el prólogo del libro *One Report*: “el éxito y la supervivencia de las empresas e incluso de nuestra economía” depende del replanteamiento que hagamos de la transparencia, la rendición de cuentas, la elaboración de memorias y la involucración de la sociedad.

La divulgación y la elaboración de memorias de sostenibilidad sólo son parte de la solución a los problemas que han perseguido a marcas globales como Toyota e instituciones globales como el Vaticano o el Panel Intergubernamental sobre el Cambio Climático. Sin embargo, en los 20 años transcurridos desde la publicación de las primeras memorias voluntarias de sostenibilidad, se han conseguido enormes progresos. El proceso no ha hecho más que empezar, y es posible que el ritmo del cambio transformador se acelere, y sorprenda a los encuestados. El mundo insiste en superar sus propios excesos insostenibles, y la próxima década será decisiva.

El gobierno corporativo, la divulgación de la información y la participación de los grupos de interés son factores críticos para el futuro, pero en los próximos cinco años el reto primordial consiste en la adaptación y el cumplimiento de nuevos estándares y expectativas de sostenibilidad y en la evolución de soluciones proporcionales a los grandes retos ambientales, sociales y de gobierno de esta era.

Los gobiernos jugarán un papel central en promover, incentivar y dirigir la “Economía Transparente”. Aunque la mayoría de las medidas y paquetes de estímulo económico no exigen unos niveles adecuados de transparencia, algunos de ellos, en particular los estadounidenses, aportan ideas para la gestión gubernamental de la transparencia en el futuro.

La economía se ha ido reinventando, sin esperar al impacto de los paquetes de medidas de estímulo económico, y lo hace siguiendo líneas muy distintas a las que cabían en la imaginación colectiva hace apenas 10 años. Es una obra en curso, cuya forma final dependerá en gran medida de una nueva etapa de globalización, en la que Estados Unidos perderá parte del protagonismo, que se irá repartiendo por el resto del mundo, con todo lo que esto implica para la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad.

## El fracaso de los informes tradicionales

En la crisis económica más reciente, el notorio fracaso de los sistemas de información financiera desembocó en una pérdida de credibilidad y confianza. La confianza es un capital social y político muy necesario para impulsar el cambio transformador. Poner la agenda de sostenibilidad en manos de los mismos reguladores, auditores y contables que ignoraron todas las señales que apuntaban a un colapso económico sería un acto de negligencia e incumplimiento del deber por nuestra parte.

Como ocurrió durante la Gran Depresión de los Estados Unidos, se nos presenta una oportunidad casi única para crear nuevas reglas, instituciones y formatos de divulgación de información corporativa que mejoren el funcionamiento de los mercados y, simultáneamente, contribuyan a promover la sostenibilidad.

Aunque la comunidad GRI concedió una puntuación relativamente baja a las nuevas tecnologías, medios de comunicación y redes sociales, son la promesa o amenaza, dependiendo del punto de vista, que puede transformar el panorama de la elaboración de memorias. Aportarán mayor celeridad y profundidad a los diálogos entre la empresa y sus actuales grupos de interés e incluso podrían enriquecer estas conversaciones mediante la introducción de participantes e intereses completamente nuevos.

Para el 2015, e incluso antes, las empresas líderes habrán adoptado nuevas formas de “crowd sourcing” (externalización masiva) para construir inteligencia de mercado y mejorar su capacidad de identificar tendencias futuras, y adelantarse a ellas. Encabezando este proceso de transformación se encuentra la nueva ‘raza’ de innovadores, ya mencionada en este informe.

Las empresas comienzan a explorar nuevos canales para la transparencia y la participación. Como afirma Dara O’Rourke de GoodGuide: “Recientemente nos han llegado comentarios de más de una empresa que tiene la impresión de que “invertimos grandes sumas de dinero en prácticas relacionadas con la sostenibilidad e informamos sobre ellas en las memorias de RSC para que después queden en el olvido más absoluto”. “Actualmente mantenemos conversaciones con varias empresas sobre fórmulas para hacer llegar esa información al público, y no será mediante informes de 100 páginas, sino a través de la Web y de aplicaciones de telefonía móvil, como la de GoodGuide, que informa al consumidor en el momento de decisión de compra”. La cuestión para los pioneros de las formas más establecidas de información y divulgación es cómo adelantarse a esta nueva tendencia.

Mientras tanto, las previsiones son que el giro hacia la sostenibilidad inspirará nuevas inversiones de billones de dólares en infraestructuras, tecnología y recursos humanos, creando nuevas oportunidades de crecimiento y prosperidad para las empresas. Un estudio encargado por el WBSCD indica que en el 2050 la inversión podría alcanzar entre 3 y 10 billones de dólares americanos anuales. ¿A quién informarán los empresarios innovadores del progreso conseguido, y cómo podrán llevarlo a cabo?

Independientemente de la lectura, negativa o positiva, que demos a la situación, tenemos que desarrollar la confianza, los recursos y las herramientas necesarias para calificar y clasificar el progreso realizado a todos los niveles: naciones, estados, ciudades, empresas y mercados financieros.

En este nuevo orden mundial las empresas tendrán que dedicar gran parte de sus esfuerzos al desarrollo, mantenimiento y ampliación de nuevos tipos de diálogos en el mercado, incluso cuando esto supone adentrarse en áreas que les resulten incómodas y desconocidas, como los datos en abierto y las nuevas aplicaciones de telefonía móvil. Sea cual sea la tecnología, la honestidad y la transparencia serán fundamentales.

Para promover los niveles de cambio transformador que exige el momento, además de pasar a la contabilidad y las memorias integradas, de indudable importancia, será necesario un movimiento social multisectorial a largo plazo que impulse una nueva Era de Transparencia, que Jeremy Rifkin anuncia como la “Civilización Empática”<sup>61</sup>.

“Hace falta más investigación para determinar las áreas de materialidad futura”, comentó Bob Massie durante el proyecto, “un ejercicio de reflexión para las empresas sobre cuestiones que pueden adquirir importancia en el horizonte a medio plazo”<sup>62</sup>. Massie alienta a las empresas que elaboran memorias a incluir algunas áreas emergentes de importancia crítica para la sostenibilidad que podrían tener un impacto positivo o negativo sobre sus empresas en el futuro.

“Las malas noticias: no hay mapas ¿Las buenas noticias? El cartógrafo eres tú”.

**Shoshana Zuboff**

Antigua Catedrática de Harvard Business School<sup>63</sup>

---

Los retos sociales adquieren cada vez más importancia, al igual que la necesidad de innovación social. Los datos pueden ser herramientas muy potentes. Sin embargo, para poner en valor todo el potencial de la información y dotarla del poder que tanto necesitamos para transformar nuestras economías, empresas, instituciones financieras y gobiernos debemos mejorar la calidad de la información.

### Empresa: aspirar a la reconstrucción creativa

- Reconocer que el cambio transformador es inevitable, y contribuir a su avance.
- Desarrollar iniciativas conjuntas de agregación de datos y ayudar a transformarlos en inteligencia de mercado útil, y orientadas hacia la sostenibilidad.
- Relacionar los indicadores de comportamiento (los que están intrínsecamente centrados en el rendimiento o el comportamiento de una sola empresa) con las medidas de impacto (las que están centradas en el impacto de la empresa dentro del contexto de los límites ambientales o de una comunidad social más amplia).
- Colaborar con otros miembros de la industria o con los socios de la cadena de valor para desarrollar las medidas de impacto necesarias.
- Integrar la sostenibilidad en todas las memorias de gestión, no sólo en un “único informe” externo, sino de manera transversal a través de todos los sistemas internos de gestión de información corporativa.
- Recordar que los números y los estándares no lo son todo. Las relaciones, las alianzas y los proyectos conjuntos representan la otra cara de la moneda.
- Aprovechar el poder de las redes sociales y los medios de comunicación para mejorar la participación de los grupos de interés.
- Hacer presión a favor de unos requisitos más exigentes de divulgación relacionada con la sostenibilidad.

### Instituciones financieras: invertir en el cambio transformador

- Coger el próximo “toro del mercado alcista por los cuernos”: ayudar a financiar la gran reconstrucción global, orientándola hacia una economía baja en carbono y de una huella ecológica reducida.
- Introducir consideraciones ambientales, sociales y de gobierno (ESG) en todos los productos y ofertas.
- Apoyar iniciativas de innovación como la GIIN, Red Mundial de Inversiones de Impacto (ver la Sección 4.5).

### Gobiernos: regular, incentivar y experimentar

- Integrar los informes de ESG en todos los niveles del gobierno y del sector público.
- Establecer marcos políticos que obliguen a las empresas a informar de su comportamiento en materia de sostenibilidad y sus impactos.
- Practicar la agregación y divulgación de datos sobre tendencias sociales y ambientales críticos, como por ejemplo, las emisiones de carbono.
- Apoyar el desarrollo de un equivalente de XBRL (Lenguaje eXtensible para las Memorias Financieras) para las memorias de sostenibilidad.
- Hacer disponibles conjuntos de datos para su consulta pública y mejora, y fomentar que las empresas hagan lo mismo.

---

## GRI: dar prioridad a una estrategia de inclusión, integración y BRICS

- Promover una estrategia de inclusión, ampliando el círculo de socios con los que se trabaja para desarrollar marcos y procesos integrados de transparencia, rendición de cuentas y elaboración de memorias.
- Buscar a los agentes innovadores que estén en la vanguardia de la transparencia y la transformación económica y colaborar con ellos.
- Especificar mejor el tipo de indicadores para cada categoría, bien sea descripción de políticas, descripción de procesos, entradas, productos o resultados.
- Fomentar el desarrollo de indicadores de resultados para todas las categorías.
- Fortalecer la participación de las economías de los BRICS, cuyas posturas con respecto a la transparencia, rendición de cuentas y sostenibilidad tendrán un impacto profundo en el siglo XXI.

## ... y, finalmente, Transparencia, Ciudadanos y Consumidores

- Finalmente, la tarea clave para todos nosotros consiste en estimular el deseo de una mayor transparencia en nuestras sociedades y organizaciones.
- Aplicarnos la exigencia de transparencia y de rendición de cuentas a nosotros mismos, relacionando nuestro comportamiento con impactos y resultados más amplios.
- Apoyar a las empresas innovadoras y a las nuevas empresas que ya están desarrollando soluciones. Los vehículos híbridos como el Prius proporcionan a los conductores un uso eficiente del carburante. Los medidores personales de energía como el Watson<sup>64</sup> y el WattzOn<sup>65</sup> nos permiten calcular nuestra huella energética, y compararla con la de otras personas. Según se enviaba a imprenta este informe, una coalición de 45 organizaciones lideradas por Google instaban a la Administración Obama a dar prioridad nacional al acceso a la información energética.

Finalmente, volvamos a la cuestión planteada al principio de este informe: si la elaboración de memorias de sostenibilidad es la respuesta, ¿cuál es la pregunta?

Al final, corresponde a cada uno de los actores mejorar su capacidad de contar su historia de manera integrada, relacionando sus actuaciones con todos y cada uno de los niveles, de transparencia, rendición de cuentas y elaboración de memorias, con un objetivo principal: el desarrollo sostenible. Para que esto suceda todos tenemos que mejorar nuestra capacidad de contar historias de manera integrada, un tema que abordaremos a continuación. No se trata de mejorar las relaciones públicas, sino de explicar a todos los grupos de interés en un discurso más impactante cómo la transparencia, la rendición de cuentas y la sostenibilidad pueden entrelazarse para crear nuevas formas de riqueza.

“A medida que los reglamentos nacionales e internacionales obliguen a las empresas a calcular los costes reales de sus productos, los costes externos que actualmente permanecen invisibles se irán haciendo visibles. Según se van incorporando estos costes a las cuentas de resultados corporativas, los modelos de negocio, las cadenas de suministro y de fabricación, las corporaciones inteligentes y sus consumidores y grupos de interés contribuirán entre todos a forjar la plataforma para tratados internacionales y reglamentos nacionales”.

### **Kumi Naidoo,**

Director Ejecutivo de Greenpeace International, y miembro de la Junta del GRI.

# Fin: La historia completa

## 2020: Las Memorias van a Hollywood

### **Las empresas empezarán a contar historias de sostenibilidad de mayor impacto**

Una de las debilidades de la mayoría de las memorias actuales es que no consiguen llegar al corazón y la mente del público objetivo. Son tan poco interesantes como las notas escolares del hijo de un desconocido. La fórmula narrativa empleada en las memorias irá cobrando mayor importancia a medida que el debate sobre la sostenibilidad pase a desarrollarse en Internet, y cada vez más empresas produzcan contenidos adaptados al iPad.

Le pedimos al experto cuentacuentos neoyorquino Michael Margolis que leyera 20 memorias de sostenibilidad elaboradas recientemente y seleccionadas con la ayuda del GRI<sup>M</sup>.

### *¿Por qué es importante contar historias?*

Las empresas quieren fortalecer la imagen que proyectan o cambiar la percepción que se tiene de ellas. La publicación de una memoria de sostenibilidad puede constituir un elemento clave en esta ecuación. Transmiten que la empresa va más allá del comportamiento financiero, que busca ampliar su papel y sus relaciones y que está expandiendo sus definiciones de impacto y de creación de valor.

### *¿Qué ha cambiado en la manera actual de contar historias?*

Sea cual sea la nueva visión, para transformar el mensaje en realidad hay que contar la historia de manera convincente. El cambio disruptivo no sólo obliga a las empresas a cambiar las fórmulas empresariales, sino también el método que emplean para contar su historia y el público al que la dirigen.

### *¿Cómo de buenas son las empresas haciendo esto?*

Algunas empresas, como Apple, son expertas en la materia, pero la mayoría no. He asesorado a muchas empresas que estaban redefiniendo su marca, reposicionándose o emprendiendo un cambio arriesgado. En todos los casos, lo más importante es la percepción. Con demasiada frecuencia existe una gran brecha entre la “historia oficial” que cuentan los directivos y la “historia real” que cuentan los demás, es decir, los clientes, los empleados, los inversores y los grupos de interés.

### *¿Qué buscan las empresas?*

Todas quieren ganarse la confianza del mercado y que éste acepte su mensaje. Sin embargo, en una era de cinismo y escepticismo, hay que dejar de intentar convencer, vender o adoptar poses. El público tiene criterio, y si intentas convencerlo de algo, se da cuenta. Existe un nuevo paradigma para contar historias corporativas y lleva un tiempo aprenderlo.

### *¿Qué te llamó la atención al leer estas memorias?*

Para empezar, el estribillo que siempre se repite es “La sostenibilidad es esencial para nuestra empresa”. Muy bien, Pinocho. Sólo unas pocas presentan una historia convincente, creíble, que corrobore esta afirmación. **GE** es un ejemplo de una empresa que demuestra claramente cómo la sostenibilidad forma parte integral de su modelo de negocio. Otros, incluso dentro de esta élite, no presentan una historia particularmente persuasiva. Por ejemplo, **Johnson Controls** y **Henkel** que aunque nos conste que tienen una cultura de innovación, en sus memorias transmiten una imagen aburrida, anticuada y anodina.

vi Para acceder a estas memorias de sostenibilidad, consulte los enlaces disponibles en [www.globalreporting.org/grireports](http://www.globalreporting.org/grireports)

### *¿Y las mejores prácticas en narración de historias que has encontrado?*

Para mí la inclusión de un mapa y un análisis detallado de la cadena de valor; indica un grado impresionante de previsión e integración. En este sentido las empresas más interesantes fueron **Stockland**, una empresa inmobiliaria australiana y **Shell**. Las de **Samsung** y **Westpac** me resultaron interesantes por sus esquemas mentales.

### *¿Cuáles fueron los puntos débiles más obvios dentro de la historia general?*

Una dependencia excesiva de las estadísticas para comunicar. Lo que importa es la historia que hay detrás de las cifras. Los números no van a convencer a nadie de nada. Una memoria requiere muchas anécdotas y ejemplos que den vida al negocio en términos humanos. A esto hay que añadir que los testimonios de personas y organizaciones que reciben donativos o fondos de la empresa no resultan creíbles.

### *¿Cuál de las memorias te gustó más, y por qué?*

Sin duda alguna, la de **Stockland**. Demostraron su profundo compromiso con la transparencia y su disposición a informar sobre aspectos negativos y positivos. Situaron sus prácticas de sostenibilidad en contextos temporales, refiriéndose al pasado, al presente y al futuro. Hicieron un buen uso de la información gráfica para convertir aburridas estadísticas en mensajes de fácil asimilación. También se habían sometido a una validación y verificación independiente de terceros.

### *No todos podemos ser Spielberg o Cameron, pero ¿algún consejo para mejorar?*

No caer en la autocomplacencia. Si sólo compartes las “buenas noticias”, sabemos que no estás contando la historia completa. Todos sabemos que la sostenibilidad no es fácil de conseguir. Una historia sin tensión creativa no resulta interesante ni verosímil. Tener el valor de hablar de un “trabajo en curso”, acompañado de un calendario, es una señal de verdadera transparencia. Y por último, hay que ofrecer una evaluación del progreso, o someter el progreso de la empresa a un proceso público de benchmarking.

**Michael Margolis** es un cuentacuentos enfocado en el mundo empresarial y fundador de Get Storied. Autor de diversos artículos y del libro ***Believe Me: a Storytelling Manifesto for Change-Makers and Innovators***. Se puede descargar una versión digital gratuita en [www.getstoried.com](http://www.getstoried.com).

# Referencias

---

1. Christopher Meyer y Julia Kirby, Leadership in the Age of Transparency, Harvard Business Review, April 2010
2. [http://www.mckinseyquarterly.com/Energy\\_Resources\\_Materials/Strategy\\_Analysis/How\\_companies\\_manage\\_sustainability\\_McKinsey\\_Global\\_Survey\\_results\\_2558](http://www.mckinseyquarterly.com/Energy_Resources_Materials/Strategy_Analysis/How_companies_manage_sustainability_McKinsey_Global_Survey_results_2558)
3. Memorandum a John Elkington, 5 de abril de 2010
4. <http://earth.google.com/>
5. <http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/>
6. Cita de 'Lehman file rocks Wall St', la noticia principal en primera página de The Financial Times, 13 de marzo de 2010
7. <http://www.edelman.co.uk/trustbarometer/>
8. [http://en.wikipedia.org/wiki/Creative\\_destruction](http://en.wikipedia.org/wiki/Creative_destruction)
9. Mark Parker at <http://www.nikebiz.com/crreport/content/about/2-1-0-ceo-letter.php>
10. David Siegel, Pull: The Power of the Semantic Web to Transform Your Business, Penguin Group, London, 2009
11. <http://www.marcgunther.com/2010/03/23/100-best-corporate-citizens-what-a-crock/comment-page-1/#comment-284497>
12. <http://www.time.com/time/nation/article/0,8599,1942834,00.html>
13. <http://Wal-MartStores.com/Sustainability/9292.aspx>
14. <http://www.volans.com/lab/projects/phoenix/>
15. Entrevista por correo electrónico a Susan Robertson, Directora Financiera de Oxford Catalysts, 26 de marzo de 2010
16. <http://www.oxfordcatalysts.com/>
17. <http://www.wbcd.org/Plugins/DocSearch/details.asp?DocTypeId=33&ObjectId=Mzc0MDE>
18. *The 21<sup>st</sup> Century Corporation: The Ceres roadmap for sustainability*, Ceres, Boston, 2010
19. Shoshana Zuboff, The Old Solutions Have Become the New Problems, *BusinessWeek Viewpoint*, [http://www.businessweek.com/managing/content/jul2009/ca2009072\\_489734.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jul2009/ca2009072_489734.htm)
20. [http://www.sustainability.com/downloads\\_public/insight\\_reports/internet\\_report.pdf](http://www.sustainability.com/downloads_public/insight_reports/internet_report.pdf)
21. <http://www.cluetrain.com>
22. <http://techcrunch.com/2010/04/05/john-doerr-the-next-big-thing/>
23. *The Economist*, The data deluge, 25 February 2010, [http://www.economist.com/opinion/displaystory.cfm?story\\_id=15579717](http://www.economist.com/opinion/displaystory.cfm?story_id=15579717)
24. Dror Etzion y Fabrizio Ferraro, The role of analogy in the institutionalization of sustainability reporting, *Organization Science*, 22 de enero de 2010, páginas 1-16
25. [http://www.sustainability.com/researchandadvocacy/program\\_article.asp?id=1712](http://www.sustainability.com/researchandadvocacy/program_article.asp?id=1712)
26. <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Information%20Technology%20Report/index.htm>
27. <http://www.justmeans.com>
28. <http://www.cluetrain.com>
29. David Siegel, *Pull: The Power of the Semantic Web to Transform Your Business*, Penguin Group, London, 2009
30. [http://en.wikipedia.org/wiki/Semantic\\_Web](http://en.wikipedia.org/wiki/Semantic_Web)
31. Brian O'Keefe, Battle-tested: How a decade of war has created a new generation of elite business leaders, *Fortune*, Europe edition, 5 de abril de 2010
32. Cita de *Fortune*, véase referencia anterior.
33. <http://faculty.msb.edu/rivolip/travelsofatshirt/>
34. <http://news.bbc.co.uk/1/hi/8478195.stm>



- 
35. <http://en.wikipedia.org/wiki/Traceability>
  36. Entrevista a John Elkington, 8 de enero de 2010
  37. KPMG and SustainAbility, *Count Me In: The Readers' Take on Sustainability Reporting*, véase <http://www.globalreporting.org/CurrentPriorities/GlobalReadersSurvey/>
  38. Robert G Eccles y Michael P Krzus, *One Report: Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey, 2010
  39. *Connected Reporting: A practical guide with worked examples*, Accounting for Sustainability, 2010. Véase también <http://www.accountingforsustainability.org>
  40. *Integrated Reporting: What does your reporting say about you?* PricewaterhouseCoopers, [http://www.corporatereporting.com/integrated\\_reporting\\_2010.html](http://www.corporatereporting.com/integrated_reporting_2010.html)
  41. <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Integrated-Reporting.pdf>
  42. [http://www.whatunitesus.utc.com/utc/News/News\\_Details/2009/2009-02-25.html](http://www.whatunitesus.utc.com/utc/News/News_Details/2009/2009-02-25.html)
  43. *One Report*, página 19
  44. <http://www.integratedreporting.org/blog/cfos-integrated-reporting/>
  45. *Beyond Laissez-Faire Reporting: Towards a European ESG Disclosure Framework*, Global Reporting Initiative, febrero de 2010
  46. Memorandum a John Elkington, 5 de abril de 2010
  47. <http://www.recovery.org>
  48. <http://www.stockholmresilience.org/>
  49. <http://earth.google.co.uk/>
  50. <http://greeneconomycoalition.org/>
  51. [http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/at\\_a\\_glance/](http://www.footprintnetwork.org/en/index.php/GFN/page/at_a_glance/)
  52. [http://www.sustainability.com/insight/global\\_reporters.asp](http://www.sustainability.com/insight/global_reporters.asp)
  53. [http://www.csrwire.com/press/press\\_release/13790-KPMG-International-Survey-of-Corporate-Responsibility-reporting-2008](http://www.csrwire.com/press/press_release/13790-KPMG-International-Survey-of-Corporate-Responsibility-reporting-2008)
  54. <http://www.globalimpactinvestingnetwork.org/cgi-bin/iowa/home/index.html>
  55. <http://www.ft.com/cms/s/0/e297b7de-440b-11df-9235-00144feab49a.html>
  56. <http://www.bloomenergy.com>
  57. <http://www.businessweek.com/news/2010-01-15/russian-shadow-economy-accounts-for-20-of-gdp-update1-.html>
  58. <http://www.moisesnaim.com/illicit/index.asp>
  59. [http://www.transparency.org/policy\\_research/surveys\\_indices/cpi/2009](http://www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi/2009)
  60. <http://www.business-humanrights.org/Home>
  61. <http://www.amazon.com/Empathic-Civilization-Global-Consciousness-Crisis/dp/1585427659>
  62. Memorandum a John Elkington, 5 de abril de 2010
  63. Shoshana Zuboff, The Old Solutions Have Become the New Problems, BusinessWeek Viewpoint, [http://www.businessweek.com/managing/content/jul2009/ca2009072\\_489734.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/jul2009/ca2009072_489734.htm)
  64. <http://www.diykyoto.com/uk>
  65. <http://www.wattzon.com/>

## Sobre las Colecciones de Aprendizaje de GRI

El programa de **Servicios de Aprendizaje** pretende contribuir a que las organizaciones comprendan y apliquen mejor las Guías para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad G3 del GRI y cuestiones asociadas. En el futuro incluirá otras publicaciones, casos prácticos on-line y mejores prácticas, programas regionales de formación y foros on-line para la puesta en común de conocimientos. El programa de **Servicios de Aprendizaje** fue creado para dar soporte a todas las organizaciones que elaboran memorias, independientemente de su tamaño, localización geográfica, experiencia en la elaboración de memorias, sector o tipo de organización.

Es una serie pedagógica cuyos contenidos abarcan tres temas interrelacionados:



**Puntos de Partida:** dirigido a un público general y a organizaciones que estén considerando elaborar una memoria de sostenibilidad por primera vez



**Caminos:** dirigido a los responsables de la elaboración de memorias y a todos los usuarios



**Prospecciones:** cuestiones relacionadas con el liderazgo y la innovación en el campo de la sostenibilidad, la transparencia y la rendición de cuentas

## ¿Qué relación tiene GRI Learning Series con el Marco GRI para la Elaboración de Memorias?

Las Publicaciones de Aprendizaje están diseñadas para ayudar a las organizaciones a comprender, aplicar y utilizar mejor el Marco del GRI para la Elaboración de Memorias. El Marco para la Elaboración de Memorias consta de la Guía GRI G3 para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad, Protocolos de los indicadores y el Suplemento Sectorial, y es la guía autorizada para la elaboración de memorias. Si se quiere elaborar una memoria basada en la guía del GRI, las publicaciones de aprendizaje serán herramientas útiles para guiar u organizar el proceso, pero cualquier referencia específica a la utilización del Marco para la Elaboración de Memorias del GRI como base para la memoria debería referirse a la Guía, los Suplementos Sectoriales o los Protocolos GRI en la versión G3. Al declarar un nivel de aplicación del Marco del GRI para la Elaboración de Memorias, debe remitirse exclusivamente a las Directrices, los Suplementos Sectoriales y los Protocolos del GRI en la versión G3. Puede descargar el Marco del GRI para la Elaboración de Memorias de manera gratuita de: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).

### Sobre GRI

**La visión de futuro de GRI** es que los informes de desempeño económico, ambiental y social llegarán a ser tan comunes y comparables como las memorias financieras, y de igual importancia para el éxito de una organización. Para hacer realidad esta visión, GRI mantiene una labor constante de desarrollo, mejora y desarrollo de capacidades para el uso de su Marco para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad.

**La misión del GRI** consiste en crear las condiciones adecuadas para el intercambio de información transparente y fiable sobre la sostenibilidad mediante el desarrollo y mejora continua del Marco GRI para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. El desarrollo del Marco GRI es fruto del permanente diálogo que GRI mantiene con grupos de interés relevantes, con el fin de reflejar la evolución de sus opiniones sobre los temas clave y mejores prácticas a incluir en la elaboración de una memoria de sostenibilidad, ayudar a las empresas que elaboran memorias, y sus lectores, a hacer el mejor uso posible del Marco GRI.

## Producción

**Papel:** Papel eco-responsable en su proceso de producción, libre de cloro, producido con fibras procedentes de bosques bien gestionados y certificadas FSC (Forest Stewardship Council).



Las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a la impresión de esta publicación han sido compensadas mediante la inversión en un proyecto de compensación de emisiones.



## Responsabilidad Legal

Aunque la Junta Directiva del GRI recomienda el uso de las publicaciones de la Learning Series a todas las organizaciones, toda organización que prepara y publica una memoria de sostenibilidad asume plena responsabilidad por la misma. La Junta Directiva del GRI, Stichting Global Reporting Initiative, y las organizaciones que financian el proyecto, quedan eximidos de toda responsabilidad por cualquier daño o perjuicio que pudiera derivarse -directa o indirectamente- del uso de las publicaciones de Aprendizaje y Servicios del GRI en la preparación de memorias, o del uso de las memorias resultantes.

## Derechos de Autor y Marca Registrada

Este documento es propiedad registrada de Stichting Global Reporting Initiative (GRI) que se reserva todos los derechos de autor y de propiedad intelectual. Queda prohibida la reproducción, almacenamiento, traducción o transferencia por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otro) o motivo sin el consentimiento previo por escrito del GRI. Global Reporting Initiative, el logotipo del Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines y GRI son marcas registradas del Global Reporting Initiative.

## Traducción

La publicación "La Economía Transparente" ha sido desarrollada y elaborada originalmente en inglés. Aunque no se han escatimado esfuerzos para garantizar que esta traducción es correcta, la versión en inglés continúa siendo la versión fidedigna. Puede encontrar el texto en inglés en: <http://www.globalreporting.org/LearningAndSupport/GRIPublications/LearningPublications/Explorations/Explorations.htm>.

## Desarrollo

Revisión del texto en español: Beatriz Aylagas y Diana Tomez, Fundación Entorno - BCSD España.

Traducción: Peggy Sue Whobrey.

Diseño y Maquetación: *Tuuli Sauren*, INSPIRIT International Communications, Sustainable design and promotion group

Ilustraciones TIGERS: *Rupert Bassett*

Portada: © iStockphoto.com/forgiss

Imágenes: Página 38: del Corruption Perceptions Index 2009. Copyright 2009 Transparency International: the global coalition against corruption. Uso autorizado. Para más información consulte: <http://www.transparency.org>.

Diseño de la Colección:

**Eden** { **Design & Communication**

© 2011 GRI

ISBN: 978-90-8866-043-6

**Patrocinadores:**



**En colaboración con:**



**Global Reporting Initiative**  
PO Box 10039  
1001 EA Amsterdam  
The Netherlands

Tel: +31 (0) 20 531 00 00  
Fax: +31 (0) 20 531 00 31

©2011 Global Reporting Initiative.  
*Todos los derechos reservados.*

Para más información sobre GRI y las Guías  
de Memorias de Sostenibilidad en:  
[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)  
[info@globalreporting.org](mailto:info@globalreporting.org)

*GRI es una Entidad Colaboradora  
del Programa de las Naciones Unidas  
para el Medio Ambiente.*

**Versión en español coordinada por:**



Consejo Empresarial Español para el  
Desarrollo Sostenible



**Empresas participantes:**

