



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

Escuela Superior de Comercio y Administración
Unidad Tepepan

Sección de Estudios de Posgrado e Investigación

PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE
SUSTENTABILIDAD DE LAS MIPYMES MEXICANAS
PERTENECIENTES AL SECTOR COMERCIAL
Y DE SERVICIOS

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRIA EN CIENCIAS EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA:

C.P. Verónica A. Gómez Becerril

DIRECTORES DE TESIS:

M. en C. Bertha Palomino Villavicencio
Dr. Oscar Alfredo Cárdenas Rueda

México D.F.

Abril, 2011





INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

SIP-14

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 18:00 horas del día 06 del mes de Abril del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA UNIDAD TEPEPAN para examinar la tesis titulada:

"PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE SUSTENTABILIDAD DE LAS MIPYMES MEXICANAS PERTENECIENTES AL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS"

Presentada por el alumno:

GÓMEZ <small>Apellido paterno</small>	BECERRIL <small>Apellido materno</small>	VERÓNICA ANGÉLICA <small>Nombre(s)</small>							
		Con registro: <table border="1"> <tr> <td>B</td><td>0</td><td>8</td><td>1</td><td>1</td><td>9</td><td>9</td> </tr> </table>	B	0	8	1	1	9	9
B	0	8	1	1	9	9			

aspirante de:

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACIÓN DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

<small>Director de tesis</small> M. EN C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO		
<small>Director de tesis</small> DR. OSCAR ALFREDO CÁRDENAS RUEDA		 DRA. ROCIO DURÁN VÁZQUEZ
 M. EN A. MARÍA ESTELA CASAS HERNÁNDEZ		 M. EN C. IRMA CECILIA ORTEGA MORENO

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

M. en C. JOSÉ REFUGIO RUIZ PINA



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México el día 06 del mes Abril del año 2011, el que suscribe **VERÓNICA ANGÉLICA GÓMEZ BECERRIL** del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** con número de registro **B081199**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de la **M. EN C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO** Y del **DR. OSCAR ALFREDO CÁRDENAS RUEDA** y cede los derechos del trabajo titulado **“PROPUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE SUSTENTABILIDAD DE LAS MIPYMES MEXICANAS PERTENECIENTES AL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS”** al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico **vgb14@yahoo.com.mx**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

VERÓNICA ANGÉLICA GÓMEZ BECERRIL

AGRADECIMIENTOS

Al Instituto Politécnico Nacional y a la ESCA Tepepan, por abrirme las puertas nuevamente y brindarme oportunidades para crecer profesional y personalmente.

A mis directores de tesis, M. en C. Bertha Palomino Villavicencio y el Dr. Oscar Alfredo Cárdenas Rueda por todo su apoyo y guía constante.

A los miembros de la comisión revisora, Dra. Rocío Durán Vázquez, M. en C. Irma Cecilia Ortega Moreno y a la M. en A. María Estela Casas Hernández por sus valiosas aportaciones a este trabajo.

A todos mis maestros, por sus enseñanzas técnicas y experiencias de vida compartidas, así como a los compañeros que me brindaron su amistad y de quienes también aprendí mucho; especialmente agradezco a Gilberto Cervantes y a Eber Citlalitl Hernández, de quienes también recibí valiosa ayuda.

También agradezco de corazón a todas y cada una de las personas que indirectamente contribuyeron a la realización de este proyecto.

En especial agradezco a mis padres, Teresita y Ramón, por todo su amor, dedicación, compromiso, entrega y ayuda constantes; a mis hermanas, Adriana por su apoyo incondicional y a Rocío por su inspiración y consejos.

Gracias infinitas al más importante de todos, Dios, por todas las bendiciones y oportunidades otorgadas y que han hecho que me sienta afortunada y especial.

Por otra parte, dedico este trabajo a todo aquel que se tome un tiempo para leerlo y que decida sacarle algún provecho, por mínimo que sea.



ÍNDICE

	Pág.	
i	GLOSARIO	7
ii	RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS	9
iii	RELACIÓN DE TABLAS, FIGURAS Y FORMATOS	11
iv	RESUMEN	12
v	ABSTRACT	13
vi	INTRODUCCIÓN	14
Capítulo 1.	Diseño de la investigación	17
	Diagrama conceptual del capítulo 1	18
1.1.	Descripción del problema	20
1.2.	Preguntas de investigación	30
1.3.	Objetivos de la investigación	30
1.4.	Justificación	31
1.5.	Supuesto de investigación	34
1.6.	Metodología de la investigación	35
1.7.	Matriz de congruencia	37
Capítulo 2.	El desarrollo sustentable y la ética en las empresas	38
	Diagrama conceptual del capítulo 2	39
2.1.	Antecedentes históricos	41
2.2.	Ética y Responsabilidad Social Empresarial	43
2.3.	La sustentabilidad y su apropiación empresarial	47
2.4.	Beneficios que obtienen las organizaciones que evalúan su actuación social - medio ambiental	50
2.5.	Otras partes o grupos interesados en el desarrollo sustentable y la ética en las empresas (“Stakeholders”)	51

	Pág.
Capítulo 3. Métodos existentes para la evaluación de la sustentabilidad empresarial	53
Diagrama conceptual del capítulo 3	54
3.1. Definición de método	55
3.2. Definición de indicador	58
3.3. Criterios específicos para armar indicadores de evaluación para la sustentabilidad empresarial.	59
3.4. Proceso de gestión de los indicadores para evaluación de la sustentabilidad empresarial	63
3.5. Métodos e indicadores existentes para evaluar la sustentabilidad en las empresas	64
3.6. Criterios y principios generales para elegir un método de evaluación de la sustentabilidad empresarial	66
3.7. Análisis comparativo de los métodos elegidos para armar la propuesta para el diagnóstico del nivel de sustentabilidad de las MiPyMES del sector comercial y de servicios	69
Capítulo 4. Indicadores de evaluación propuestos para diagnosticar el nivel de sustentabilidad de las MiPyMES mexicanas del sector comercial y de servicios	73
Diagrama conceptual del capítulo 4	74
4.1. Indicadores para el aspecto económico	76
4.2. Indicadores para el aspecto ecológico	79
4.3. Indicadores para el aspecto social	83
Capítulo 5. Fases propuestas para diagnosticar el nivel de sustentabilidad de las MiPyMES mexicanas del sector comercial y de servicios	91
Diagrama conceptual del capítulo 5	92
5.1. Generalidades de la propuesta	94
5.2. Preparación: Fase de planificación para llevar a cabo el diagnóstico	96
5.3. Consulta: Aportaciones de los partícipes y grupos de interés	105
5.4. Definición: Fase de focalización de esfuerzos	110
5.5. Diagnóstico inicial y supervisión: Fases de recopilación de información	114
5.6. Informe: Fase de divulgación y rendición de cuentas	121

	Pág.
Capítulo 6. Aplicación de la propuesta	128
6.1. Fase de preparación	133
6.2. Fase de consulta	137
6.3. Fase de definición	138
6.4. Fase de diagnóstico inicial	144
6.5. Fases de informe de evaluación	147
6.6. Informe de la valoración inicial de la sustentabilidad del Restaurante Doña Nico	148
6.7. Observaciones a la aplicación de la propuesta	155
CONCLUSIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	163
ANEXOS	
Anexo 1 Evidencias estadísticas de la falta de sustentabilidad en México	169
Anexo 2 Lista de empresas mexicanas que elaboran memorias de sustentabilidad de acuerdo a las directrices del Global Reporting Initiative (GRI)	174
Anexo 3 Tipología de Indicadores que propone la Norma ISO14030	175
Anexo 4 Descripción general de iniciativas para evaluar y gestionar el desarrollo sustentable empresarial	176
• Principios de Gobernabilidad Corporativa	
• La Agenda 21	
• Carta de la Tierra o “Earth Charter” (EC)	
• El Pacto Mundial (PM) o “Global Compact” (GC)	
• El Global Reporting Initiative (GRI)	
• Las Normas ISO 14000	
• Las Normas AA1000	
• Las Normas SA8000	
• El Índice bursátil “Dow Jones Sustainability”	
• El Índice bursátil FTSE4Good 164	
• El Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sustentable (World Business Council for Sustainable Development –WBCSD-)	
Anexo 5 Análisis comparativo de iniciativas para evaluar la sustentabilidad empresarial	192
Anexo 6 Niveles de Aplicación del GRI	193

i. GLOSARIO

Actuación medio ambiental	<p>Son los resultados de la gestión que la empresa realiza de sus aspectos ambientales.</p> <p>Nota: Los indicadores ambientales juegan un papel básico en todo sistema de contabilidad ambiental de empresa.</p>
Aspecto medio ambiental	<p>Elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que puede interactuar con el medio ambiente</p> <p>Nota: Un aspecto ambiental significativo tiene o puede tener un impacto ambiental significativo.</p>
Contabilidad Financiera	<p>Relacionado con la preparación de los estados financieros, realizados de acuerdo a las Normas de Información Financiera (NIF's), o internacionalmente por los Financial Accounting Standards Board (FASB) y a los Generally Accepted Accounting Principles (GAAP). La Contabilidad Medioambiental en este contexto está referida a la estimación e información de las responsabilidades ambientales y los costos desde un punto de vista financiero.</p>
Contabilidad Gerencial o de Costos	<p>Es un proceso de identificación, recolección y análisis de información, principalmente para propósitos internos. Está dirigido a la administración de los costos, en especial para tener en cuenta en las decisiones administrativas en el ámbito de la producción y otros.</p>
Contabilidad medio ambiental	<p>Conjunto de instrumentos y sistemas que permiten a la empresa medir, evaluar y comunicar su actuación medio ambiental a lo largo del tiempo. Debe servir a la dirección de la empresa para contar con información fiable, verificable y periódica para determinar si la actuación medio ambiental de la compañía se desarrolla de acuerdo con los criterios establecidos por la Dirección.</p> <p>También está referida a la Economía Nacional y es una medida macroeconómica. Este término puede ser usado en unidades físicas o monetarias de acuerdo al consumo de Recursos Naturales de la nación sean renovables o no renovables. En este contexto la Contabilidad Medioambiental ha sido también denominada "Contabilidad de Recursos Naturales"</p>
Costo por Agotamiento y Degradación del Ambiente	<p>Son costos que la sociedad en su conjunto, tendría que incurrir para remediar, restituir o prevenir el agotamiento o la degradación de los recursos naturales y medio ambiente, como resultado de los procesos de producción, distribución y consumo humano.</p>
Decisiones medio ambientales	<p>Incluyen todas las políticas, estrategias, planes de acción e instrucciones de trabajo que la dirección de la empresa adopta para desarrollar una gestión ambiental determinada en la compañía.</p>
Desempeño medio ambiental	<p>Resultados medibles de la gestión que hace una organización de sus aspectos ambientales</p> <p>Nota: En el contexto de los sistemas de gestión ambiental, los resultados se pueden medir respecto a la política ambiental, los objetivos ambientales y las metas ambientales de la organización y otros requisitos de desempeño ambiental.</p>

Ecoeficiencia	<p>Consiste en maximizar el valor de la empresa al mismo tiempo que la compañía minimiza el uso de recursos y los impactos ambientales negativos. La ecoeficiencia se expresa a través de la siguiente fórmula: valor del producto o servicio ÷ influencia medio ambiental.</p> <p>El objetivo es conseguir el máximo nivel del numerador, con el mínimo nivel del denominador, en el caso de considerar influencias negativas</p>
Impacto medio ambiental	<p>Cualquier cambio en el medio ambiente, ya sea adverso o beneficioso, como resultado total o parcial de las actividades, productos o servicios de la empresa.</p>
Indicador medio ambiental	<p>Es una expresión específica que nos aporta información sobre la actuación ambiental de la empresa.</p>
Medio ambiente	<p>Entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones</p> <p>Nota: El entorno en este contexto se extiende desde el interior de una organización hasta el sistema global.</p>
Meta medio ambiental	<p>Requisito de desempeño detallado aplicable a la organización o a partes de ella, que tiene su origen en los objetivos ambientales y que es necesario establecer y cumplir para alcanzar dichos objetivos.</p>
Objetivo medio ambiental	<p>Fin ambiental de carácter general coherente con la política ambiental, que una organización se establece.</p>
Organización	<p>Compañía, corporación, firma, empresa, autoridad o institución, ya sea parte o combinación de ellas, puede ser o no una sociedad pública o privada, que tiene sus propias funciones y administración.</p> <p>Nota: Para organizaciones con más de una unidad operativa, una unidad operativa por sí sola puede definirse como una organización.</p>
Partícipe	<p>Persona o grupo que tiene interés o está afectado por el desempeño ambiental de una organización., también llamados “stakeholders”.</p>
Política medio ambiental	<p>Intenciones y dirección generales de una organización relacionadas con su desempeño ambiental, como las ha expresado formalmente la alta dirección</p> <p>Nota: La política ambiental proporciona una estructura para la acción y para el establecimiento de los objetivos ambientales y las metas ambientales.</p>
Protocolo	<p>Plan escrito y detallado de un experimento científico, un ensayo clínico o una actuación médica.</p>
Sistema de gestión ambiental (SGA)	<p>Parte del sistema de gestión de una organización, empleada para desarrollar e implementar su política ambiental y gestionar sus aspectos ambientales</p> <p>Nota 1: Un sistema de gestión es un grupo de elementos interrelacionados usados para establecer la política y los objetivos y para cumplir estos objetivos.</p> <p>Nota 2: Un sistema de gestión incluye la estructura de la organización, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos.</p>

ii. RELACIÓN DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

AA 1000	Norma de Aseguramiento de la Sustentabilidad (Assurance Standard)
AliaRSE	Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial
CCE	Consejo Coordinador Empresarial
CEDES - GM	Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible - Golfo de México
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía
CERES	Coalición para las Economías Ambientalmente Responsables (Coalition for Environmentally-Responsible Economies)
CESPEDES	Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable
CONCAMIN	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos
COP	Comunicación de progreso (Communication On Progress)
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana
CTADA	Costos totales por agotamiento y degradación del ambiente
DJSI	Índice bursátil Dow Jones Sustainability
DS	Desarrollo Sustentable
EC	Carta de la Tierra (Earth Charter)
ENAMIN	Encuesta Nacional de Micronegocios
EPA	Environmental Protection Agency
FTSE4Good	Acrónimo de Financial Times Stock Exchange, es un índice bursátil utilizado por empresas que cumplen con estándares de responsabilidad social
GRI	Global Reporting Initiative
IDH	Índice de desarrollo humano
IDS	Indicadores de Desarrollo Sustentable
ISO	International Standard Organization
IUCN	Unión para la Conservación del Mundo. (World Conservation Union)
MiPyMES	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas

PIB	Producto Interno Bruto
PM	Pacto Mundial (Global Compact)
PNB	Producto Nacional Bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SA 8000	Norma de Social Accountability
SCAEI	Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica Integrada
SCEEM	Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México
SCN	Sistema de Cuentas Nacionales
UICN	Unión internacional para la Conservación de la Naturaleza
UNEP	Programa del Ambiente de Naciones Unidas (United Nations Environment Programme)
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations, Educational, Scientific and Cultural Organization)
USEM	Unión Social de Empresarios de México
WBCSD	Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sustentable (World Business Council for Sustainable Development)
WSSD	Cumbre Mundial de Desarrollo Sustentable (World Summit on Sustainable Development, 2002)

iii. RELACIÓN DE TABLAS, FIGURAS Y FORMATOS

	Pág.
Tabla 1.1. Estratos de personal ocupado por unidades económicas, 2009	25
Tabla 1.2. Estratificación de las MIPyMES en México	25
Tabla 1.3. Unidades económicas y personal ocupado total por actividad económica, 2009	26
Tabla 2.1. Antecedentes Históricos del Desarrollo Sustentable y la Ética en las empresas	41
Tabla 2.2. Otras partes interesadas en el Desarrollo Sustentable de las organizaciones	51
Tabla 3.1. Comparativa de indicadores para evaluar los aspectos de sustentabilidad empresarial, de las iniciativas objeto de análisis	70
Tabla 5.1. Métodos para contactar a los partícipes	104
Tabla 5.2. Ejemplo de medición de objetivos cuantitativos	114
Tabla 5.3. Ejemplos de medición de objetivos cualitativos	115
Figura 2.1. Aspectos del desarrollo sustentable	49
Figura 3.1. Mapa conceptual de método	57
Figura 3.2. Mapa de iniciativas para evaluar y gestionar el desarrollo sustentable empresarial	65
Figura 5.1. Fases propuestas para realizar el diagnóstico del nivel de sustentabilidad	94

Formatos propuestos

5.1. Plan de trabajo para diagnosticar el nivel de sustentabilidad empresarial	97
5.2. Aspectos a evaluar identificados por la organización	100
5.3. Identificación de los grupos de interés a consultar	103
5.4. Listado de partícipes a consultar	103
5.5. Cuestionario aplicable a partícipes y grupos de interés	106
5.6. Recopilación y selección de aspectos a evaluar sugeridos por los partícipes o grupos de interés	108
5.7. Evaluación de materialidad y exhaustividad de los aspectos de sustentabilidad seleccionados	111
5.8. Evaluación de la viabilidad de evaluación y estrategias recomendadas	113
5.9. Auto diagnóstico y supervisión de las metas	117
5.10. Plantilla para redactar el informe de evaluación del nivel de sustentabilidad empresarial.	122

iv. RESUMEN

Con el transcurso del tiempo el concepto de “desarrollo sustentable” ha evocado una multiplicidad de procesos, generalmente relacionados sólo con la ecología y los recursos naturales, sin embargo, comprende también el aspecto social y el económico en la misma proporción, es decir, implica un estado de equilibrio entre el desarrollo humano y la vida de los ecosistemas, considerando ética y responsablemente a las generaciones futuras.

En concordancia con lo anterior, la “sustentabilidad empresarial” constituye un proceso paulatino en el que incurren empresas y organizaciones para llegar a ese estado de equilibrio entre los aspectos económico, social y los recursos naturales.

Este trabajo conforma una propuesta para diagnosticar el nivel en el que se encuentra la sustentabilidad en las MiPyMES pertenecientes al sector comercial y de servicios, como parte de su compromiso ético, social y ambiental, el objetivo es que implementen y den seguimiento a estrategias de mejora en un contexto de sustentabilidad, lo cual representa una tendencia administrativa internacional.

Cabe señalar que la propuesta tiene su base en métodos internacionales de aplicación voluntaria y que utilizan miles de empresas alrededor del mundo, por lo que una de sus principales ventajas es, que de aplicarse correctamente la MiPyME estaría en la posibilidad de obtener una certificación internacional, posicionando a esta en un entorno global y con la oportunidad de obtener beneficios financieros.

Dado que este es un tema poco tratado en México, representa un reto para este tipo de empresas llegar a ser social y ambientalmente responsables, asimismo, abre áreas de oportunidad en diferentes áreas, pero principalmente para la profesión de Contaduría y la Administración; también puede servir como piloto de futuras investigaciones.

Palabras clave: Ética y sustentabilidad empresarial, ética en las empresas, MiPyMES del sector comercial y de servicios.

v. ABSTRACT

Over time, the concept of “sustainable development”, has evoked a multiplicity of processes, usually relating only to ecology and natural resources, however, it also includes social and economic topics in the same proportion, which implies a balance state between human development and ecosystems life, whereas is ethically responsible for future generations.

In accordance with the previous, the "corporate sustainability" is a gradual process in which companies and organizations strive to reach their state of balance between economic, social and natural resources aspects.

This job proposes a tool to diagnose the sustainability level in micro, small and medium companies (MSMCs) from commercial and service sectors, as part of their ethic, social and environmental commitment. The goal is to apply and follow-up the strategies for improving in a sustainability context which represents an international administrative trend.

It should be noted that this proposal is based on international methods of voluntary applications which has been used for thousands of companies around the world, so one of the main advantages is; if the tool is correctly applied, the MSMCs, would be obtain an international certification, positioning in a global level with the opportunity to obtain financial benefits.

However, sustainability evaluation is a topic seldom talked in Mexico; so it represents a challenge for this kind of companies, to be social and environmentally responsible, it also opens big opportunities for the accounting and administrative profession and would be useful for future researches.

KEYWORD: Ethic and sustainability in the micro, small and medium companies; belong to the commercial and service sectors.

vi. INTRODUCCIÓN

Cada día es más evidente el interés de las empresas por llevar una buena gestión ambiental, la cual no se mide únicamente en términos económicos o monetarios, sino que se mide también a partir de la gestión de los "intangibles" de la compañía. Estos "intangibles" son a menudo difíciles de traducir en unidades monetarias exactas, pero su importancia creciente está fuera de toda duda. Son ejemplos de "intangibles" desde el buen ambiente laboral hasta la imagen de la empresa en la sociedad, desde la excelencia técnica, profesional y humana del personal hasta el valor de una buena marca.

Por tanto, a medida que crece el compromiso empresarial respecto al medio ambiente, se hace más necesario contar con instrumentos de medida, análisis y comunicación más precisos y objetivos, muy especialmente, en el momento en que la estrategia ambiental de la empresa aparece como un componente esencial a la hora de añadir valor a la compañía.

Sin embargo, sistematizar, objetivar y estandarizar en este terreno es mucho más complejo que hacerlo en el terreno de la contabilidad financiera tradicional. Ello es así por la enorme diversidad de los procesos productivos y de las cadenas de valor entre los distintos sectores económicos e, incluso, entre las diferentes empresas de un mismo sector, tal diversidad aumenta si se considera la totalidad del ciclo de vida del producto.

Este trabajo de investigación se compilan los principales conceptos e instrumentos que pueden ayudar a una empresa a evaluar, controlar y comunicar su actuación medio ambiental para que pueda mejorar su nivel de sustentabilidad y propone una herramienta que puede ser utilizada por pequeñas y medianas empresas específicamente del sector comercial y de servicios. Cabe señalar que la propuesta de esta investigación se aplicó en una MiPyME de este tipo, el objetivo de esta aplicación fue, por un lado ejemplificar la aplicación y por otro refinar la herramienta propuesta para facilitar la viabilidad de aplicación en este tipo de empresas.

Es preciso especificar que este trabajo no se refiere a la contabilidad ambiental entendida en sentido territorial o "macro", es decir, en el ámbito de un país o de una región como lo es el Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México (SCEEM). Ni tampoco trata sobre los denominados "indicadores básicos", como lo es el Producto Interno Bruto o la Tasa de Inflación de la economía tradicional. Esta investigación expone la contabilidad e indicadores medio ambientales aplicables a las empresas, procurando presentarlos de la forma más práctica y asequible posible para ser aplicado por los empresarios interesados en el tema.

Este documento está organizado para su presentación de la siguiente manera:

La concepción del diseño y abordaje de esta investigación se detalla en el primer capítulo, en el cual se describe la problemática objeto de este estudio, se plantean las preguntas y objetivos de este trabajo, asimismo se determinan las unidades de análisis y la muestra inicial. En el capítulo dos, se detallan los antecedentes históricos más representativos en relación a la sustentabilidad y la ética en las empresas.

Posteriormente, en el tercer capítulo, se hace una recopilación y análisis de los métodos actuales existentes para evaluar la sustentabilidad empresarial. Resultado de dicho análisis se eligieron las aportaciones que se consideraron aptas para ser aplicadas a las MIPyMES mexicanas, específicamente del sector comercial y de servicios y con ellas armar una propuesta viable para este tipo de empresas.

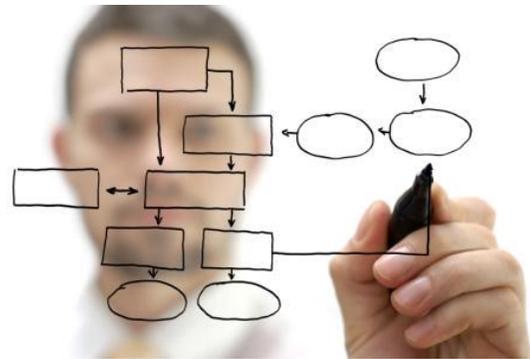
Los siguientes dos capítulos conforman la propuesta de esta investigación. Dentro del capítulo cuatro se enlistan los indicadores seleccionados para diagnosticar la sustentabilidad en este tipo de empresas, también se incluye una orientación a cerca de donde obtener los datos para la correcta aplicación de los mismos. El capítulo cinco se detallan los procesos recomendados para aplicar los indicadores y realizar el diagnóstico, asimismo se detallan los principios que habrán de garantizar la calidad de los resultados.

El capítulo seis, constituye una ejemplificación de aplicación de la propuesta en una MIPyME del sector comercial y de servicios ubicada en el estado de Guerrero, cabe

señalar que es una empresa familiar compuesta por doce personas con ingresos anuales aproximados de de \$960 mil pesos, dedicada a dar servicio de comedor a dos instituciones, vende comida para llevar y da servicio de banquetes. La propuesta se aplicó en esta empresa ya que los dueños manifestaron interés y disposición para realizar un proceso de autoevaluación de su desempeño empresarial en relación a la sustentabilidad que les sirva de base, en la medida de sus posibilidades, para mejorar.

Finalmente se presentan las conclusiones entre las cuales destaca que es factible evaluar la sustentabilidad de las MiPyMES mexicanas del sector comercial de servicios tomando en cuenta aportaciones de los métodos utilizados por miles de empresas en todo el mundo, proporcionando con esto varias ventajas entre las cuales destaca, mejoras en la gestión interna, beneficios financieros, buena reputación y sobre todo la posibilidad de obtener un posicionamiento global a través de una certificación internacional.

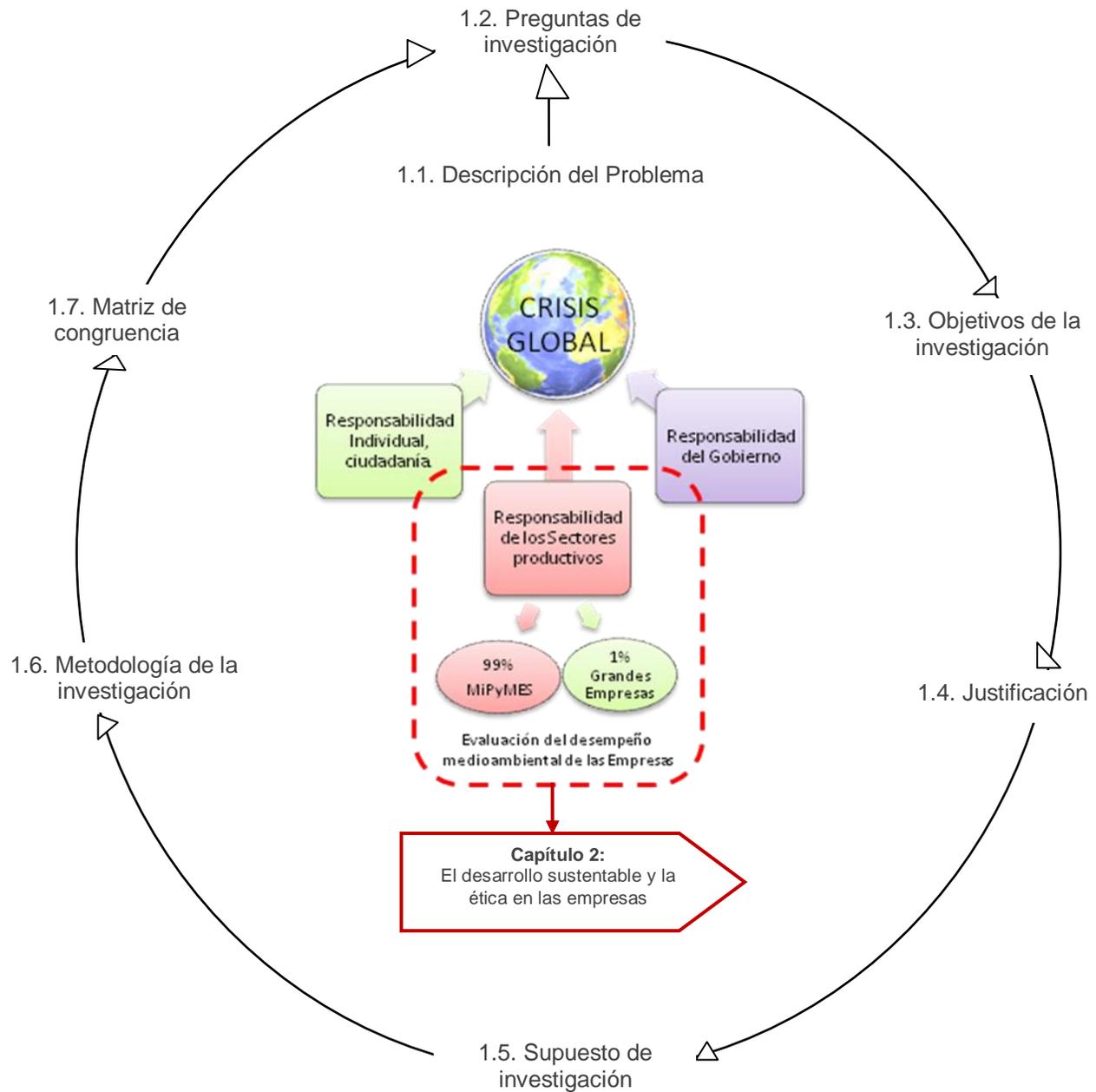
CAPÍTULO 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



“La formulación de un problema, es más importante que su solución”

Albert Einstein

DIAGRAMA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO 1



FASE 1: Diseño de la investigación

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Referirse a una crisis global ambiental abarca mucho más que asuntos puramente ecológicos, como son escasez de recursos naturales o calentamiento global. Implica analizar tres de sus dimensiones básicas que son:

- **Dimensión ecológica:** Es la más manifiesta y determinante para la vida del ser humano. Es también resultado de un desapego a la naturaleza donde el hombre la percibe como ajena y destruye, casi sin darse cuenta, lo que hay en ella, por lo que los recursos naturales se agotan y con ellos, el capital natural del mundo.
- **Dimensión social:** Es producto de las relaciones de los seres humanos entre si y de las instituciones que establecen para ello. Se manifiesta en la pobreza y marginación, cada vez más acentuadas a nivel global. Esta dimensión, no sólo implica una repartición desigual de la riqueza; sino sus manifestaciones como la desnutrición, el comercio injusto y los bajos índices de educación entre otras condiciones materiales de vida, así como el claro alejamiento de valores y principios (falta de ética) tanto individual como colectivamente que se expresan en el deterioro de la calidad de vida.
- **Dimensión económica:** Está estrechamente ligada a la dimensión social – política y expresa los acuerdos tácitos para producir, distribuir y consumir los bienes y la riqueza generada. La eterna lucha por el poder en cualquiera de sus formas ha sembrado en la sociedad una profunda desconfianza al gobierno dejando como opción más deseable a las organizaciones sociales propias.

Asimismo, las repercusiones de una crisis global tienen tres niveles de responsabilidad que son:

- Individuo, ciudadanía
- Gobierno y
- Sectores productivos y de servicios, los cuales tienen implicación directa en producir y desechar materiales en gran escala.

Ahora bien, el hecho de conjuntar los aspectos económico y ecológico al aspecto social, ha conducido a la elaboración de distintas mediciones todas encaminadas a controlar y mejorar estos tres aspectos como ejes indisolubles de la propuesta de Desarrollo Sustentable, la cual se define teóricamente en el capítulo 2.

Estos sistemas de medición están basados en una de las máximas de los sistemas de calidad, que es: “Lo que se puede medir, se puede mejorar”. Según Rivera P. y Foladori G., (2006) los métodos existentes para la gestión medio ambiental, han cobrado importancia con diferentes grados de avance y desarrollo en cada país.

Por tanto, este trabajo de investigación tiene como propósito amplio coadyuvar a minimizar los efectos de la crisis global, específicamente a nivel del sector productivo, concretamente en las MiPyMES del sector comercial y de servicios, a partir de seleccionar un método para que estas organizaciones diagnostiquen su desempeño con respecto a la sustentabilidad y estén en posibilidad llevar a cabo medidas para mejorarlo.

A continuación se describe la problemática, objeto de este estudio; así como la justificación, los objetivos y la metodología que se utilizarán para comprobar el supuesto de esta investigación.

1.1. Descripción del problema

Es un hecho evidente que la situación ambiental en México tiende a deteriorarse en forma alarmante; en lo relativo al factor ecológico, la escasez de agua, el incremento de desechos sólidos, la contaminación del aire, etc.; referente al factor social, el incremento de la delincuencia, corrupción, epidemias, migración, etc. Asimismo, en el factor económico, hay un grave aumento del desempleo y pobreza, inclusive la gran competencia mercantil que sufren las pequeñas y medianas empresas en el país; son estos factores, según los expertos en el tema, las causas más importantes que generan

insostenibilidad. En el **Anexo 1** se incluyen algunos datos estadísticos que evidencian la falta de sustentabilidad en México.

En cuanto a las medidas adoptadas para controlar esta situación en México hay dos complicaciones básicas que se expresan de la siguiente manera:

- 1) Se carece de un método que evalúe integralmente la sustentabilidad, ya que los aspectos de que la componen se evalúan principalmente con indicadores macro económicos. Las instituciones gubernamentales cuentan con dos sistemas para evaluar los aspectos de sustentabilidad, el primero es el Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México (SCEEM)¹ y el segundo es el conjunto de Indicadores de Desarrollo Sustentable (IDS²), ambos son resultado de una prueba piloto que realizó las Naciones Unidas como tentativa para que las cuentas nacionales incluyeran la problemática ambiental (Rivera P. y Foladori G., 2006).

Cabe resaltar que México se destacó por ser uno de los países latinoamericanos cuyos técnicos participaron activamente en la elaboración de este proyecto al que denominaron Sistema de Contabilidad Ambiental y Económica Integrada (SCAEI) y que fue publicado en 1993 por las Naciones Unidas. Sin embargo, los indicadores macro económicos presentan la siguiente problemática:

- a) Actualmente los indicadores macroeconómicos utilizados para evaluar los aspectos de sustentabilidad en el país presentan deficiencias: Según el análisis realizado por Foladori G. y Rivera P., la metodología del Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México (SCEEM), tiene varias limitantes, una de ellas es que los instrumentos de contabilidad ambiental actualmente utilizados privilegian lo ecológico sobre lo social y lo económico, cuando el propósito debería ser que proporcionara cabalmente estos tres elementos que integran el concepto de medio ambiente.

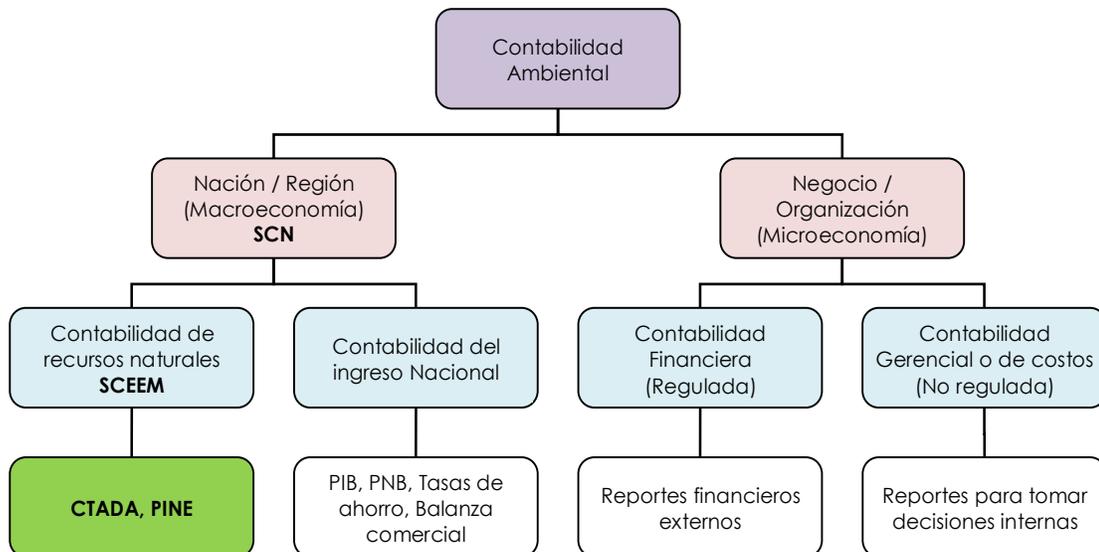
¹ Los períodos en que el INEGI ha emitido indicadores del SCEEM son: 1985-1990, 1985-1992, 1985-1996, 1993-1997, 1993-1998, 1993-1999, 1995-2000, 1996-2001, 1997-2002 y la más reciente 2003-2006.

² Son cuatro las categorías de los indicadores, 1) indicadores ambientales (PIN, PINE1 Y PINE2), 2) indicadores económicos (Costos por agotamiento y degradación) 3) indicadores sociales y 4) variables institucionales. El primero está a cargo del Instituto Nacional de Ecología (INE) los dos siguientes a cargo del INEGI y el cuarto es responsabilidad de ambas instituciones

Por otro lado, también existe el Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) que es un conjunto de cuentas que los gobiernos de cada país recopilan en forma periódica para registrar la actividad de sus economías; los datos que arroja este sistema se utilizan para calcular los principales indicadores económicos, incluyendo el producto interno bruto (PIB), el producto nacional bruto (PNB), tasas de ahorro y las figuras para la balanza comercial.

En la siguiente figura (1.1) se muestra la estructura del SCAEI, también conocida como la contabilidad ambiental³, según la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), y que incluye los métodos descritos anteriormente, el SCN y el SCEEM.

Figura 1.1: Estructura del sistema de contabilidad ambiental y económica integrada (SCAEI)



FUENTE: Esta es una figura modificada al contexto mexicano, el original fue tomado de U.S. Environmental Protection Agency, 2000, Environmental accounting, Healthy Hospitals: Environmental Improvements Through Environmental Accounting, <http://www.epa.gov/oppt/library/pubs/archive/acct-archive/pubs/hospitalreport.pdf>, consultado el 23/05/2009 10:18:00 p.m.

El hecho de que todos los países realicen estos cálculos, en más o menos la misma forma, además de facilitar la posibilidad de comparaciones a nivel mundial, añade un gran valor a los datos, puesto que coadyuva en la toma de

³ En la literatura de lengua inglesa se refiere a este tipo de contabilidad como: "Green Accounting", "Resource Accounting" o "Integrated Environmental and Economic Accounts"

decisiones a nivel nacional e internacional y permite ubicar a cada país en el contexto de las tendencias mundiales.

A partir de su incorporación a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en 1994, México se encuentra en la obligación de realizar reportes ambientales periódicos. Y a pesar de que se considera que México cumple con los requisitos de información internacional, según Rivera P. y Foladori G., (2006), el utilizar las tasas que obtiene el INEGI a través del SCEEM, de Costo Total de Agotamiento y Degradación del Ambiente (CTADA) y el Producto Interno Neto Ecológico (PINE) para hacer proyecciones, los resultados que se obtienen son crecientemente alarmantes y que precisan la urgencia de llevar a cabo acciones concretas para aminorar el deterioro ecológico y el costo que ello implica.

- b) Los indicadores macroeconómicos existentes no revelan las causas sociales de la falta de desarrollo sustentable. Como se observó en la figura 1.1, los indicadores de variables macroeconómicas referentes a los recursos naturales (CTADA y PINE), sólo evalúan el factor ecológico, por lo que desafortunadamente no revelan las causas sociales que lo originan y por lo tanto, tampoco dan explicación de por qué determinadas actividades económicas impactan en mayor o menor medida en los ecosistemas, Rivera P. y Foladori G. (2006)

Por otra parte, Dourojeanni A.(2000), asegura que en la actualidad los indicadores económicos (PIB, PNB, Tasa de ahorro y Balanza Comercial) no toman en cuenta gran parte de los valores de la naturaleza debido a la falta de “cuentas del patrimonio natural” en los países, lo que crea graves distorsiones en la medición de indicadores tales como el Producto Interno Bruto (PIB), el cual reflejaría pérdidas o estancamiento si se le restara el valor del patrimonio natural perdido o utilizado, por lo que recalca la necesidad de recurrir a “otras técnicas” para tomar decisiones orientadas al desarrollo sustentable.

A este respecto, Rivera P. y Foladori G, afirman que la falta de desarrollo sustentable en México, se puede confirmar con otros métodos distintos al Sistema de Cuentas Nacionales (SCN) refiriéndose específicamente a la metodología propuesta por Pearce y Atkinson (1993), que consiste en calcular el índice de sustentabilidad a través de la siguiente fórmula:

Fórmula para calcular el índice de sustentabilidad ambiental

$$Z = (S/Y) - (M/Y) - (N/Y)$$

Donde:

Z = Indicador de sustentabilidad

S = Ahorro

M = Valor de la depreciación de capital producido

N = Valor de la depreciación de capital natural

Y = Ingreso

Fuente: Pearce y Atkinson (1993).

Este índice se interpreta de acuerdo a lo siguiente: Si Z es mayor a cero, la economía crece de manera sustentable, si es igual a cero es una economía marginalmente sostenible, por consecuencia, si es menor a cero se trata de una economía no sustentable. Aunque este método, al igual que el SCEEM y el IDS, tiene también ciertas omisiones, si se aplica este índice a la economía mexicana se confirma que este país se encuentra, lamentablemente, en situación “*no sustentable*”.

- 2) Escasez de intervención del sector productivo en favor del desarrollo sustentable propio y del país: En el sector productivo, las MiPyMES cobran especial importancia ya que son las que aportan el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de hecho, en el contexto internacional se afirma que más del 90% de las unidades económicas totales está conformado por este tipo de empresas; de acuerdo a los censos económicos del 2009, en México este sector se conforma por el 99.8% de las unidades económicas y el 73.8% del personal ocupado (Ver tabla 1.1)

Tabla 1.1. Estratos de personal ocupado por unidades económicas, 2009

ESTRATO DE PERSONAL OCUPADO	UNIDADES ECONÓMICAS TOTAL	%	PERSONAL OCUPADO TOTAL EN UNIDADES ECONÓMICAS (número de personas)	%
TOTAL NACIONAL	5,144,056	100.00%	27,727,406	100.00%
0 a 10 personas	4,877,070	94.81%	11,673,646	42.10%
11 a 50 personas	214,956	4.18%	4,434,010	15.99%
51 a 250 personas	42,415	0.82%	4,356,330	15.71%
251 y más personas	9,615	0.19%	7,263,420	26.20%

Fuente: INEGI, 2009, Censos económicos, Número de unidades económicas existentes en 2009 y su personal ocupado total, según gran sector de actividad económica y estrato de personal ocupado, http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/universo_total.asp recuperado el 21/03/2011 17:00 hrs

Tanto los países avanzados como en las economías en desarrollo se manejan distintos criterios para clasificar a las empresas por estratos. Un elemento común es el número de trabajadores, como indicador principal, sin embargo en México el nivel de estratificación de las MiPyMES toma en cuenta el número de empleos que genera y establece como determinante el nivel de ventas anuales; en la siguiente tabla se presenta la estratificación utilizada en México, vigente a la fecha de realización de esta investigación.

Tabla 1.2. Estratificación de las MiPyMES en México

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto en ventas (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.5
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

* Tope máximo combinado= (Trabajadores) x 10% + (Ventas anuales) x 90%

Fuente: Secretaría de Economía. Publicación del 30 de junio de 2009 en el Diario Oficial de la Federación.

Por otro lado el aparato productivo nacional, de acuerdo a los censos económicos de 2009, la estructura de las unidades económicas y del personal ocupado a nivel nacional se integra de la siguiente manera: el 87% de las unidades económicas y 73% del personal ocupado total se concentraron en actividades de comercio y servicios (ver tabla 1.3).

Tabla 1.3. Unidades económicas y personal ocupado total por actividad económica, 2009

SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	UNIDADES ECONÓMICAS TOTAL	%	PERSONAL OCUPADO TOTAL EN UNIDADES ECONÓMICAS (número de personas)	%
TOTAL NACIONAL	5,144,046	100.00%	27,727,406	100.00%
Industrias manufactureras ¹	581,044	11.30%	4,997,709	18.02%
Actividades comerciales ²	2,424,249	47.13%	7,200,824	25.97%
Servicios no financieros ³	2,056,437	39.98%	13,059,582	47.10%
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza ⁴	19,454	0.38%	180,125	0.65%
Minería	2,957	0.06%	142,325	0.51%
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	2,589	0.05%	235,688	0.85%
Construcción	19,020	0.37%	706,400	2.55%
Transportes, correos y almacenamiento	18,257	0.35%	719,495	2.59%
Servicios financieros y de seguros	20,049	0.39%	485,258	1.75%

Fuente: INEGI, 2009, Censos económicos, Número de unidades económicas existentes en 2009 y su personal ocupado total, según gran sector de actividad económica y estrato de personal ocupado, http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/universo_total.asp recuperado el 21/03/2011 17:00 hrs

Notas:

¹ Las Industrias manufactureras comprenden las actividades del sector 31-33 del SCIAN 2007, incluso las maquiladoras de bienes.

² Las Actividades comerciales incluyen los sectores 43 Comercio al por mayor y 46 Comercio al por menor del SCIAN 2007.

³ Los Servicios no financieros comprenden todos los servicios del Sector Privado y Sector Público, clasificados en los siguientes sectores de servicios del SCIAN 2007: 51, Información en medios masivos; 53, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles; 54, Servicios profesionales, científicos y técnicos; 55, Corporativos; 56, Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación; 61, Servicios educativos; 62, Servicios de salud y de asistencia social; 71, Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos; 72, Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas; 81, Otros servicios excepto actividades gubernamentales; y 93, Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales.

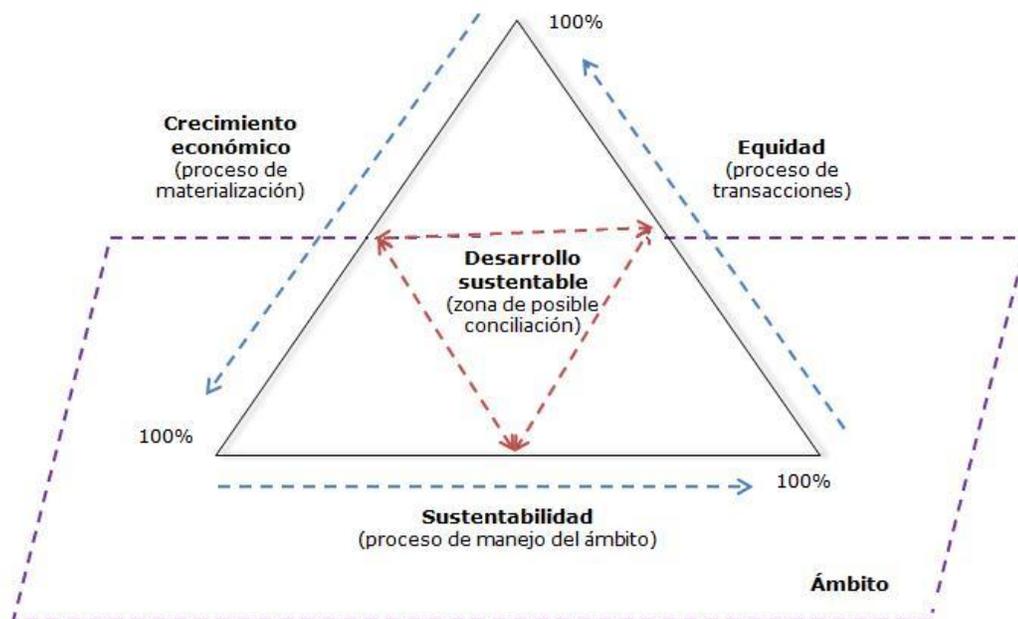
⁴ Sólo se consideran las actividades de: Acuicultura, Pesca y Servicios relacionados con las actividades agropecuarias y forestales.

Ahora bien, dada la responsabilidad que tiene el sector productivo implicado directamente en producir y desechar materiales en gran escala, la necesidad de que las organizaciones demuestren prácticas responsables ambientalmente se vuelve cada vez más importante y significativo que en el pasado. Sin embargo, en México,

son muy pocas las empresas que aplican algún método o sistema de gestión medio ambiental, por los siguientes motivos:

- a) Dificultad para evaluar la sustentabilidad. Según Dourojeanni A., (Agosto de 2000) la interrelación de las tres dimensiones que conforman la sustentabilidad (económica, ecológica y social) se puede representar a través de un triángulo en el que cada lado representa un objetivo, tal como se muestra en la siguiente figura 1.2., las flechas ubicadas en los lados representan el sentido de logro de cada objetivo, y el área central del triángulo representa la zona de posible conciliación entre éstos. Dicha zona representa el punto de equilibrio para el desarrollo sustentable.

Figura 1.2. Interrelación entre crecimiento económico, equidad y sustentabilidad ambiental



Fuente: Dourojeanni A., Agosto de 2000, Manual: Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable, CEPAL-Serie Manuales No. 10, División de Recursos Naturales e Infraestructura de las Naciones Unidas, Santiago de Chile p.p. 12.

La figura anterior supone entonces que el logro del desarrollo sustentable no se concibe privilegiando un solo objetivo, sin importar el menoscabo de los otros dos, por lo tanto es deber de los actores contribuir simultáneamente al crecimiento económico, la equidad y la sustentabilidad ambiental, para lograr el equilibrio deseado.

Ahora bien, con objeto de mejorar el desempeño, cada una de estas dimensiones cuenta con sus propios parámetros de medición o indicadores, sin embargo, los indicadores empleados para cuantificar cada objetivo no tienen un denominador común, es decir, el crecimiento económico se mide con indicadores económicos, la equidad se determina sobre la base de parámetros sociales y la sustentabilidad ecológica se establece en términos físicos y biológicos. Tampoco hay fórmulas de conversión universales para unificar dichos parámetros, lo que dificulta evaluar la sustentabilidad como tal, así como llevar un registro de control y por lo tanto la posibilidad de mejorarlo.

- b) Los métodos para evaluar la sustentabilidad sólo lo aplican empresas grandes. Uno de los métodos orientados a evaluar la sustentabilidad empresarial, que es globalmente relevante dado que está basado en normas internacionales y es utilizado por cientos de empresas alrededor del mundo, son las Directrices emitidas por el Global Reporting Initiative (GRI). Aquí en México, sólo algunas empresas grandes se han suscrito a esta iniciativa, y se deduce que estas empresas además de contar con recursos para contratar asesoría especializada en el tema, les importa su posición dentro del mercado global, que es uno de los beneficios indirectos que otorga el GRI, además de los beneficios directos como mejora en el desempeño medio ambiental, social y económico de la misma empresa; en el **Anexo 2** se incluye la lista, vigente al momento de elaboración de esta investigación, de empresas que se unieron a esta iniciativa y que publican en la web su informe de resultados mediante la elaboración de Memorias de Sustentabilidad.

En síntesis, la problemática objeto de este estudio es la siguiente:

1. La sustentabilidad en México sólo se expresa con indicadores macroeconómicos. Dichos macro indicadores, sólo consideran aspectos ecológicos o económicos exclusivamente y no revelan las causas sociales que los originan y sus implicaciones, por lo tanto difícilmente se pueden tomar medidas de control al respecto.

2. En México, los métodos existentes para la gestión medio-ambiental en las empresas (micro indicadores) sólo son aplicados por una minoría de organizaciones, generalmente empresas grandes que cuentan con la posibilidad de contratar asesoría especializada en este tema.
3. A pesar de que existen métodos para la gestión medio ambiental de fácil y libre acceso vía internet, por la falta de información y el poco interés por los aspectos ambientales, las MiPyMES aún dejan fuera de su alcance actuar en favor del Desarrollo Sustentable.
4. En dado caso de que hubiera interés por parte de las MiPyMES, estas difícilmente cuentan con recursos para contratar asesoría especializada en este tema. Por lo que se requiere de un método práctico y que no signifique grandes desembolsos; lo que representa el objetivo principal de este estudio.

Tomando en cuenta la problemática descrita anteriormente, así como la importancia y responsabilidad que tienen las MiPyMES del sector comercial y de servicios en la gestión medioambiental en México, esta investigación se acotará a diseñar una propuesta para diagnosticar el nivel de sustentabilidad de este tipo de empresas, con el objetivo de que mejoren su desempeño en un contexto de sustentabilidad empresarial.

La propuesta se aplica en una MiPyME perteneciente al sector comercial y de servicios. Los antecedentes generales se detallan a continuación:

- Restaurante Doña Nico, es una microempresa compuesta por 12 personas, es un negocio familiar fundado por el C.P. Cuauhtémoc Félix Hernández Carrera, la Sra. Ana Bertha Cuevas Ayala y la Sra. Nicolasa Escobar Jiménez inició operaciones el mes de Agosto del 2001. Tiene ingresos anuales aproximados de \$960 mil pesos, dedicada a dar servicio de comedor a dos instituciones, vende comida para llevar y servicio de banquetes. Los dueños han manifestado interés y disposición para realizar un proceso de autoevaluación de su desempeño empresarial en relación a la sustentabilidad y que sirva de base, en la medida de sus posibilidades, para mejorar.

Por el giro y características de esta empresa, la propuesta resultante de esta investigación podría ser utilizada, como prueba piloto, por otras MiPyMES con características similares y que estén interesadas en mejorar su desempeño en un contexto de sustentabilidad.

1.2. Preguntas de investigación

Pregunta general:

- ¿Cómo diagnosticar el nivel de sustentabilidad de una MiPyME mexicana perteneciente al sector comercial y de servicios, que le permita establecer una estrategia para mejorar dicho nivel?

Preguntas específicas:

- ¿Cómo se conceptualiza la sustentabilidad dentro de las empresas y que aspectos son susceptibles de evaluación?
- ¿Cuáles son los métodos existentes para la evaluación de la sustentabilidad empresarial?
- De los métodos actuales de evaluación de la sustentabilidad empresarial ¿Qué aportaciones pudieran ser utilizados por las MiPyMES mexicanas que pertenecen al sector comercial y de servicios, para determinar su nivel de sustentabilidad?

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- Conformar una propuesta orientada a diagnosticar el nivel de sustentabilidad de una MiPyME mexicana perteneciente al sector comercial y de servicios, que le permita establecer una estrategia para mejorar dicho nivel.

Objetivos específicos:

- Determinar cómo se conceptualiza la sustentabilidad empresarial y cuáles son los aspectos susceptibles de evaluación.
- Establecer cuáles son los métodos existentes para la evaluación de la sustentabilidad empresarial y analizar qué aportaciones pudieran ser utilizados por las MiPyMES mexicanas que pertenecen al sector comercial y de servicios, para determinar su nivel de sustentabilidad.
- Diseñar instrumentos que permitan presentar las evidencias del diagnóstico de sustentabilidad en las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios, asimismo aplicar dichos instrumentos en un ejemplo piloto.

1.4. Justificación

Dada la importancia de las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios, según los censos económicos de 2009, no sólo representan una parte muy importante en la economía, sino también para la sociedad y la ecología, por los empleos que generan y los recursos que utilizan, se hace necesaria su intervención a favor del desarrollo sustentable.

Por lo anterior, se justifica que este tipo de empresas cuenten con una herramienta que les permita diagnosticar su nivel de sustentabilidad empresarial para que puedan establecer una estrategia de mejora que les permita cumplir con su compromiso ético y de responsabilidad social. Además de esto, existen otros motivos que justifican esta investigación y se detallan a continuación:

a. Motivos adicionales para la realización de esta investigación

De acuerdo con Ariza E, (2007), durante las últimas tres décadas se han realizado esfuerzos para favorecer el equilibrio social y ecológico, sin embargo los resultados han sido incipientes, por lo que propone considerar esas acciones emprendidas como una base sobre la cual continuar con el desarrollo de la sustentabilidad. Razón por la cual muchos analistas están actualmente estudiando la manera de incidir con

acciones propias de su profesión, tanto en el contexto ecológico, como en el económico y social.

Actualmente, en el contexto administrativo, hablar de responsabilidad social y ambiental empresarial es hablar del modo en que deberán operar las empresas, la ventaja competitiva radicará en quien lo hace mejor y de qué forma lo comunica, de acuerdo con la explicación del director del Centro IDEARSE para la Responsabilidad y Sustentabilidad Empresarial de la Universidad Anáhuac, Jorge Reyes Iturbe (2010)⁴ “esto que hoy es voluntario, en el futuro pudiera llegar a ser un requisito impuesto por el propio mercado para aquellas empresas que quieran permanecer dentro de las reglas del juego”

Así pues, otros motivos para la realización de esta investigación son:

1. La evaluación de la sustentabilidad empresarial es una tendencia administrativa internacional, ya que no sólo incluye la responsabilidad social empresarial, sino también el desarrollo económico y la actuación ambiental de las mismas.
2. Actualmente las MiPyMES en México no cuentan con metodología para controlar su desempeño social-ambiental como se da en otros países, por lo que la evaluación de la sustentabilidad, además de ayudar a mejorar su rentabilidad podría posicionar a estas en un entorno global, cada vez más interesado y comprometido con esta temática.
3. En México la evaluación de la sustentabilidad es un tema, todavía poco explorado, por lo que se considera un área de oportunidad para las ciencias sociales, en especial en las áreas administrativas y contables.
4. El método para diagnosticar el nivel de sustentabilidad, que resulte de la investigación, puede ser utilizada como ejemplo por otras MiPyMES mexicanas del sector comercial y de servicios con características similares.
5. Derivado de que los indicadores macroeconómicos existentes tienen deficiencias, el hecho de que las MiPyMES cuenten con una herramienta para

⁴ Gasca S, L. Febrero-Marzo 2010, Responsabilidad Social Empresarial, Nuevas reglas de juego, Gestión de Negocios, vol. 10 N 1 p.p. 14 - 17

diagnosticar su desempeño económico, social y ecológico, que les permita reportarlo de forma rutinaria como la presentación de estados financieros, podría facilitar la recolección y análisis de datos, ofreciendo la posibilidad de llenar los vacíos del conocimiento.

Aunque México ha sido parte activa de esos esfuerzos realizados, el desequilibrio social y ecológico son evidentes, así pues, en la conciencia de este grave problema, esta investigación aspira a desarrollar una herramienta de diagnóstico de fácil aplicación, pero acorde con esta tendencia internacional, teniendo como base una de las máximas de los sistemas de calidad que es; “Lo que se puede medir, se puede mejorar”.

b. Beneficios de esta investigación

Para la dirección de una empresa pueden existir cuatro tipos de motivación principal para llevar a cabo la evaluación y el informe de su actuación social-medio ambiental, y son las siguientes:

- ✓ Razones de gestión interna. Relacionadas directamente con el interés de poner en marcha de una activa gestión social y medio ambiental, su control y seguimiento periódicos.
- ✓ Exigencias legales. La creciente exigencia legal y normativa, puede obligar a los directivos a controlar de forma precisa sus riesgos ambientales, ante la amenaza de multas, sanciones o procesos administrativo-penales.
- ✓ Demandas de los "partícipes o grupos de interés"⁵. Dado que es un tema en auge, las empresas están cada vez más sometidas a presiones internas y externas. Las demandas pueden provenir de trabajadores, accionistas, vecinos, administraciones públicas, clientes, suministradores, inversores, bancos, aseguradoras u organizaciones sociales-ecologistas.
- ✓ Beneficios financieros. Asimismo los directivos podrían estar interesados en los

⁵ La palabra en inglés es "Stakeholders" y se entiende por "partícipes o grupos de interés" a aquellas entidades o individuos a los que pueden afectar de manera significativa las actividades, productos y/o servicios de la organización; y cuyas acciones pueden afectar dentro de lo razonable a la capacidad de la organización o empresa para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Esto incluye a aquellas entidades o individuos cuyos derechos provenientes de una ley o un acuerdo internacional les proporcionan la posibilidad de presentar con total legitimidad determinadas exigencias a la organización.

financiamientos otorgados por el gobierno y organismos internacionales a las empresas que hacen esfuerzos por preservar el equilibrio social-medio ambiental.

- ✓ Beneficios intangibles, como el prestigio y la buena reputación.

c. Aportación que brindará esta investigación

El objetivo general de esta investigación es conformar una propuesta orientada a diagnosticar de forma práctica y objetiva el nivel de sustentabilidad de las MiPyMES mexicanas, pertenecientes al sector comercial y de servicios, tomando en cuenta las variables detectadas en su particular situación productiva y económica.

Otras aportaciones podrían ser las siguientes:

- Se compilaron los principales modelos y normas existentes que permiten diagnosticar la sustentabilidad de las empresas y que ayudan a alinear códigos, políticas y procedimientos a estándares consensuados a nivel internacional, al mismo tiempo para formar la propuesta se filtraron indicadores y procedimientos considerando la realidad de una MiPyME mexicana perteneciente al sector comercial y de servicios.
- Establece la oportunidad para seguir otras líneas de investigación.
- Fortalece la necesidad de ampliar la formación tanto de administradores como de contadores, ya que representa nuevas oportunidades en el campo laboral.
- La aplicación de esta propuesta, puede constituir un ejemplo piloto para otras MiPyMES similares.

1.5. Supuesto de investigación

Se cuenta con la teoría, la metodología y las herramientas necesarias para desarrollar una propuesta orientada a diagnosticar el nivel de sustentabilidad en las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios que les permita para establecer una estrategia para mejorar dicho nivel.

1.6. Metodología de la investigación

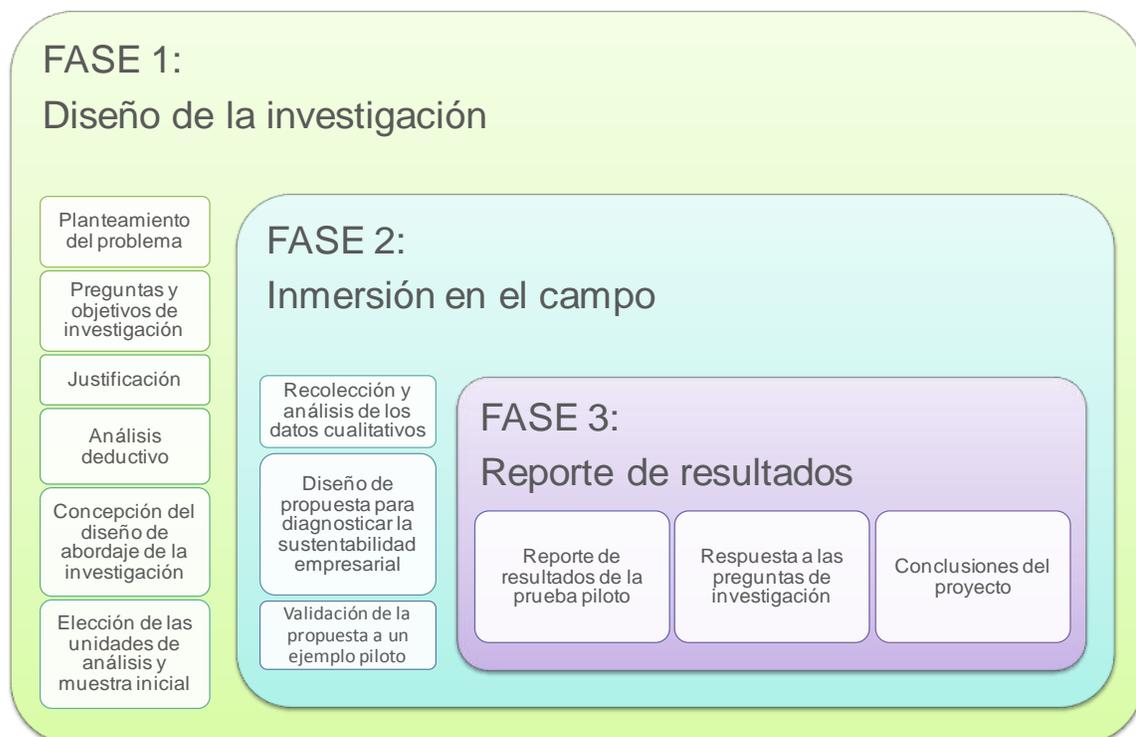
- **Tipo de investigación:** Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, en primer lugar, porque la recolección de datos estuvo orientada a proveer un mayor entendimiento de los significados y experiencias. En segundo lugar porque no se pretende generalizar de manera probabilística el resultado, por lo que no se seleccionó una muestra representativa. Además el método para la recolección de datos no fue estandarizado.

Otra característica es que se fundamenta en un proceso deductivo, ya que va de lo general a lo particular, es decir tomó en cuenta la teoría y las directrices de iniciativas internacionales y se enfocó en el contexto de las MiPyMES en México pertenecientes al sector comercial y de servicios.

La perspectiva fundamental fue desarrollar una herramienta de evaluación de la sustentabilidad apropiado para este tipo de empresas, como parte de sus iniciativas de ética y responsabilidad social empresarial.

- **Nivel de investigación:** Descriptivo, ya que se indaga en la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de una población, es decir, se analizan los aspectos de sustentabilidad que se presentan en las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios.
- **Diseño de la investigación:** Transversal; según la clasificación proporcionada por Yoyceen Boyle (en Álvarez-Gayou, 2003), referido por Sampieri, son estudios que se realizan en un momento (tiempo) determinado al grupo que se investiga. La aplicación del método resultante sirvió para la determinación basal o inicial de la sustentabilidad de la MiPyME en que se realizó la prueba piloto.
- **Se aplicó la propuesta en un ejemplo piloto.** Los objetivos de la prueba fueron por un lado, refinar la propuesta y por el otro analizar la viabilidad de aplicación en MiPyMES con características similares al Restaurante Doña Nico.

- **Herramientas para la recolección de datos:** Se utilizaron técnicas para recolectar datos, entrevistas estructuradas y semi-estructuradas tanto a la empresa de la prueba piloto como a sus partícipes o grupos de interés de la misma. Asimismo se realizó observación a las instalaciones de dicha empresa. También se analizaron documentos emitidos por organismos internacionales y registros de historias de casos de medición de la sustentabilidad empresarial. Según Sampieri⁶, en la indagación cualitativa, el instrumento es el mismo investigador quien genera respuestas y captura lo que las unidades de análisis o casos de estudio expresan del fenómeno estudiado, utilizando una o varias herramientas de investigación.
- **Las unidades de análisis:** La primera unidad serán los métodos y modelos existentes para gestionar y evaluar la sustentabilidad en las empresas y organizaciones. Como segunda unidad será una MiPyME mexicana perteneciente al sector comercial y de servicios.
- **Método de investigación:** Esta investigación consta de tres fases como sigue:



⁶ Página 583 de Metodología de la Investigación, 4ª. Ed.

1.7. Matriz de congruencia

TITULO DE LA TESIS		Propuesta para diagnosticar el nivel de sustentabilidad de las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios.
SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN		Se cuenta con la teoría, la metodología y las herramientas necesarias para desarrollar una propuesta orientada a diagnosticar el nivel de sustentabilidad en las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios que les permita para establecer una estrategia para mejorar dicho nivel.
PROBLEMA GENERAL		Las MiPyMES en México, no cuentan con una técnica para diagnosticar su nivel de sustentabilidad empresarial que les permita establecer una estrategia de mejora.
MARCO TEORICO CONTEXTUAL		Compromiso ético de las empresas y su responsabilidad social y ambiental.
PREGUNTAS		OBJETIVOS
GENERAL	¿Cómo diagnosticar el nivel de sustentabilidad de una MiPyME mexicana perteneciente al sector comercial y de servicios, que le permita establecer una estrategia para mejorar dicho nivel?	Conformar una propuesta orientada a diagnosticar el nivel de sustentabilidad de una MiPyME mexicana perteneciente al sector comercial y de servicios, que le permita establecer una estrategia para mejorar dicho nivel.
ESPECÍFICAS	¿Cómo se conceptualiza la sustentabilidad dentro de las empresas y que aspectos son susceptibles de evaluación?	Determinar cómo se conceptualiza la sustentabilidad empresarial y cuáles son los aspectos susceptibles de evaluación.
	¿Cuáles son los métodos existentes para la evaluación de la sustentabilidad empresarial?	Establecer cuáles son los métodos existentes para la evaluación de la sustentabilidad empresarial y analizar qué aportaciones pudieran ser utilizados por las MiPyMES mexicanas que pertenecen al sector comercial y de servicios, para determinar su nivel de sustentabilidad.
	De los métodos actuales de evaluación de la sustentabilidad empresarial ¿Qué aportaciones pudieran ser utilizados por las MiPyMES mexicanas que pertenecen al sector comercial y de servicios, para determinar su nivel de sustentabilidad?	Diseñar instrumentos que permitan presentar las evidencias del diagnóstico de sustentabilidad en las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios, asimismo aplicar dichos instrumentos en un ejemplo piloto.

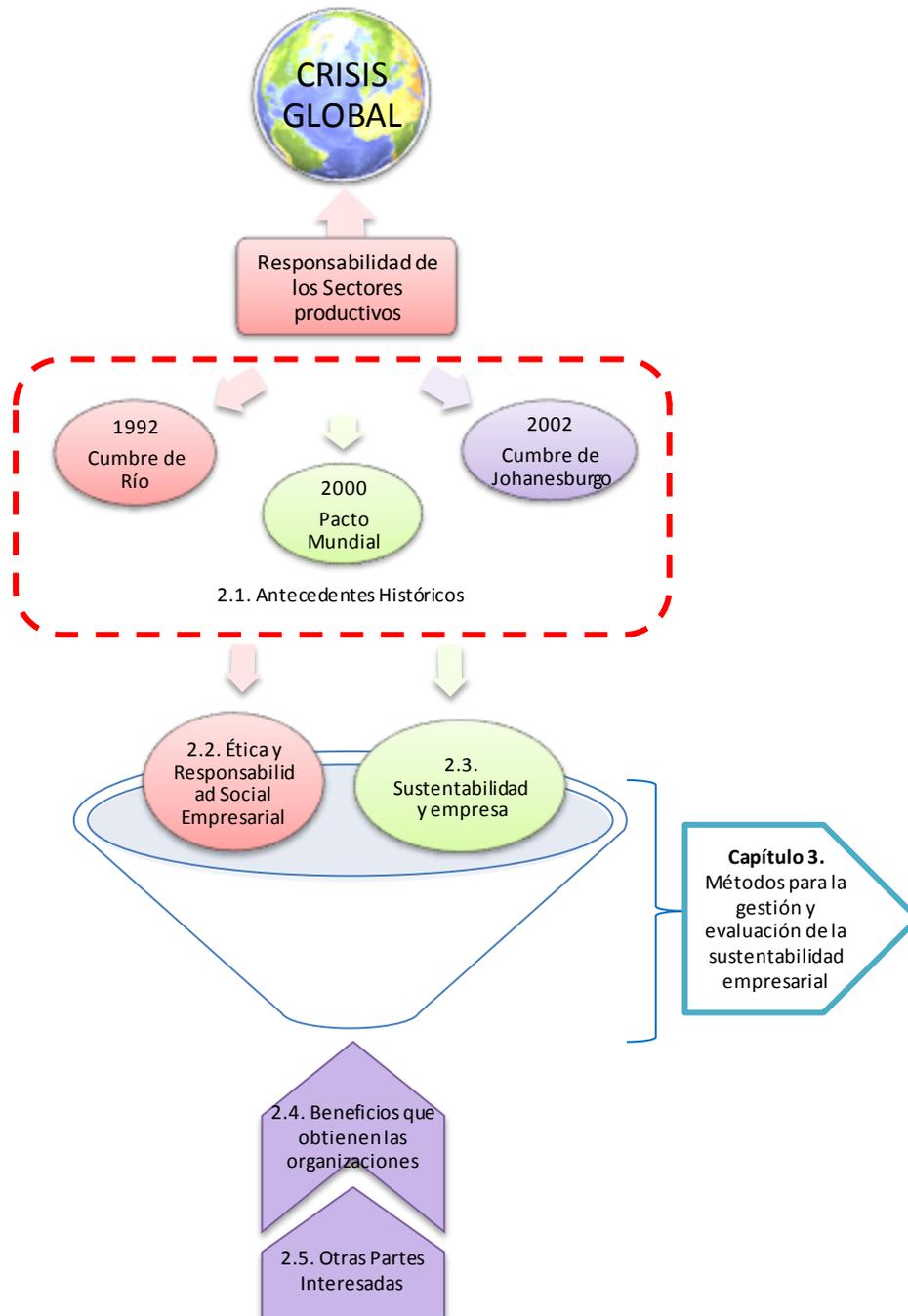
CAPÍTULO 2:
EL DESARROLLO
SUSTENTABLE Y
LA ÉTICA EN LAS
EMPRESAS



*“El precio de la grandeza es
la responsabilidad”*

Winston Churchill
1874-1965. Político británico

DIAGRAMA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO 2



FASE 2: Inmersión en el campo

2. EL DESARROLLO SUSTENTABLE Y LA ÉTICA EN LAS EMPRESAS

En general, y en los últimos años, se acepta que la empresa es una institución que tiene no sólo una dimensión económica, sino también una dimensión social y ecológica. Además, es un hecho que la mayoría de las empresas dirigen todas sus acciones a alcanzar sus objetivos, los cuales pueden clasificarse a groso modo en dos:

- Por una parte, deben obtener beneficios y crear valor para sus socios.
- Y por otra contribuir con la sociedad en la que se desenvuelven, como por ejemplo con igualdad de oportunidades, con la protección del medio ambiente, con una mayor seguridad y protección de los trabajadores y los consumidores, en pocas palabras, ética y sustentabilidad a largo plazo.

En consecuencia, la ética y el desarrollo sustentable se han considerado como temas emergentes en respuesta tanto a las dimensiones como a los objetivos de las empresas, o bien como actividades de carácter filantrópico y voluntario que sólo son posibles y aceptables cuando los directivos obtienen un permiso expreso de los accionistas para su realización.

Hoy en día se estima que, más que una moda o acto voluntario de filantropía, la sustentabilidad empresarial será el modo en que deberán operar las empresas que quieran permanecer dentro de la reglas del juego, ya que en un futuro se vislumbra como un requisito impuesto por el propio mercado, la ventaja competitiva radicará en quién lo haga con la mejor estrategia y la forma en que lo comunique.

En este capítulo se abordan los antecedentes históricos de la sustentabilidad, su relación con la ética y la responsabilidad social, así como su apropiación empresarial.

2.1. Antecedentes históricos

Según el artículo “El Desarrollo sustentable visto por un ecólogo: mitos, controversias y futuro” publicado por Gutiérrez P. (2009) es difícil especificar cuando aparece el concepto “Desarrollo Sustentable” ya que hay indicios de estar presente en todas las culturas de la humanidad, pone como ejemplo el sistema de gestión de suelos que establecieron los mayas en la Península de Yucatán, cuyas características básicas no difieren mucho de lo que ahora se conoce como Desarrollo Sustentable, a los incas con sus sistemas de terrazas o a los aztecas con el sistema productivo de chinampas.

A continuación se detallan los eventos históricos destacados que dieron origen a la concepción de desarrollo sustentable y cómo evoluciona casi en paralelo la preocupación ambiental y la aceptación empresarial de su compromiso y su responsabilidad social.

Tabla 2.1. Antecedentes Históricos del Desarrollo Sustentable y la Ética en las empresas

1798	<p><u>Malthus, Robert Thomas</u>, en su Ensayo Sobre el Principio de la Población, afirmaba que "El poder de la población es indefinidamente mayor que el poder en la tierra para producir subsistencia para el hombre". Según Malthus, la población humana sólo se regularía mediante un desastre (hambrunas, guerras, etc....) consecuencia del crecimiento de la población que supera los recursos asociados a sus necesidades básicas, tales como el alimento.</p>	
1968		<p><u>Revolución Verde</u>, programa especial propuesto por el Director de Desarrollo Internacional de los Estados de Norteamérica, que, basado un tanto en la teoría Malthusina, se resumió en esperar la hecatombe final.</p>
1972	<p><u>Cumbre de Estocolmo</u>, convocada por las Naciones Unidas y denominada “El hombre y su medio ambiental” y que proclama lo siguiente: “Defender y mejorar el medio ambiente para la presente y futuras generaciones ha llegado a ser una meta imperativa para la humanidad – un objetivo que todos debemos perseguir, con y en armonía con los objetivos de paz y desarrollo económico y social del mundo”, esta declaración es considerada por muchos, como el inicio del Derecho Ambiental en su fase moderna.</p>	

1973		<p>Crisis Mundial, comienza con los conflictos en Medio Oriente (la guerra del Yom Kippur) la catástrofe energética en Estados Unidos, la crisis del petróleo, la primera crisis económica mundial de los tiempos modernos, el tema sobre el futuro de la humanidad se agudiza, en muchos países, incluido México, se proclaman leyes de corte ambientalista y surgen los primeros partidos verdes.</p>	
1987		<p>Informe Brundtland, también conocido como “Nuestro futuro común” es un informe socio-económico elaborado por distintas naciones para la ONU, encabezado por la doctora Gro Harlem Brundtland. En este informe, se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible. En este estudio se advertía que la humanidad debía cambiar sus modalidades de vida y de interacción comercial, si no deseaba el advenimiento de una era con inaceptables niveles de sufrimiento humano y degradación ecológica.</p>	
1992		<p>Se realiza la Cumbre de la Tierra o mejor conocida como la “Cumbre de Río”, se promueve la conservación de la naturaleza asegurando el desarrollo social y económico de los pueblos, a esta convención se le considera como el parte-aguas en la relación hombre-naturaleza.</p>	
1993		<p>Normas ISO 14000, Es una norma aceptada internacionalmente que establece cómo implantar un sistema de gestión medioambiental eficaz. La norma se ha concebido para gestionar el delicado equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción del impacto medioambiental. Con el compromiso de toda la organización, permite lograr ambos objetivos.</p>	
1997		<p>Se crea Global Reporting Initiative (GRI) es una institución independiente, cuya misión es desarrollar y difundir directrices para elaborar Informes de Sostenibilidad. Las Directrices GRI son el marco más utilizado y aceptado para la rendición de cuentas y la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Tienen como fin aumentar la calidad de los informes de sostenibilidad hasta equipararlas con los informes financieros en cuanto a comparabilidad, rigor y credibilidad.</p>	
2000		<p>Pacto Mundial, la idea surgió en 1999 del Secretario General de la ONU, Kofi Annan, sin embargo la fase operativa de este proyecto comenzó el 26 de julio de 2000, cuando el mismo Secretario General hizo un llamado a los líderes y responsables de las compañías para que se unieran a este gran pacto y llevar a la práctica el compromiso de sincronizar la actividad y las necesidades de las empresas, con los principios y objetivos de la acción política e institucional de las Naciones Unidas, de las organizaciones laborales y de la propia sociedad civil.</p>	
2001		<p>Libro Verde, emitido por la Unión Europea, propone fomentar la responsabilidad social de las empresas con el propósito de convertir a la economía europea en la más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y mayor cohesión social.</p>	
2002		<p>La Cumbre de Johannesburgo o “Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible”, pretendía ser, según lo que afirmaba la Asamblea General de las Naciones Unidas, una cumbre de acciones y resultados y no otro nuevo debate filosófico o político.</p>	
2004		<p>Protocolo de Kioto, acuerdo internacional que tiene por objetivo reducir las emisiones de seis gases provocadores del calentamiento global: dióxido de carbono (CO2), gas metano (CH4) y óxido nitroso (N2O), Hidrofluorocarbonos (HFC), Perfluorocarbonos (PFC) y Hexafluoruro de azufre (SF6), en un porcentaje aproximado de un 5%, dentro del periodo que va desde el año 2008 al 2012, en comparación a las emisiones al año 1990.</p>	

Fuente: elaboración propia

2.2. Ética y Responsabilidad Social Empresarial

Con relación a la ética y la responsabilidad social en las empresas, según el Director del Centro IDEARSE para la Responsabilidad y Sustentabilidad de la Empresa de la Universidad Anáhuac, Jorge Reyes Iturbide (2010)⁷, *“ya no basta con tener una fundación, dar donativos para una cierta causa, desarrollar campañas de mercadotecnia social o reforestar el camellón frente a las oficinas... Hoy las empresas deben demostrar esta responsabilidad de forma congruente y permanente en todos los niveles y en todas las áreas de la organización...alineada con sus objetivos y tomada en cuenta en todas sus decisiones, para que esta tenga un verdadero sentido para la empresa y le permita identificar claramente su importancia y los beneficios que se pretenden generar, no solo a corto plazo, sino también a largo plazo, para todos sus stakeholders”*.

Por otro lado, es inevitable no referirse a la posición defendida por el premio Nobel de Economía, Milton Friedman: “La responsabilidad social de la empresa consiste en aumentar sus beneficios” (The New York Times Magazine, 13/9/1970). Esta afirmación Friedman la amplió con dos importantes argumentos:

- La teoría de la agencia, según la cual “el directivo tiene que actuar de la manera más conveniente para el accionista, que es quien le nombra y quien le paga” y
- La teoría del efecto impositivo, que en resumen dice que: “el hecho de que el directivo dedique parte de sus esfuerzos y de las ganancias obtenidas a financiar aspectos de responsabilidad social empresarial supone que el accionista está pagando a la sociedad un impuesto que en otras empresas no se paga”.

En otras palabras, la empresa, como institución económica, según Friedman, debe contribuir a la máxima eficiencia del sistema económico, de ahí el surgimiento de diversos estándares, códigos, lineamientos, modelos e indicadores como posibles herramientas para la planeación, gestión y comunicación de estos temas.

⁷ Gasca S, L. Febrero-Marzo 2010, Responsabilidad Social Empresarial, Nuevas reglas de juego, Gestión de Negocios, vol. 10 N 1 p.p. 14 - 17

A continuación se describe la principal iniciativa que enmarca a la ética y la responsabilidad empresarial:

El Pacto Mundial

Como se señaló en los antecedentes históricos, el Pacto Mundial fue una iniciativa lanzada en julio de 2000 por las Naciones Unidas y que está destinada a que las entidades de todos los países, en un compromiso ético, acepten como parte integral de su estrategia y de sus operaciones, diez principios de conducta y acción en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

El objetivo de esta iniciativa es, en esencia, promover la creación de una ciudadanía corporativa global, que permita la conciliación de los intereses y procesos de la actividad empresarial, con los valores y demandas de la sociedad civil, así como con los proyectos de la ONU, organizaciones internacionales sectoriales, sindicatos y ONG's.

Es importante señalar que el Pacto Mundial es un instrumento de libre adscripción por parte de las empresas, organizaciones laborales y civiles. La entidad que se adhiere al Pacto asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez principios en sus actividades diarias. Asimismo, adquiere el compromiso de ir dando cuenta a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de los "Informes de Progreso" o conocidos también como CoP's.

Cuando se puso en marcha, la iniciativa sólo contaba con nueve principios: dos sobre derechos humanos basados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos; cuatro laborales, inspirados en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre Principios fundamentales; y Derechos Laborales, tres sobre medio ambiente tomando como referencia la "Declaración de Río" sobre medio ambiente y desarrollo.

A mediados de 2004, los nueve principios ya existentes se reforzaron con un décimo principio de lucha contra la corrupción, basándose en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, quedando como se enlista a continuación:

Derechos Humanos:

- **Principio 1:** “Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia”
- **Principio 2:** “Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos”

Derechos Laborales

- **Principio 3:** “Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva”
- **Principio 4:** “Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción”
- **Principio 5:** “Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil”

Medio Ambiente y Desarrollo:

- **Principio 6:** “Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación”
- **Principio 7:** “Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente”
- **Principio 8:** “Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental”
- **Principio 9:** “Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente”

Anti-corrupción:

- **Principio 10:** “Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno”

Por otra parte, según Fauchère B. (2005), la noción de responsabilidad social de las empresas es tan antigua como las mismas empresas, simplemente tenía otros nombres, tales como: paternalismo, obra de caridad o ética y generaron códigos de conducta que, en un inicio, abarcaban principalmente aspectos relacionados con la corrupción, la flexibilidad del mercado laboral, las redes sociales de seguridad y la responsabilidad de las empresas.

Fue después de la “Cumbre de la Tierra” (Río, 1992) que se comenzaron a incluir los asuntos sociales y medioambientales en esos códigos. Un estudio de la OCDE revela que de 246 códigos que existen, el 60% abarca asuntos relacionados con normas laborales y el 59%, aspectos medioambientales.

El Banco Mundial, en su análisis de 107 códigos, destaca que los códigos, coaliciones o foros que más influyen en las prácticas de las multinacionales son los siguientes:

- Normas ISO 14000 (normas sobre sistemas de gestión medioambiental);
- Global Reporting Initiative (GRI); tienen relación con los principios del Pacto Mundial y se elaboran memorias de sustentabilidad;
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), y
- Convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Hoy en día, en la sociedad globalizada, la inmoralidad y la amoralidad han alcanzado niveles que los ciudadanos, el mundo político e incluso el sector privado ya no pueden tolerar, según afirma Fauchère B. 2005. De allí que gran cantidad de empresas acepten con gusto, que se retome la discusión sobre su responsabilidad social y medioambiental, cada vez más conscientes de que a la larga, el éxito comercial y los beneficios para los accionistas no dependen únicamente de una maximización de las ganancias a corto plazo, sino más bien de un comportamiento que, por estar basado en el mercado, debe ser responsable.

El concepto de responsabilidad social de las empresas, según la Comisión Europea, Libro Verde, 2001:

“Significa la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores... Esta responsabilidad se expresa en relación con los asalariados, y de manera más general, con todas las partes involucradas (stakeholders) que se preocupan por la empresa y que a la vez, desean influir en su éxito”.

Este concepto agrupa, elementos muy diversos tales como: cartas, certificaciones sociales, certificaciones ecológicas, inversiones socialmente responsables, códigos de conducta, etc.

Actualmente en México, la obtención del distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR ®) se basa en un proceso de autodiagnóstico, sustentado documentalmente por la empresa y verificado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y se otorga a las empresas que superen el 75% del índice Responsabilidad Social Empresarial.

Este distintivo acredita a las empresas ante empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad en general, por asumir voluntaria y públicamente el compromiso de una gestión socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.

2.3. La sustentabilidad y su apropiación empresarial

Por otro lado, el tema de la sustentabilidad ha llegado a constituir, con el paso del tiempo, un concepto que evoca una multiplicidad de procesos que la componen. Sin embargo, se trata de algo más que un término que para los no especializados en el tema, se vuelve un término ambiguo referente sólo a ecología y recursos naturales.

Conforme al Diccionario de la Real Academia Española, “sustentable” es un adjetivo que significa que se puede sustentar o defender con razones; y “sustentar” es un verbo transitivo que significa conservar algo en su ser o estado. Por otro lado, “sostenible”,

que significa sostenerse por sí mismo, según explica Gutiérrez P. (2009) es un adjetivo de reciente creación aplicado también al desarrollo económico.

Con el transcurso del tiempo esta definición ha sido complementada por varios estudiosos en el tema, por ejemplo, según William D. Ruckelhaus, ex administrador de la Environmental Protection Agency (EPA), (Scientific American, Sep. 1989) dice:

“Sustentabilidad es la doctrina naciente que afirma que el crecimiento económico y el desarrollo deben tener un lugar y ser mantenidos a lo largo del tiempo dentro de los límites dados por la ecología en el sentido más amplio – por la interrelación entre los seres humanos y sus actividades, la biosfera, y las leyes físicas y químicas que lo gobiernan.... Por lo tanto la protección ambiental y el desarrollo económico son procesos complementarios y no antagónicos”

Por su parte la ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial), se adapta a la definición de “Desarrollo Industrial Ecológicamente Sostenible” como “aquel desarrollo que se produce en estructuras de industrialización que aumentan la contribución de la industria a las ventajas económicas y sociales de la generación presente y las generaciones futuras sin poner en peligro los procesos ecológicos fundamentales.”

De igual forma, Dourojeanni A. (2002) asegura que el término “sustentabilidad” no solo debe aplicar al medio ambiente y la ecología, también puede aplicarse a la producción, la economía y la sociedad, debido a su connotación de renovación continua en el tiempo o posibilidad de reutilización de los recursos por parte de las generaciones futuras.

Como se detalló en los antecedentes históricos, la definición oficial surge del documento “Nuestro Futuro Común” (Informe Brundtland) y que fue emitido en 1987 por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo; es la siguiente: *"aquel que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades"*.

Así pues, las nociones de sustentabilidad desarrolladas en los años posteriores al Informe Brundtland incluyen menciones a un cúmulo de procesos socioeconómicos, políticos, técnicos, productivos, institucionales y culturales que están relacionados con la satisfacción de las necesidades humanas.

En la siguiente figura se advierte claramente como debieran interrelacionarse las dimensiones básicas referidas en el capítulo uno que son: Dimensión ecológica, social y económica para dar paso al ideal de Desarrollo Sustentable, el cual está representado en la parte central de la figura.

Figura 2.1: Aspectos del desarrollo sustentable



Fuente: Grupo Transforma, 2009, Sustentabilidad, http://www.grupotransforma.org/paginas/sus_01.htm recuperado el 09/11/2009 16:00 hr.

Esta figura 2.1. supone que no sólo se trata de encontrar un equilibrio entre el desarrollo humano y la vida de los ecosistemas, sino también de buscar los caminos que lleven hacia la igualdad entre individuos y comunidades, naciones y generaciones. Buscar alternativas que permitan distribuir la riqueza, en la forma de acceso a recursos y oportunidades, aumentando la prosperidad de todos.

A continuación se describen los beneficios de llevar un control a cerca del desempeño en un contexto de sustentabilidad empresarial:

2.4. Beneficios que obtienen las organizaciones que evalúan su actuación social – medio ambiental

Actualmente es posible que se piense que una empresa que intenta resolver determinado problema social, incrementa sus costos dejándola en desventaja ante sus competidores que no sienten dicha responsabilidad social. Sin embargo, aunque las interpretaciones de ese compromiso social son muy amplias, la cuantificación de los beneficios no representa problemas.

Como se ha descrito en el primer capítulo, una organización o empresa puede tener cuatro motivaciones básicas para que decida gestionar su actuación social – medioambiental (Razones de gestión interna, exigencias legales, demandas de los partícipes o grupos de interés y los beneficios económicos). A continuación se detallan algunos de dichos beneficios:

1. Saber si la empresa cumple o no con la legislación ambiental vigente.
2. Identificar oportunidades estratégicas: Cómo la empresa puede obtener ventajas competitivas gracias a mejoras concretas en la gestión socio - ambiental. Cuáles son las mejoras que añaden valor a la compañía.
3. Ayudar a los directivos en su proceso de toma de decisiones y en la fijación de una política y unos objetivos de gestión socio - ambiental.
4. Detectar las áreas de la empresa que necesitan especial atención (áreas críticas) y los aspectos sociales y ambientales significativos.
5. Comprobar la evolución de la actuación socio - ambiental de la empresa a través del tiempo e identificar las tendencias que se observan.
6. En el caso de empresas con una política ambiental ya establecida, conocer si se han cumplido los objetivos ambientales fijados por la compañía.
7. Identificar oportunidades para una mejor gestión de los aspectos sociales y ambientales.
8. Obtener información específica para hacer frente a solicitudes de partícipes concretos.

2.5. Otras partes o grupos interesados en el desarrollo sustentable y la ética en las empresas (“Stakeholders”)

Adicional a los accionistas y directivos de las empresas existen otros grupos interesados en la actuación medioambiental de dicha organización que se conocen como “Partícipes” o “Stakeholders” y son todos aquellos grupos humanos que, de un modo u otro, están vinculados y/o afectan la vida de la empresa.

Es importante detectar quiénes son los partícipes y qué tipo de interés específico tienen respecto a la actuación ambiental de la empresa, cabe resaltar, que no siempre tienen que coincidir con los intereses de la propia dirección de la compañía. En la siguiente tabla 2.2 se citan algunos ejemplos:

Tabla 2.2. Otras partes interesadas en el Desarrollo Sustentable de las organizaciones

Partícipe	Principales intereses
Trabajadores	Garantía de empleo. Salarios. Orgullo y sentimiento de dignidad. Salud y seguridad en el lugar de trabajo.
Clientes y proveedores	Precios. Seguridad y garantía de productos. Evaluar la conveniencia de la empresa como potencial proveedor. Comparar la actuación de la empresa con la de proveedores alternativos. Estar informados de los impactos ambientales asociados con productos y servicios que ellos compran.
Financieros, inversores y accionistas	Resultados financieros. Información sobre responsabilidades u obligaciones legales y respecto a terceros. Costos ambientales y su gestión. Inversiones ambientales. Ventajas comerciales relacionadas con la gestión social y ambiental. Costo del incumplimiento legal.
Vecinos y comunidad local	Riesgos de salud. Ruidos. Olores vertidos a los suelos, agua o aire. Conocimiento de la actividad de la empresa. Riesgos de accidente.
Administraciones públicas	Cumplimiento de la legislación. Accidentes y denuncias. Consumo de recursos. Evidencia de que la empresa cumple sus compromisos ambientales.
Organizaciones ecologistas o entidades de promoción ambiental	Información ambiental en el ámbito de la planta y del barrio. Impacto en los ecosistemas. Impacto ambiental del producto o servicio.

Fuente: elaboración propia

A manera de conclusión de este capítulo, es preciso tener en claro lo siguiente:

El desarrollo sustentable es el estado de equilibrio entre el desarrollo humano y la vida de los ecosistemas y la igualdad entre individuos y comunidades, naciones y generaciones.

Así pues, la sustentabilidad empresarial es el proceso paulatino con el cual una empresa alcanza su estado de desarrollo sustentable, creando simultáneamente valor social, ambiental y económico.

La diferencia entre la sustentabilidad empresarial y la responsabilidad social empresarial es que la primera abarca los aspectos económico, social y ecológico así como los partícipes internos y externos de la compañía, mientras que la segunda se enfoca en el factor social y ecológico dejando a un lado el aspecto económico.

CAPÍTULO 3:

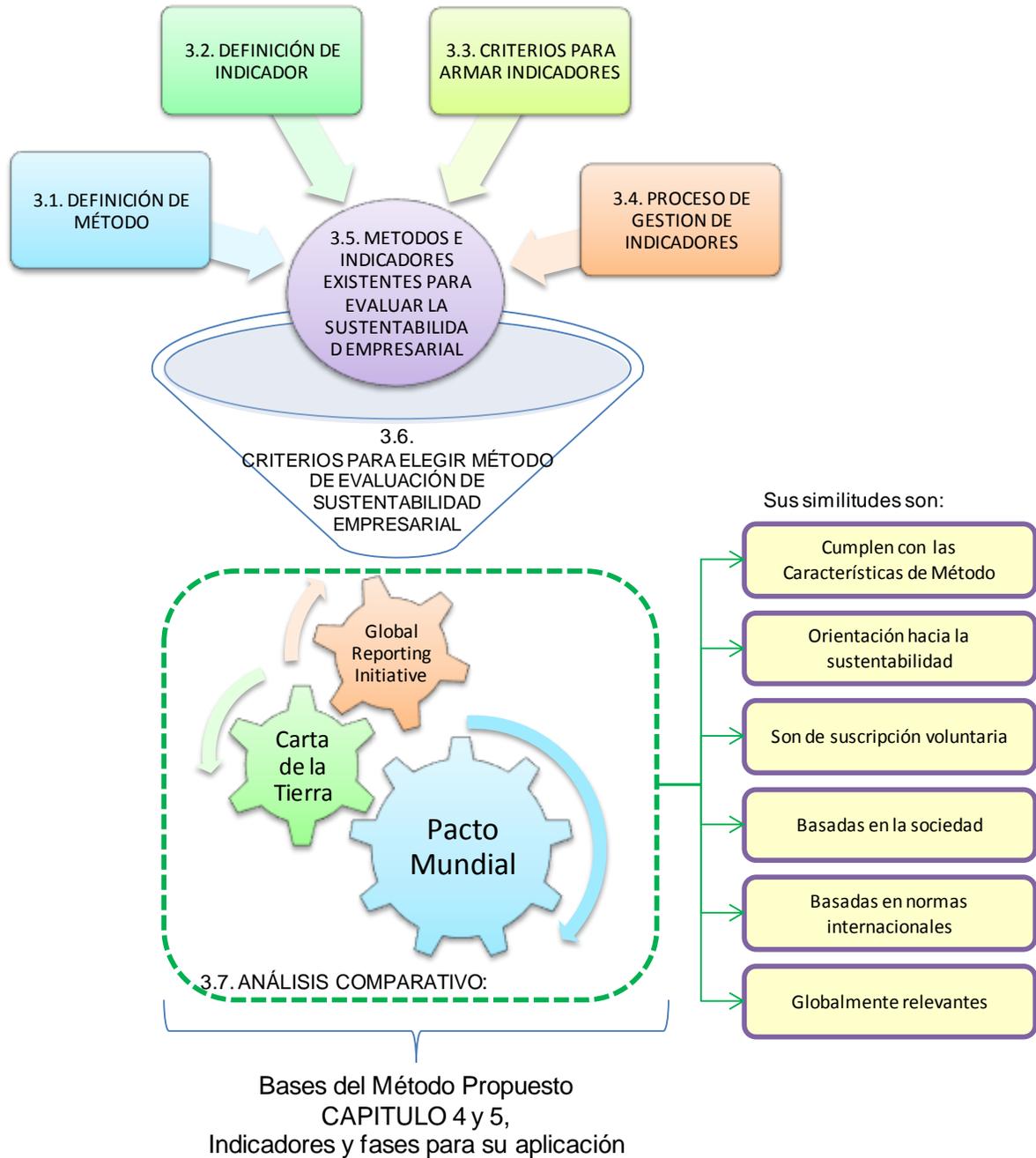
METODOS EXISTENTES PARA LA EVALUACIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL



“La diferencia entre lo que estamos haciendo y lo que somos capaces de hacer podría salvar muchos de los problemas del mundo”

Dr. Prem Masand,
Médico especialista en radiación oncológica, conferencista motivador
y consultor honorario de Brahma Kumaris Rajyoga Education and
Research, Mount Abu, Rajasthan, India.

DIAGRAMA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO 3



FASE 2: Inmersión en el campo.

3. METODOS EXISTENTES PARA LA EVALUACIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL

A través de los tiempos se ha reconocido que el desarrollo sustentable no se puede construir sin crecimiento económico sostenido, asimismo se ha puesto énfasis especial en que el potencial de desarrollo del mundo se basa en la colaboración y el acercamiento del gobierno, los negocios y la sociedad civil.

Resultado de lo anterior hay, literalmente, centenares de diversas iniciativas voluntarias que intenten ayudar a individuos y a organizaciones para contribuir a mejorar las condiciones sociales, ecológicas y económicas. Sin embargo, este arsenal creativo y diverso de métodos, pueden a menudo ser complejos y confusos para los usuarios y los observadores por igual.

En este capítulo se analizarán los principales métodos que utilizan las empresas, en distintas partes del mundo, para evaluar y gestionar los aspectos de sustentabilidad, se procuró una evaluación clara y práctica de las semejanzas y de las diferencias principales, con la finalidad de recabar los mejores recursos de cada método y así proponer un método ecléctico, práctico y objetivo que pueda aplicarse a una MiPyME del sector comercial y de servicios.

A continuación se define el concepto de método y partes que lo componen, posteriormente se detallan los métodos existentes para evaluar la sustentabilidad empresarial y se realiza una selección de los mismos para determinar lo que puede formar parte de la propuesta de esta investigación.

3.1. Definición de método

La palabra método deriva de las raíces griegas metá y odos. Metá “hacia”, Preposición que da idea de movimiento y Odos significa camino; etimológicamente, quiere decir “camino hacia”, “persecución”, esfuerzo para alcanzar un fin o realizar una búsqueda.

Según el Diccionario de la Real Academia Española la palabra método, en el contexto de esta investigación significa: “Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla”.

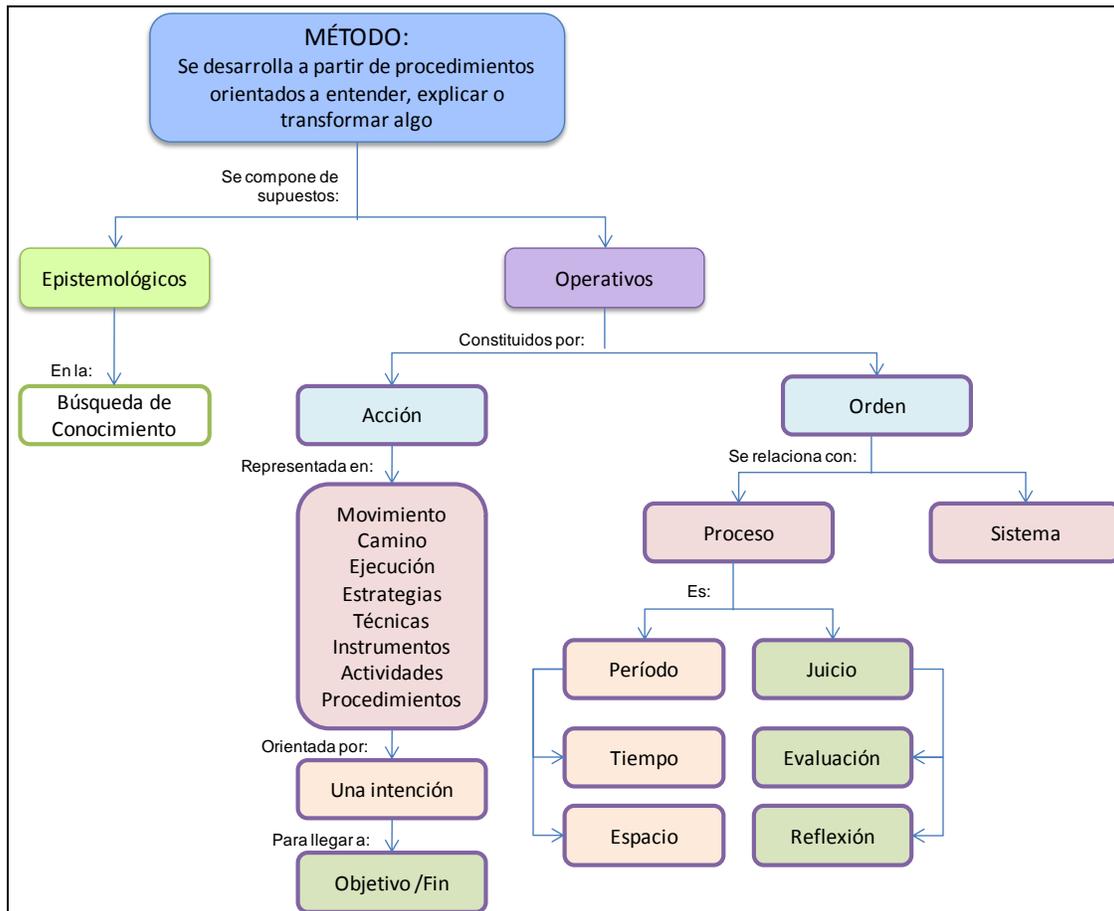
En su trabajo de investigación, Gordillo N., (2007)⁸: refiere a varios autores que definen “método” desde el punto de vista de las ciencias sociales:

- Según Lima, Boris (1983). Método es el conjunto de procedimientos estructurados, formales, sistematizados, científicamente fundamentados, característicos de una profesión y/o de la investigación. Los métodos variarán según propósitos que se destinen y estrategia social que se imponga.
- Para Ander Egg, Ezequiel (1985): Puede definirse como camino a seguir, mediante una serie de operaciones y reglas fijadas de antemano, de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar cierto fin. Los Métodos ayudan a una mejor utilización de los medios para acceder al conocimiento de la realidad, a fijar de antemano una manera de actuar racional y eficaz, a operar sobre la misma realidad y a evaluar los resultados de la acción.
- Por otro lado, Torres Jorge (1998): señala que los métodos son recursos indispensables en la gestión profesional; son procesos sistemáticos y racionalizados para el conocimiento científico de la realidad y su transformación.

Resumiendo estas definiciones, puede decirse que el método es una concepción intelectual que lleva una serie de operaciones; distingue entre modos de actuar; de pensar y aplicar, el cual sigue una secuencia para conocer, indagar, investigar y transformar. El método es pues un instrumento que sirve para alcanzar un fin inscrito en lo teórico, lo ideológico, el objeto de estudio y el procedimiento, que le dan soporte y dirección. En la figura 3.1. se presenta un “Mapa conceptual de método” que surgió a raíz del trabajo de investigación de Aylwin, N. (1982)

⁸ Artículo derivado de la investigación Metodología y Métodos de Trabajo Social, realizada en la Facultad de Trabajo Social para optar al título de Trabajadores Sociales. 2003, elaborado por: Gordillo Forero Natty Andrea, bajo la orientación de la Trabajadora Social Rosa María Cifuentes Gil.

Figura 3. 1. Mapa conceptual de método



Fuente: Adaptación al esquema mostrado en el trabajo de Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social. Gordillo, Natty Andrea (2007)

Según Gordillo N. (2007), el desarrollo del concepto de método ha permitido fijar maneras eficaces y racionales de actuar; sin embargo, actualmente existe la necesidad de promover procesos complejos de análisis y diseños dinámicos para la realidad cambiante, dinámica, emergente e imprevisible, y no sólo contar con métodos fijados de antemano (carácter normativo tradicional en las definiciones).

El método también puede incluir variables e indicadores. Las variables en el contexto de desarrollo son los aspectos económico, ecológico y social. Respecto a los indicadores se incluye a continuación su definición y los criterios que se utilizan para armar los indicadores en el contexto de sustentabilidad empresarial.

3.2. Definición de indicador

Ya sea a nivel macro o nivel micro, los indicadores estadísticos, constituyen una de las herramientas indispensables para contar con información relevante, tanto para toma de decisiones como para dar seguimiento a un determinado fenómeno o a metas propuestas. Cabe señalar que pueden ser de tipo cuantitativo o cualitativo.

Según Mondragón Pérez⁹ 2002, no existe una definición oficial de indicador por parte de algún organismo nacional o internacional, sólo se encuentran referencias que los describen como: “Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetos e impactos...son medidas verificables de cambio o resultado...diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso...con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo...productos y alcanzando objetivos”

Las características generales de los indicadores son:

- Deben estar inscritos en un marco teórico o conceptual;
- Deben ser específicos, es decir, deben contar con un objetivo y meta claros;
- Deben ser explícitos, de forma tal que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo;
- Deben estar disponibles para varios años. La comparabilidad es un insumo que permite fomentar el desarrollo social, económico e incluso el ecológico;
- Deben ser relevantes y oportunos para la aplicación de políticas;
- Deben ser claros y de fácil comprensión para los miembros de la comunidad;
- Que la recolección de información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares, año tras año, de modo que las comparaciones sean válidas;

⁹ Mondragón Pérez, Angélica Rocío, 2002, Cultura, Estadística y Geografía, Revista de información y análisis, núm. 19 ¿Qué son los indicadores? <http://www.inegi.gob.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/economicas/indicadores.pdf> recuperado el 18/09/2010 19:00 hrs

- Técnicamente debe ser sólido, es decir, válido, confiable y comparable, sí como factible, en términos de que su medición tenga un costo razonable;
- Debe ser sensible a cambios en el fenómeno, tanto para mejorar como para empeorar;
- Es necesario considerar el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción, por lo que de preferencia deben ser medibles a partir del acervo de datos disponibles.

3.3. Criterios específicos para armar indicadores de evaluación para la sustentabilidad empresarial

Existen diferentes aproximaciones específicas a la hora de seleccionar o armar indicadores ambientales y de construir un sistema de gestión o contabilidad ambiental. Cada organización o empresa deberá considerar la que más se adapte a sus necesidades. La ISO 14.031 plantea cuatro aproximaciones que son:

A. La determinación causa - efecto

La empresa puede optar por construir un sistema contable y de indicadores que se dirija a determinar y evaluar las causas básicas o subyacentes de cada aspecto ambiental significativo de las actividades o productos de la compañía. Se trata de realizar un análisis para identificar tales causas y seleccionar los indicadores a partir de este análisis.

Por ejemplo, una empresa puede detectar que su alto nivel de emisión de partículas en suspensión es debido a un mantenimiento preventivo inadecuado y poco frecuente. En consecuencia, la empresa puede implementar como indicador la cantidad de emisión de partículas en suspensión por día. Otro indicador podría ser la cantidad de dinero dedicada al mantenimiento preventivo, o bien la frecuencia con que se realiza tal mantenimiento preventivo. (Ver Tipología de Indicadores que propone la Norma ISO14030 en el **Anexo 3**)

B. La determinación del riesgo asociado

Otra forma a través de la que una empresa puede seleccionar su sistema de indicadores es la que se basa en la evaluación del riesgo ambiental asociado a las actividades, productos o servicios de la compañía. Tal riesgo se puede evaluar de modos distintos:

- Por probabilidades de ocurrencia; a partir de cálculos matemáticos una empresa puede identificar, qué proceso productivo específico es el que tiene mayor probabilidad de provocar una explosión o de emitir contaminantes. En tal caso, un posible indicador podría ser el número de horas de formación sobre seguridad de proceso realizada por los trabajadores implicados en dicho proceso productivo específico y previamente identificado.
- A partir del cálculo del riesgo para la salud humana; una empresa puede identificar, por ejemplo, una materia prima específica que supone la mayor amenaza significativa para la salud de los trabajadores. Un posible Indicador podría ser, en tal caso, la cantidad de tal producto o materia emitida en las operaciones de la empresa.
- A partir del cálculo del riesgo financiero; una tercera forma de estimar el riesgo es considerar los costos económicos más significativos relacionados con la actuación ambiental de la empresa. Indicadores de este tipo serían, por ejemplo: el costo de la materia prima más cara utilizada en el proceso productivo, la cantidad de la misma efectivamente consumida en la producción, el costo de la recuperación y reutilización de tal materia una vez convertida en residuo, o el porcentaje de tal materia en una determinada cantidad de residuo total.
- A partir del cálculo del riesgo para la sustentabilidad; finalmente, la empresa puede hallarse preocupada por un aspecto ambiental de su actividad que amenaza al medio ambiente global o a la propia competitividad de la

compañía. Un ejemplo de Indicador de este tipo lo constituiría la cantidad de dinero invertida en la sustitución de clorofluorocarbonos¹⁰.

C. El análisis de ciclo de vida de producto

Otro criterio de selección de indicadores ambiental es la consideración de las entradas (inputs) y salidas (outputs) asociados a un producto en particular, así como todos los aspectos ambientales significativos y sus correspondientes impactos en todas las etapas del ciclo de vida de tal producto.

Una empresa detecta, por ejemplo, que se podría y se debería mejorar la eficiencia en el uso de combustible de uno de sus productos cuando éste es usado por el consumidor final. Algunos indicadores ambientales posibles serían, en tal caso, el número de unidades de energía consumidas durante el uso del producto – por unidad de servicio- o el número de cambios realizados en el diseño del producto para mejorar tal eficiencia en el consumo de combustible.

Otro ejemplo sería, en una empresa que identifica que el aspecto ambiental más significativo de un producto es el uso de una materia prima no renovable en el proceso de su fabricación. Dos indicadores ambientales posibles serían, en tal caso, la cantidad de tal materia prima no renovable utilizada por unidad de producto, o la cantidad de dinero dedicada al estudio de posibles sustitutos de tal materia prima.

Un tercer ejemplo nos lo ofrece una empresa que descubre que el envase utilizado para el transporte del producto podría ser recuperado de los clientes y reutilizado en el proceso de fabricación. Un posible Indicador podría ser, en tal caso, el porcentaje de material de envasado recuperado de los clientes y reutilizado sin procesado posterior.

¹⁰ Los clorofluorocarbonos (CFC) son un grupo de compuestos químicos fabricados que contienen cloro, flúor y carbono. Después de la emisión y al llegar a la estratosfera, se dividen y liberan átomos de cloro, que destruyen la capa de ozono del planeta. Los CFC pueden durar más de cien años en la estratosfera. Puesto que destruyen la capa de ozono, se ha prohibido su producción en los Estados Unidos desde el 31 de diciembre de 1995

Un último ejemplo nos lo brinda una empresa que ha detectado que diferentes partes de un determinado producto son difíciles de desensamblar para su posterior reutilización o reciclaje. Algunos indicadores ambientales apropiados en tal situación serían: el porcentaje de las partes del producto que pueden ser recicladas o reutilizadas, el porcentaje en peso de las partes del producto que no pueden ser recicladas o reutilizadas, o el número de cambios que la empresa ha realizado en el diseño del producto, para facilitar el desensamblado de sus partes.

D. Exigencias legales o mecanismos voluntarios

Un último criterio específico para diseñar un método de evaluación y gestión ambiental es el que se basa en las áreas de la actividad empresarial en las que existen obligaciones legales o requisitos correspondientes a esquemas voluntarios adoptados por la compañía.

Un ejemplo de Indicador puede constituirlo una respuesta a norma legal, por ejemplo la declaración de carga contaminante por vertidos de aguas residuales, a realizar a la administración ambiental correspondiente.

Un ejemplo de indicador en el caso de mecanismos voluntarios, puede ser la declaración del número de actividades relevantes emprendidas por la empresa a lo largo de un año, de acuerdo con las normas de aplicación de un programa voluntario de prevención de la contaminación.

Por último, cabe mencionar que parte del diseño de los indicadores para evaluación del desempeño responsable de las empresas, proviene de levantamientos de información mediante encuestas o cuestionarios en los que participan no solamente las compañías, sino también distintos grupos de la sociedad, que permiten identificar categorías relacionadas con buenas prácticas de las empresas. A través de los sondeos de opinión es posible identificar el mayor interés de las empresas en el tema y cómo éste se ve potenciado, en gran medida, por una actitud más pro-activa de los gobiernos, los consumidores y la sociedad civil en general

3.4. Proceso de gestión de los indicadores para evaluación de la sustentabilidad empresarial

Dentro del proceso de gestión de cada uno de los indicadores para evaluar la sustentabilidad existen tres momentos clave en común, que son:

El primer momento es el de la medida, que consiste en la obtención de datos útiles, comparables y analizables. Para ello es preciso definir antes, las áreas de influencia ambiental y de creación de valor que deben ser estudiadas, así como los indicadores a utilizar para obtener la información adecuada de cada aspecto relevante dentro de los aspectos económico, social y ecológico.

El segundo momento es el de la evaluación, consiste en el análisis y conversión de los datos en información útil para la toma de decisiones, así como en la valoración y ponderación de esta información.

Un tercer momento en el que se expresa el resultado de la actuación ambiental de la compañía, tanto dentro como fuera de la misma. Tal proceso de comunicación consiste en la transmisión de información sobre la actuación ambiental de la empresa a los partícipes externos e internos, sobre la base de la valoración que la dirección realiza sobre las necesidades e intereses, tanto de la empresa como de sus diferentes partícipes.

Bajo el contexto antes descrito, en el siguiente inciso se detallan los principales métodos e indicadores utilizados para evaluar la sustentabilidad empresarial, utilizados a nivel mundial por miles de empresas y organizaciones.

3.5. Métodos e indicadores existentes para evaluar la sustentabilidad en las empresas

Para las empresas, uno de los principales retos al que se enfrentan al incorporar políticas de Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo Sustentable a su estrategia, es como evaluar y monitorear la efectividad de las mismas. El diseño de indicadores y estándares para evaluar y gestionar este tipo de políticas son nuevos y aún en evolución, sin embargo la existencia de indicadores específicos ya probados son de gran utilidad; la mayoría de estos indicadores se relacionan con aspectos puntuales relativos a la responsabilidad social como son: el cumplimiento de la ley, el adecuado comportamiento ambiental, la entrega de información financiera fidedigna, la información veraz para los consumidores respecto a la gestión y calidad de procesos y productos, el respeto a los derechos humanos y las condiciones laborales de los trabajadores, etc.

La proliferación de iniciativas en la materia ha sido importante, su ámbito de acción es muy variado y amplio; incluso existen iniciativas a nivel global, regional e incluso nacional. En la figura 3.2 se pueden observar las principales iniciativas internacionales que se han desarrollado para evaluar la sustentabilidad en las empresas; básicamente clasificadas en tres apartados:

- Las que promueven principios y directrices globales,
- Las que facilitan el monitoreo de las prácticas empresariales, clasificadas como normas y estándares técnicos, y
- Las que miden el desempeño económico, social y ambiental de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores.

También se incluyen en este mapa organizaciones que impulsan y promueven el concepto de responsabilidad social empresarial desarrollando herramientas de medición y que son las siguientes:

- A nivel regional, el Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sustentable (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) y
- A nivel nacional, México, se cuenta con la Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable (CESPEDES), el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible - Golfo de México (CEDESGM) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE)

Figura 3. 2 Mapa de iniciativas para evaluar y gestionar el desarrollo sustentable empresarial



Fuente: Elaboración propia

Las bases de estas iniciativas comparten cinco características distintivas que son:

1. Orientación hacia la sustentabilidad: es decir, buscan integrar los aspectos económicos, sociales y ecológicos.
2. Basadas en normas: se derivan en gran medida de normas y principios internacionales existentes, son desarrollados y convenidos por gobiernos (ejem. el declaración universal de derechos humanos).
3. Globalmente relevantes: pueden ser utilizados por todo tipo de organizaciones, en países en vías de desarrollo o desarrollados.

4. Basadas en la sociedad: propician el acercamiento de los partícipes, comprometidos al negocio y a los sectores civiles de la sociedad, y algunas veces a las agencias públicas también, de todas las esquinas del globo.
5. Son voluntarias: permitir la flexibilidad más grande del uso y de la experimentación, los instrumentos que se utilizan son de uso voluntario.

En el **Anexo 4** se hace una descripción general de cada una de estas iniciativas incluidas en el mapa de la figura 3.2.

3.6. Criterios y principios generales para elegir un método de evaluación de la sustentabilidad empresarial

A pesar de que todas las iniciativas existentes tienen estas características similares, según el Banco Mundial, el Pacto Mundial ó Global Compact es tal vez la iniciativa internacional voluntaria más importante de los últimos años, esta iniciativa está basada en el cumplimiento de diez principios los cuales han sido retomados por otras iniciativas tales como el GRI, FTSE4Good, entre otras.

No obstante lo anterior, la Agencia Europea de Medio Ambiente, sugiere tener en cuenta una serie de principios generales y de criterios de actuación a la hora de elegir o construir un método de evaluación y gestión de sustentabilidad empresarial que, lógicamente, tendrán variaciones en función del sector económico y de las propias características de la empresa u organización. Los criterios generales sugeridos son los siguientes:

1. Los indicadores medio ambientales tienen que ser simples, flexibles, reproducibles y deben mostrar las tendencias generales, para que puedan servir de base a las decisiones de la compañía.
2. Los indicadores deben ser relevantes y significativos para la protección del medio ambiente y de la salud humana, así como a la mejora del nivel de vida. Es preciso poder establecer relaciones significativas causa - efecto al respecto.

3. El método debe considerar también los aspectos económicos. La consideración simultánea de la información ambiental y económica permite tener una visión de conjunto sobre las decisiones de la empresa.
4. Es recomendable considerar el ciclo de vida completo del producto o servicio brindado por la empresa. Ello evita soluciones incompletas o erróneas que se basan en aumentar la eficiencia en algún estadio del ciclo de vida, disminuyéndola en otras fases (por ejemplo, en la etapa de compra de materias primas).
5. También es oportuno organizar el método de evaluación de modo que se pueda partir de los datos ya existentes en la empresa, Es importante que los datos puedan obtenerse a un costo y un tiempo razonable con respecto a su utilidad y efectividad posteriores.
6. Debe intentarse generar información que sea al mismo tiempo:
 - a. claramente definida.
 - b. fiable.
 - c. mensurable y verificable.
 - d. representativa de la actuación ambiental de la empresa.
 - e. transparente y reproducible.
 - f. adecuada (en tipo, calidad y cantidad) al uso que se le quiere dar en la empresa, procurando que la influencia subjetiva sea la menor posible.
7. Los datos generados deben ser útiles, relevantes e informativos para la toma de decisiones de la dirección, comparando la actuación ambiental real con los criterios previamente establecidos por la misma. Es decir, deben servir para:
 - a. mejorar la actuación ambiental de la empresa,
 - b. realizar una evaluación conjunta de todas las operaciones, productos y servicios de la empresa,
 - c. establecer un seguimiento (control de gestión) y una comparación (benchmarking) a lo largo del tiempo, poniendo especial énfasis en aquellas áreas que son más susceptibles de control directivo directo.
8. El método debe ser lo suficientemente flexible para poder ser usado como base de diferentes sistemas de contabilidad de costos. Debe reconocer la diversidad

inherente a la misma idea de empresa. Debe poder responder a los cambios operados en la actuación ambiental de la empresa.

9. El sistema debe ser comprensible y significativo para el mayor número posible de "partícipes" de la empresa, tanto internos como externos.
10. El método debe ser consistente y coherente con la política ambiental establecida por la empresa y ser, al mismo tiempo, apropiado respecto al esfuerzo realizado por la dirección de la empresa, a su actuación ambiental y a las condiciones del entorno ambiental en el que opera la compañía.
11. Finalmente este sistema debe ser apropiado para la persona que vaya a utilizarlo. Puede ser muy distinto el interés y las necesidades informativas de un inversor, de un directivo o de una Administración Pública reguladora o de una organización ecologista, como ya vimos.

Para efecto de esta investigación, se realizó un análisis de las iniciativas que pudieran constituir un método de evaluación y gestión de la sustentabilidad de las MiPyMES del sector comercial y de servicios, tomando como base los criterios y principios anteriormente descritos. El cuadro analítico puede consultarse en el **Anexo 5**, sin embargo, los resultados pueden resumirse de la siguiente manera:

Las iniciativas que cumplen con la característica de método, es decir, se desarrollan a partir de procedimientos orientados a entender, explicar o transformar la sustentabilidad empresarial y que además cumplen en mayor medida con los criterios mencionados en este apartado son:

- La Carta de la Tierra
- El Pacto Mundial y
- El Global Reporting Initiative (GRI)

En el siguiente apartado se detallan las similitudes y las diferencias entre estas tres iniciativas, con el objeto de obtener una visión general de los puntos en los que hacen sinergia.

3.7. Análisis comparativo de los métodos elegidos para armar la propuesta para el diagnóstico del nivel de sustentabilidad de las MiPYMES del sector comercial y de servicios

Aunque la Carta de la Tierra, el Pacto Mundial y el GRI no fueron diseñadas para ser utilizadas conjuntamente, son en gran medida complementarias. Cómo se utilicen, es decisión del usuario que las ponga en práctica.

A continuación se enlistan las principales similitudes y diferencias:

- Las semejanzas principales, entre las tres iniciativas, incluyen que todas están diseñadas para ayudar a alcanzar la conciencia sobre la urgencia de contribuir al desarrollo sustentable, y en cierta medida proporcionan la guía de acción, compartiendo la información y, evaluando experiencia. La Carta de la Tierra y el Pacto Mundial ofrecen una sólida guía direccional, es decir el “qué hacer”. Por su parte, el GRI se centra más en ayudar con la evaluación y la divulgación de las actividades emprendidas, es decir, el “cómo hacer”.
- Una de las diferencias formales entre los tres instrumentos es su audiencia objetivo. Por ejemplo: Mientras que la Carta de la Tierra y el GRI se diseñan para uso de cualquier organización (ya sea negocio, sociedad civil o agencia pública), el grupo de usuario primario del Pacto Mundial es el sector de negocios. Sin embargo, algunas agencias públicas están utilizando el Pacto Mundial internamente, y apoya su uso en la comunidad de negocio y más allá.
- Los tres instrumentos se pueden utilizar por empresas pequeñas y medianas

Particularmente, se observa que existe una relación más estrecha entre el Pacto Mundial y el GRI, derivada de que las dos organizaciones han desarrollado una alianza estratégica, y han desarrollado una guía de cómo hacer la mayor parte de sus sinergias.

Un contorno más detallado de la forma en que los indicadores de estas tres iniciativas se relacionan y se complementan se precisa en la siguiente Tabla 3.1.

Tabla 3.1 Comparativa de indicadores para evaluar los aspectos de sustentabilidad empresarial, de las iniciativas objeto de análisis

Aspecto: Social y Laboral		
Carta de la Tierra (CT)	Pacto Mundial (PM)	GRI
<p>La CT pone la vida humana en el contexto más amplio de la “comunidad del de la vida”. Mientras que la dimensión social y del empleo funciona a través de la carta, los principios bajo sección III (justicia social y económica) son los más relevantes aquí. Éstos se enfocan en:</p> <p>Principio 9: Erradicar la pobreza como imperativo ético, social y ambiental.</p> <p>Principio 10: Asegúrese de que las actividades económicas y las instituciones en todos los niveles promuevan el desarrollo humano de una manera equitativa y sostenible.</p> <p>Principio 11: Afirma la igualdad y equidad del género como requisitos previos al desarrollo sostenible y asegure el acceso universal a la educación, al cuidado médico, y a la oportunidad económica.</p> <p>Principio 12: Mantiene el derecho de todos, sin la discriminación, a un ambiente natural y social de apoyo de dignidad humana, de salud corporal, y de bienestar espiritual, con especial atención a los derechos de la gente indígena y minorías.</p> <p>La sección IV (democracia, No violencia, y paz) es también relevante. Vea, particularmente, el principio 13 (protección de libertades de opinión, de expresión, de asamblea pacífica, etc.).</p>	<p>El PM tiene principios referentes a ambos “derechos humanos” y a “estándares de trabajo”. Éstos se combinan aquí para una fácil referencia.</p> <p>Principio 1: Los negocios deben apoyar y respetar la protección de derechos humanos internacionalmente proclamados.</p> <p>Principio 2: Cerciórese de no ser cómplices en abusos de los derechos humanos.</p> <p>Principio 3: Los negocios deben mantener la libertad de asociación y el reconocimiento eficaz de los derechos al negocio colectivo.</p> <p>Principio 4: La eliminación de todas las formas de trabajo forzado y obligatorio.</p> <p>Principio 5: La abolición eficaz del trabajo infantil</p> <p>Principio 6: La abolición efectiva de la discriminación por lo que se refiere al empleo y a la ocupación.</p>	<p>El GRI tiene indicadores de Desempeño Social que cubren prácticas laborales, derechos humanos y responsabilidad de sociedad y productos.</p> <p>Considera 14 indicadores de prácticas laborales y trabajo digno como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empleo • Relaciones empresa/trabajadores • Salud y seguridad laboral; • Formación y evaluación • Diversidad e igualdad de oportunidades <p>Cuenta con 9 indicadores para Derechos Humanos Como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de inversión y abastecimiento; • No Discriminación; • Libertad de asociación y convenios colectivos; • Trabajo infantil; • Trabajos forzados; • Prácticas de seguridad, • Derechos de los indígenas. <p>Finalmente, refiere 8 indicadores de ‘Desempeño en la sociedad’ Como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunidad; • Corrupción; • Política Pública; • Comportamiento de competencia desleal; • Cumplimiento normativo.

Tabla 3.1. Continuación...

Aspecto: Medio Ambiental		
Carta de la Tierra (CT)	Pacto Mundial (PM)	GRI
<p>La CT reconoce que el bienestar de la humanidad depende de preservar el 'una biosfera sana'. Los principios más relevantes de la carta se contienen en la sección II (integridad ecológica).</p> <p>Principio 5: Proteja y restaure la integridad de los sistemas ecológicos de la tierra, con especial atención por la diversidad biológica y los procesos naturales que sostienen vida.</p> <p>Principio 6: Prevenga el daño como el mejor método de protección del medio ambiente y, cuando el conocimiento es limitado, aplique un acercamiento preventivo.</p> <p>Principio 7: Adopte los patrones de la producción.</p>	<p>El PM identifica 3 amplios principios en esta área:</p> <p>Principio 7: El negocio debe apoyar un acercamiento preventivo a los desafíos ambientales</p> <p>Principio 8: Emprenda las iniciativas para promover mayor responsabilidad ambiental</p> <p>Principio 9: Propicie el desarrollo y la difusión de tecnologías ambientalmente amistosas</p>	<p>El GRI ofrece un total de 30 indicadores de "Actuación medioambiental" que cubren lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materiales; • Energía; • Agua; • Biodiversidad; • Emisiones, vertidos y residuos; • Productos y servicios. <p>Los 9 indicadores de 'Responsabilidad sobre producto' son relevantes tanto para el aspecto social como para el medio ambiente y contemplan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salud y seguridad del cliente; • Etiquetado de productos y servicios; • Comunicaciones de Marketing; • Privacidad del cliente; • Cumplimiento.
Aspecto: Económico		
Carta de la Tierra (CT)	Pacto Mundial (PM)	GRI
<p>La CT reconoce a través de la importancia de la dimensión económica. Enfatiza la necesidad de tratar pobreza, y promueve la transparencia y la justicia social.</p> <p>Las secciones II, III y la sección IV (democracia, No-violencia, y paz) tienen principios relevantes en el rol de la actividad económica.</p> <p>Nota en particular: Principios 5-8, y 9-12 (arriba), y principio 13 (en relación con a la protección de la libertad de la asociación).</p>	<p>Mientras que el PM no identifica "Principios Económicos" como tal, varios de sus principios se relacionan con temas económicos. Por ejemplo, su décimo principio también se relaciona directamente con los aspectos económicos, que dice lo siguiente:</p> <p>Principio 10: El negocio debe trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno.</p>	<p>El GRI identifica un total de 10 indicadores de "Actuación Económica" como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desempeño Económico • Presencia en el Mercado • Impactos económicos indirectos.

Fuente: Extraído y traducido de The Global Reporting Initiative, 2008, "Tools" The Earth Charter, GRI and the Global Compact: Guidance to Users on the Synergies in Application and Reporting", www.globalreporting.org

Esta tabla ofrece una descripción sumaria de la naturaleza complementaria de las tres iniciativas.

Un usuario de la Carta de la Tierra que está particularmente interesado en, por ejemplo, promover los principios ecológicos de la integridad de la carta, puede explorar si los principios ambientales del Pacto Mundial se suman a su comprensión y consolidan su compromiso de organización para actuar. Puede también considerar cuáles de los indicadores del funcionamiento del ambiente del GRI pueden serle más relevantes.

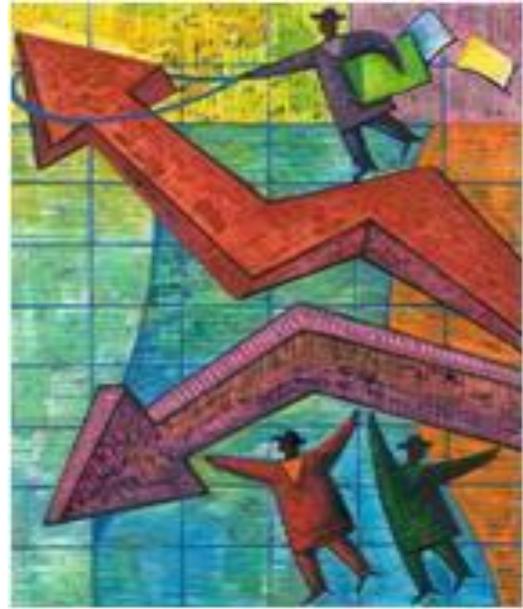
Para finalizar este marco teórico contextual se enlistan las siguientes resoluciones:

- De acuerdo a la definición, criterios y procesos especificados para armar indicadores de evaluación para la sustentabilidad, se hace una selección del universo de indicadores utilizados en estas iniciativas, que pudieran aplicarse a las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios. Esta selección de indicadores se presenta en el capítulo 4.
- Las iniciativas que actualmente se utilizan para evaluar la sustentabilidad empresarial que cumplen con la característica de método, que son globalmente relevantes y de suscripción voluntaria son: el Pacto Mundial, la Carta de la Tierra y el Global Reporting Initiative, por lo que los principios y directrices de estas iniciativas son la base de la propuesta que se presenta en el capítulo 5. En este capítulo se detallan los procesos recomendados para aplicar los indicadores y realizar el diagnóstico, asimismo se detallan los principios que habrán de garantizar la calidad de los resultados.

Cabe recordar que la propuesta resultante se aplicó en una MiPyME de las características mencionadas, los resultados se presentan en el capítulo 6.

CAPÍTULO 4:

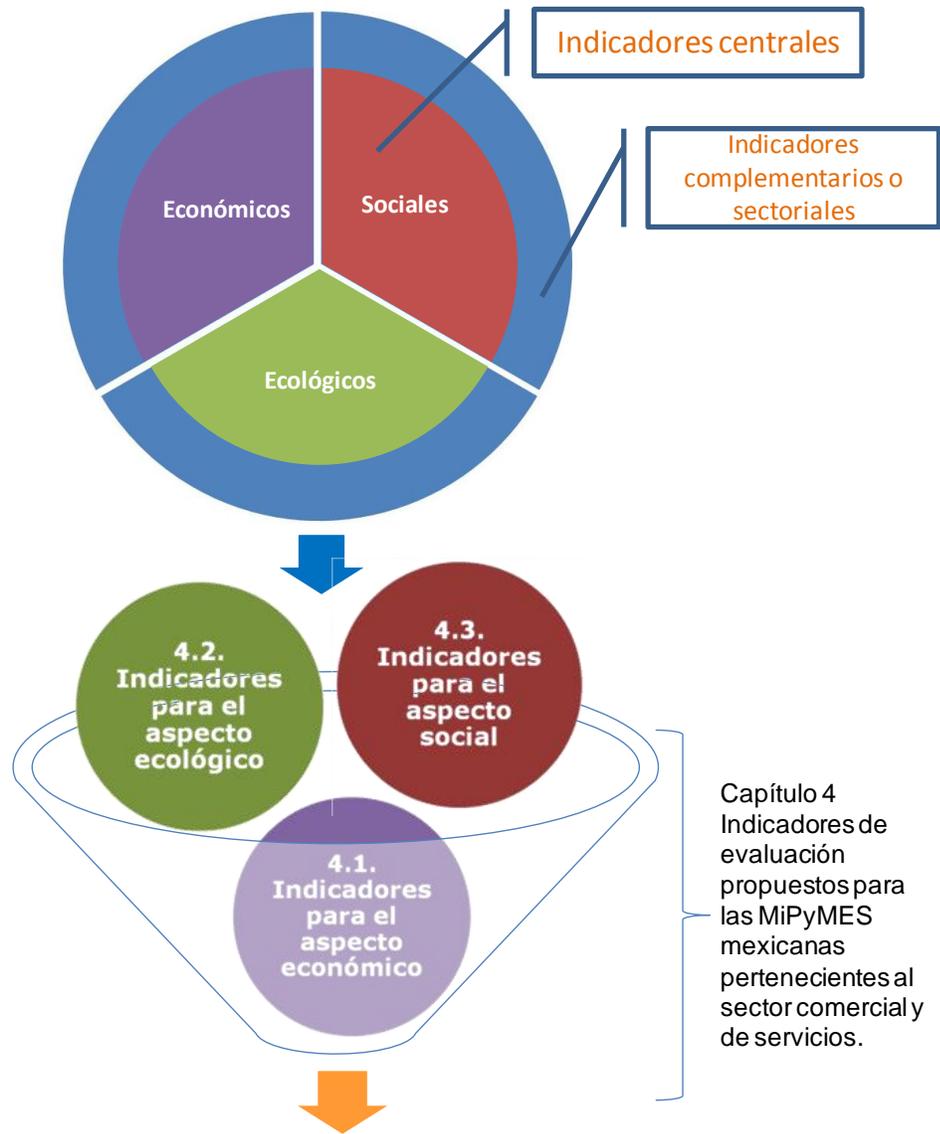
**INDICADORES DE
EVALUACIÓN
PROPUESTOS PARA
DIAGNOSTICAR EL
NIVEL DE
SUSTENTABILIDAD
DE LAS MIPYMES
MEXICANAS DEL
SECTOR COMERCIAL
Y DE SERVICIOS**



*“Lo que se puede medir,
se puede mejorar”*

Peter Ferdinand Drucker (1909 – 2005)
Abogado y tratadista austríaco autor de múltiples obras reconocidas mundialmente sobre temas referentes a la gestión de las organizaciones, sistemas de información y sociedad del conocimiento

DIAGRAMA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO 4



Capítulo 5. Propuesta para diagnosticar la sustentabilidad y aplicar los indicadores propuestos

FASE 2: Inmersión en el campo

4. INDICADORES DE EVALUACIÓN PROPUESTOS

Para poder realizar un diagnóstico del nivel de sustentabilidad, se requiere utilizar indicadores, sin embargo existe un gran universo de los cuales no todos son relevantes para la mayoría de los grupos de interés y tampoco son relevantes y viables para todas las empresas que comienzan a diagnosticar su nivel de sustentabilidad.

En este capítulo se muestra una selección del universo de indicadores utilizados en las iniciativas detalladas en el marco teórico, la selección se hizo tomando en cuenta la definición, criterios y procesos especificados para armar indicadores para la sustentabilidad empresarial, así mismo se toma en cuenta la realidad de las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios. También se incluye la fuente de información de la cual se pueden recolectar los datos necesarios para realizar el diagnóstico así como las escalas recomendadas para cada indicador.

Estos indicadores propuestos, en su mayoría, forman parte de los indicadores centrales que recomienda el GRI a las empresas que han iniciado el proceso de elaboración de memorias de sustentabilidad. Se les llama indicadores centrales por que se han identificado como los que tienen más relevancia para la mayoría de los grupos de interés y son comunes a las empresas y organizaciones de distintos tamaños y sectores.

Cabe resaltar que la Guía del GRI es el resultado de diez años de debates y consenso por parte de todo tipo de grupos de grupos de interés. Los indicadores y otros contenidos básicos mencionados en la Guía G3 han sido formulados de forma que puedan ser aplicados a casi todas las organizaciones que deseen reportar su desempeño en un contexto de sustentabilidad

Asimismo, se recomienda el uso de algunas razones simples, no incluidas en los protocolos de GRI pero que resultan de utilidad para monitorear el desempeño de la organización, determinando diferentes relaciones de dependencia que existen al

comparar geoméricamente las cifras de dos o más aspectos cualitativos de la sustentabilidad de la organización en estudio.

A continuación se detalla la recopilación de indicadores divididos por los aspectos de sustentabilidad que se consideran aplicables a las MiPyMES objeto de este estudio.

4.1. Indicadores para el aspecto económico

ASPECTO PARTICULAR: Desempeño Económico

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Valor económico generado y distribuido	Los datos deben ser tomados de los estados financieros o del libro de ingresos y egresos. El contador o el área de finanzas puede ofrecer información al respecto	<p>Valor económico directo creado (VEC): Ingresos por ventas más ingresos de inversiones y ventas de activos</p> <p>Valor económico distribuido (VED): Costos operativos (como pago a proveedores), sueldos y salarios pagados en el período, impuestos y pagos al gobierno, inversiones en la comunidad (aportaciones voluntarias a la comunidad). No incluir pagos futuros</p> <p>Valor económico retenido (VER): diferencia entre el VEC y el VED Reservas, amortizaciones y depreciaciones</p>
Riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	<p>Si la dirección ha realizado estimaciones cuantitativas al respecto, es posible que existan actas que puedan incluir información para este indicador.</p> <p>Ejemplos de riesgos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Riesgos debidos a cambios climáticos, como son modificaciones a los patrones meteorológicos y enfermedades relacionadas con el calor. - Riesgos regulatorios, como costos de las actuaciones y de los sistemas necesarios para cumplir con nuevas normativas - Oportunidades para ofrecer nuevas tecnologías , productos o servicios, 	Ponderación de riesgos y oportunidades por tipo de actividad

destinados a abordar retos relacionados con el cambio climático
 - Ventajas competitivas potenciales derivadas de cambios tecnológico relacionados con el cambio climático

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Cobertura de obligaciones derivadas de programas de beneficio social	Los datos deben ser tomados de los estados financieros o del libro de ingresos y egresos. El contador o el parea de finanzas puede ofrecer información al respecto	Identificación de los planes de jubilación y otros programas de beneficio social con que cuente la organización Importe de las obligaciones por beneficio social y su porcentaje de cobertura Porcentajes aportados por el trabajador
Ayudas financieras recibidas	Los datos deben ser tomados de los estados financieros o del libro de ingresos y egresos. El contador o el parea de finanzas puede ofrecer información al respecto	Proporción de ayudas financieras recibidas como: incentivos / bonificaciones fiscales, subsidios, incentivos financieros recibidos o por recibir
Razón financiera simple	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Valor económico generado y distribuido	Los datos deben ser tomados de los estados financieros o del libro de ingresos y egresos. El contador o el parea de finanzas puede ofrecer información al respecto	Liquidez=Activo Circulante/Pasivo Circulante Rentabilidad Básica=Utilidad antes de intereses e impuestos/Activo Total % de apalancamiento=(Pasivo Total/Activo Total) x 100 Días de cobranza de ventas=Cuentas por Cobrar/Ventas anuales/365
Productividad	Las posibles fuentes de información son los sistemas de facturación y contabilidad, así como el área o responsable de compras o suministros y almacén.	Rotación de inventario de materia prima= Costo de Ventas*/Inventarios de materia prima promedio *Resultado de los últimos 12 meses Rotación de inventario de producto terminado=Costo de

Ventas*/Inventarios de producto
terminado promedio
*Resultado de los últimos 12
meses

ASPECTO PARTICULAR: Presencia en el mercado

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Políticas, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en donde se desarrollen operaciones	Son proveedores de materiales, productos y servicios localizados en el mismo mercado geográfico en el que actúa la empresa informante, es decir, no realiza pago internacional a ningún proveedor.	Proporción del gasto o compras con proveedores locales Criterios de selección de proveedores Proporción de presencia en el mercado
Procedimiento para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad donde se desarrollen operaciones	-El departamento de personal o recursos humanos puede proporcionar la información necesaria para este indicador -Políticas establecidas por la compañía	Proporción de directivos procedentes de la comunidad donde se desarrollen operaciones

ASPECTO PARTICULAR: Impactos económicos indirectos

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales o en especie	- Además de las inversiones en sus propias operaciones una organización puede influir en la economía a través de inversiones en infraestructura que puede ir más allá de sus operaciones de negocio propias. Por ejemplo, conexiones de transporte, suministro de agua y electricidad, centros deportivos, de salud, asistencia social, etc...	Descripción de los compromisos comerciales o en especie

4.2. Indicadores para el aspecto ecológico

ASPECTO PARTICULAR: Materiales

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Materiales utilizados	<p>- Las posibles fuentes de información son los sistemas de facturación y contabilidad, así como el área o responsable de compras o suministros.</p> <p>Ejemplo de materiales utilizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materias primas, recursos naturales empleados para su conversión en productos o servicios (ejem. madera, minerales, etc.) - Materiales auxiliares, los necesarios para el proceso de fabricación pero que no son parte del producto final, como lubricantes para la maquinaria - Producto o piezas semi acabados, incluyen todo tipo de materiales componentes que no son materias primas y que forman parte del producto final. <p>Nota: Material directo es el que se encuentra en el producto final.</p> <p>Un ejemplo de no renovables es gas, carbón, minerales, metales...</p>	<p>*Cantidad de materiales consumidos, desglosado por materias primas, materiales auxiliares, productos o piezas semi acabadas, materiales para el envasado y etiquetado</p> <p>Peso y volumen por tipo de material (directos y no renovables)</p>
Consumo directo de energía (Efecto directo sobre los costos operativos que supone una exposición a las fluctuaciones del precio y de la oferta de energía)	<p>- La información se puede obtener de recibos o facturas, registros de medición. Las cantidades pueden obtenerse directamente en julios o mediante conversión a partir de las unidades que figuran en la factura</p> <p>'- Las fuentes de energía primaria adquirida son: Fuentes no renovables como: Carbón, gas natural, combustibles destilados a partir del petróleo crudo (Gasolina, gas-oil, gases licuados de petróleo, butano, propano etano, etc.) Fuentes renovables como: Biocombustibles, etanol e hidrógeno</p> <p>Consumo total directo de energía= energía primaria directa adquirida + energía primaria directa producida - energía primaria directa vendida</p> <p>- La energía primaria directa producida es la obtenida por la empresa por medio de su</p>	<p>*Energía primaria directa adquirida</p> <p>*Energía primaria directa producida</p> <p>*Energía primaria directa vendida</p> <p>*Consumo total de energía desglosado por fuentes renovables y no renovables</p>

producción, extracción, cosecha, recolección o conversión a partir de otras formas de energía.

Consumo indirecto de energía (Sin efecto directo sobre los costos operativos que supone una exposición a las fluctuaciones del precio y de la oferta de energía)

- Los proveedores de energía y servicios relacionados son la fuente de información más importante para este indicador

La energía intermedia adquirida y consumida procedente de fuentes no renovables es:

Electricidad, calefacción y refrigeración, vapor, energía nuclear y otras fuentes de energía importadas

La energía intermedia adquirida y consumida procedente de fuentes renovables son:

Solar, eólica, geotérmica, hidroeléctrica

La cantidad de energía que la empresa consume indirectamente a través de la adquisición de electricidad, calor o vapor puede indicar los esfuerzos de una organización por gestionar los impactos ambientales y reducir su contribución al cambio climático

*Cantidad de energía intermedia adquirida y consumida de fuentes externas

*Cantidad de combustibles primarios consumidos para generar energía intermedia

*Consumo total de energía desglosado por fuentes renovables y no renovables

Iniciativas para ahorros de energía

- La información puede provenir de mediciones internas del consumo de energía y de información proporcionada por el proveedor (ejemp. Especificaciones energéticas de una nueva maquinaria, focos, etc....)

*Número total de iniciativas adoptadas para el ahorro de energía

*Cantidad de energía ahorrada desglosada por iniciativa

ASPECTO PARTICULAR: Agua

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Captación de agua por fuentes	<p>- La información sobre captación total de agua puede ser obtenida de las lecturas de contadores, cálculos derivados de otros datos disponibles referentes al agua o estimaciones propias de la compañía (en caso de no existir contenedores de agua, ni facturas, ni otros datos de referencia)</p> <p>Las fuentes son las siguientes: Agua suministrada por el municipio o una empresa de agua Aguas superficiales (ríos, humedales, lagos, océanos),</p>	<p>*Indique el volumen total de agua medido en metros cúbicos, desglosado por fuentes:</p>

Aguas subterráneas,
Aguas pluviales captadas y almacenadas
por la organización

Porcentaje y volumen
total de agua reciclada
y utilizada

- La información puede obtenerse de lecturas de contadores o facturas de agua, o a partir de cálculos en caso de existir contadores

*Volumen de agua tratada antes de su reutilización

*Volumen total de agua reciclada o reutilizada por la organización

Este indicador mide tanto el agua tratada antes de su reutilización como el agua no tratada. Aquí se incluyen "aguas grises" (es decir aguas pluviales recogidas y aguas residuales generadas por procesos domésticos como lavado de vajillas o ropa y agua de baño)

ASPECTO PARTICULAR: Emisiones, vertidos y residuos

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Emisiones, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero	<p>- Existen diferentes metodologías de conversión para calcular la cantidad de emisiones de gases efecto invernadero según su fuente. Por lo que deberá indicar la norma que se utilizará y la metodología asociada a los datos , haciendo referencia a las siguientes metodologías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medición directa (ejemp. sistema de análisis continuo en line) - Cálculos basados en datos específicos de cada ubicación (ejemp. análisis de la composición del combustible) - Cálculos basados en datos por defecto y - Estimaciones, si se emplean por carencia de datos por defecto, indique la base utilizada para obtener la cifras <p>Las emisiones procedentes del consumo directo e indirecto de energía pueden calcularse a partir de los indicadores de Energía</p>	<p>*Cantidad de emisiones directas de efecto invernadero</p> <p>*Cantidad de emisiones indirectas de efecto invernadero</p>
Vertimiento de aguas residuales según su naturaleza y destino	<p>- Las fuentes de información sobre el volumen de agua vertido por la empresa incluyen medidores de flujo (vertidos de fuente puntual o vertidos a través de tubería) y los permisos regulatorios</p>	<p>*Volumen total de vertidos planificados y no planificados de agua, desglosados por destino, método de tratamiento y si ha sido reutilizada por otra organización</p>
Total de residuos generados, según tipo	<p>- En caso de no existir datos en términos de peso, se deberá estimar empleando la</p>	<p>*Total de residuos generados por las operaciones,</p>

y método de tratamiento	<p>información sobre el volumen de residuos generados y su densidad, balance de masas, o información similar.</p> <p>Los tipos de eliminación son: Compostaje, reutilización, reciclaje, incineración (ejemplo uso de combustibles), vertedero, almacenaje en sitio, otros</p> <p>Los métodos de tratamientos son: - Tratado directamente por la empresa - Tratada por un contratista para la retirada de residuo</p>	<p>desglosados por residuos peligrosos y no peligrosos</p> <p>*Cantidad total de residuos desglosadas por tipo de eliminación y/o tratamiento</p>
Razón simple	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Agua	<p>La información puede obtenerse de lecturas de contadores o facturas de agua, o a partir de cálculos en caso de existir contadores</p>	<p>m3 agua / unidades de producto terminado</p> <p>m3 aguas residuales / unidades de producto terminado</p>
Energía	<p>La información se puede obtener de recibos o facturas, registros de medición. Las cantidades pueden obtenerse directamente en julios o mediante conversión a partir de las unidades que figuran en la factura</p>	<p>Kwh / unidades de producto terminado</p> <p>m3 gas / unidades de producto terminado</p> <p>\$ Combustible / unidades de producto terminado</p>
Desechos	<p>En caso de no existir datos en términos de peso, se deberá estimar empleando la información sobre el volumen de residuos generados y su densidad, balance de masas, o información similar.</p>	<p>Kg desecho sólido / unidades de producto terminado</p> <p>m3 de desecho líquido / unidades de producto terminado</p>

4.3. Indicadores para el aspecto social

Prácticas laborales y ética en el trabajo

ASPECTO PARTICULAR: Empleo

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	- Contratos de trabajo existentes, pueden ser escrito, verbal o tácito y que sea reconocido por la legislación. Así mismo, pueden ser por tiempo determinado o indeterminado. También por jornada parcial o completa. - La nómina	*Indique el número total de trabajadores contratados que trabajan para la empresa al final del periodo objeto del informe, desglosados por tipo de contrato, escrito o verbal *Indique los tipos de contrato utilizados (por ejemplo por tiempo indeterminado, determinado, por tiempo completo o parcial) *Indique el número de trabajadores reconocidos como independientes (por honorarios) *Número de trabajadores por región
Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por edad, sexo y región	- La nómina. Nota: se deben considerar los empleados que abandonan la organización voluntariamente o por despido, jubilación o fallecimiento estando en servicio activo.	*Promedio de rotación. Indicar el número de trabajadores que dejaron su empleo durante el periodo objeto del informe *Número total y porcentaje de trabajadores que dejaron el empleo, desglosado por sexos, edades (<30, 30-50, >50) y región

ASPECTO PARTICULAR: Relaciones empresa trabajadores

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Porcentaje de empleados cubiertos por un contrato colectivo	- Contratos de trabajo existentes Nota: Utilizar los datos del indicador del desglose del colectivo de trabajadores.	*Número total de empleados cubiertos por contrato colectivo *Porcentaje de empleados cubiertos por contrato, respecto a la cifra total de empleados

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Periodo mínimo de aviso relativo a cambios organizativos	- Acuerdos específicos adoptados por la organización. Indicar si estos acuerdos están especificados en un convenio colectivo	*Número mínimo de semanas de preaviso a los cambios significativos que pudieran afectarles sustancialmente

ASPECTO PARTICULAR: Salud y seguridad laboral

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo	<p>- Informes sobre los empleados, registros de asistencias y accidentes</p> <p>Tasa de accidentes (IR) $IR = (\text{No. total de accidentes} \div \text{Hrs trabajadas}) \times 40,000$</p> <p>Tasa de enfermedades profesionales $ODR = (\text{No. De casos de enfermedades} \div \text{Hrs trabajadas}) \times 40,000$</p> <p>Tasa de días perdidos $IDR = (\text{No. total de días perdidos} \div \text{Total de hrs trabajadas}) \times 40,000$</p> <p>Tasa de absentismo $AR = (\text{No. total de días perdidos, por ausencia, durante el período} \div \text{Total de días trabajados por el colectivo de trabajadores durante el mismo período}) \times 40,000$</p> <p>Nota: el factor 40,000 es resultado de 50 semanas laborales de 40 horas por cada 20 empleados $= (50 \times 40) \times 20$</p>	<p>*Causas de absentismo, (informe sobre accidentes y enfermedades desglosado por región)</p> <p>*Criterios para el cálculo de días perdidos</p> <p>*Número de víctimas mortales (incluidos trabajadores considerados como independientes)</p>
Programas de educación, formación, asesoramiento prevención y control de riesgos que se impartan a los trabajadores, a sus familias y a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	<p>- Se pueden consultar políticas organizativas y procedimientos operativos, actas administrativas, registros del departamento de recursos humanos e informes al IMSS</p> <p>Nota: Los programas de asistencia pueden ser para Trabajadores, familias de los trabajadores o la comunidad local</p>	<p>*Proporción de la inversión en programas de salud y seguridad laboral</p> <p>*Número de trabajadores destinados a ocupaciones con alto riesgo de accidente o de contraer enfermedad</p>

ASPECTO PARTICULAR: Formación y evaluación

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	- Se puede encontrar información en los expedientes de los empleados	*Promedio de horas dedicadas a la formación y evaluación desglosado por categoría profesional (Total de hrs de formación por categoría profesional ÷ Total de empleados por categoría profesional)

ASPECTO PARTICULAR: Diversidad e igualdad de oportunidades

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad y pertenencia a minorías	- Se pueden consultar archivos de personal, políticas, códigos o actas administrativas Nota: las categorías son las siguientes: Sexo (hombre/mujer) Minorías Grupos de edad: <30 años, 30-50 años, >50 años	*Número de trabajadores por categoría *Porcentaje de trabajadores por categorías (sexo, minorías y por grupos de edad) *Proporción de la plantilla que pertenece al órgano de gobierno, desglosado por categorías (sexo, minorías y por grupos de edad)
Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional	- Se puede consultar la nómina	*Diferencia porcentual entre el salario base de las mujeres y el de los hombres en cada categoría de empleo

Desempeño de la responsabilidad sobre productos

ASPECTO PARTICULAR: Salud y seguridad del cliente

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Impacto de los servicios proporcionados en la salud y seguridad de los clientes	- Como fuentes de información se pueden utilizar los informes de los departamentos de ventas y jurídico de la empresa, así como la documentación levantada por los sistemas de control de calidad	*Porcentaje de productos y categorías de servicios significativos, sujetos a procesos de evaluación para su mejora *Número de reclamaciones y montos por impactos en la salud y seguridad de los

clientes

ASPECTO PARTICULAR: Etiquetado de productos y servicios

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos y las normas en vigor	- Como fuentes de información se pueden utilizar los informes de los departamentos de ventas y jurídico de la empresa, así como la documentación levantada por los sistemas de control de calidad	- Indique si los procedimientos de información y etiquetado cumplen con lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Procedencia de los componentes del producto o servicio - Contenido, especialmente respecto a sustancias que podrían tener impacto ecológico o social - Utilización segura del producto . Forma de eliminación del producto y su impacto ecológico - Otros (especificar) *Porcentaje de cumplimiento de las normas en vigor

ASPECTO PARTICULAR: Comunicaciones de marketing

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Programa de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing	- Como fuentes de información se pueden utilizar los informes de los departamentos de ventas y jurídico de la empresa, así como la documentación levantada por los sistemas de control de calidad	*Descripción de los códigos o estándares que aplica la organización en las comunicaciones de marketing. *Porcentaje de cumplimiento de las normas en vigor

ASPECTO PARTICULAR: Cumplimiento normativo

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Costo de multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y uso de productos y servicios de la organización	- La información sobre el importe de la multas puede ser proporcionado por el departamento de contabilidad	*Importes por tipo de sanción

ASPECTO PARTICULAR: Otros

Razón simple	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Atracción, satisfacción y lealtad del cliente	- Como fuentes de información se pueden utilizar los informes de los departamentos de ventas y jurídico de la empresa, así como la documentación levantada por los sistemas de control de calidad	Índice de satisfacción del cliente # de quejas % de ventas por producto % de ventas por tipo de cliente # de clientes nuevos/# de clientes activos # de ventas a clientes nuevos/ventas totales % de ventas de productos nuevos
Innovación		# de productos mejorados # de productos nuevos en el mercado
Calidad		% de producto no conforme desechado % de producto no conforme reprocesado % de devoluciones

Desempeño de Derechos Humanos

ASPECTO PARTICULAR: Prácticas de inversión y abastecimiento

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Porcentaje y número de acuerdos de inversión que incluyan cláusulas de derechos humanos	- Como posibles fuentes de información se pueden consultar los departamentos de jurídico o documentación levantada por sistemas de gestión de calidad	*Porcentaje y número total de acuerdos significativos de inversión que incluyan cláusulas de derechos humanos o que fueron sometidos a análisis en materia de derechos humanos
Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos y medidas adoptadas en consecuencia	- Se pueden consultar a los departamento de compras y jurídico	*Número total de proveedores y contratistas significativos de la organización *Porcentaje de contratos con proveedores que contienen cláusulas de derechos humanos

ASPECTO PARTICULAR: No discriminación

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas	- Se puede consultar al departamento de jurídico	*Número total de incidentes de discriminación, desglosados por raza, color, sexo, religión, opiniones políticas, procedencia o extracción social

ASPECTO PARTICULAR: Libertad de asociación y convenios colectivos

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Actividades de la compañía en las que el derecho a la libertad de asociación corra riesgos importantes y las medidas adoptadas	- Se puede consultar al departamento de recursos humanos y jurídico	*Descripción de las actividades en las que pueda estar en peligro el derecho de los empleados a la libre asociación o de negociación colectiva y las medidas adoptadas para su eliminación

ASPECTO PARTICULAR: Explotación infantil

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Actividades identificadas que conlleven a un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y medidas adoptadas para su eliminación	- Se puede consultar al departamento de recursos humanos y jurídico	*Descripción de las actividades con riesgo de incidentes de explotación infantil y las medidas adoptadas para su eliminación

ASPECTO PARTICULAR: Trabajos forzados

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Operaciones identificadas con riesgo significativo de ser origen a episodios de trabajo forzado o no consentido y las medidas adoptadas para su eliminación	- Se puede consultar al departamento de recursos humanos y jurídico	*Descripción de las actividades con riesgo de incidentes de trabajo forzado o no consentido y las medidas adoptadas para su eliminación

Desempeño con la Sociedad

ASPECTO PARTICULAR: Comunidad

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Naturaleza, alcance y efectividad de los programas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en la(s) comunidad(es)	<p>- Las posibles fuentes de información son políticas y procedimientos de la organización, información resultante de los programas comunitarios.</p> <p>Se pueden utilizar fuentes y referencias tanto internas como externas</p>	<p>*Número y descripción de programas adoptados para evaluar los impactos de las operaciones en la comunidad local</p> <p>*Descripción de beneficios de los programas y medidas adoptadas para mitigar los impactos significativos</p>

ASPECTO PARTICULAR: Corrupción

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Porcentaje y número de unidades de negocio con riesgos relacionados a la corrupción	- Se pueden consultar informes de seguimiento de las unidades de negocio con este riesgo	*Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con este riesgo
Porcentaje de empleados formados en políticas anti-corrupción de la organización	- Se puede consultar con el área de recursos humanos y en los expedientes de formación de los empleados	*Porcentaje y número total de empleados que hayan recibido formación anticorrupción, diferenciado entre cargos directivos y no directivos
Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	- Se puede consultar al departamento jurídico por los casos en contra de la empresa o bien entrevistas a los empleados, socios o contratistas	*Descripción de (los) incidente(s) y las medidas adoptadas

ASPECTO PARTICULAR: Cumplimiento normativo

Indicador GRI	Instrumento para la recolección de datos	Escala
Valor monetario de multas y sanciones significativas, así como número de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de leyes y regulaciones	- La información se puede obtener de los registros contables	*Importes de multas y sanciones administrativas o judiciales impuestas a la organización por incumplimiento de leyes o regulaciones.

En el siguiente capítulo se detalla la segunda parte de la propuesta, que consiste en una serie de etapas las cuales facilitarán la aplicación de los indicadores anteriormente expuestos.

CAPÍTULO 5:

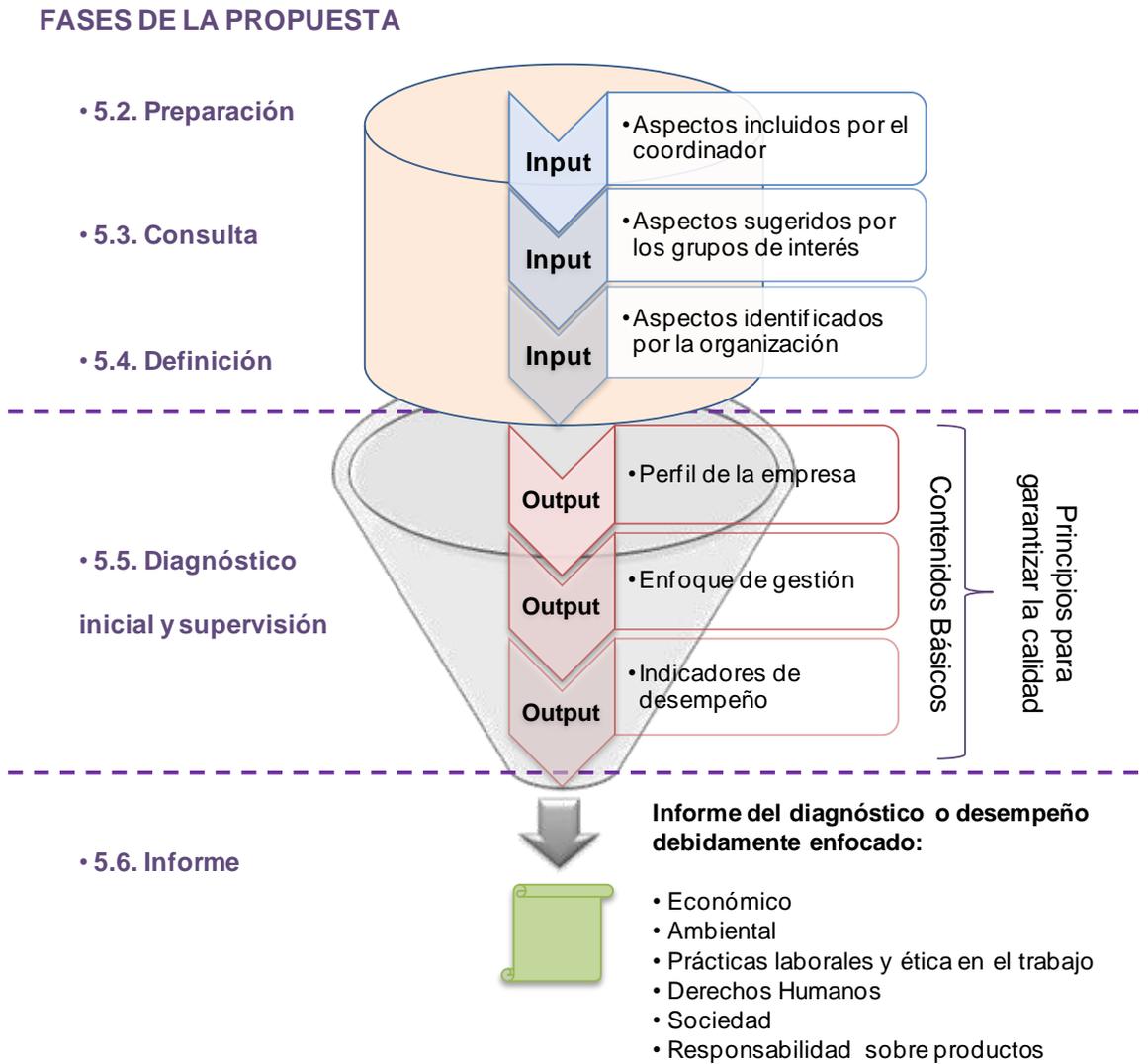
**FASES PROPUESTAS
PARA DIAGNOSTICAR
EL NIVEL DE
SUSTENTABILIDAD DE
LAS MIPYMES
MEXICANAS DEL
SECTOR COMERCIAL Y
DE SERVICIOS**



*“La tierra será como los
hombres sean”*

Proverbio Náhuatl

DIAGRAMA CONCEPTUAL DEL CAPÍTULO 5



FASE 2: Inmersión en el campo

5. FASES PROPUESTAS PARA DIAGNOSTICAR EL NIVEL DE SUSTENTABILIDAD DE LAS MIPYMES MEXICANAS DEL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS

La propuesta que a continuación se detalla brinda sugerencias para aplicar los indicadores propuestos en el capítulo 4 y poder diagnosticar el nivel de sustentabilidad con el que cuentan las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios; la finalidad de este diagnóstico es, en base a los resultados, establecer estrategias de mejora en este contexto.

Las sugerencias que se presentan en este capítulo tienen su base tanto de las Directrices para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad del GRI en su tercera generación (G3)¹¹, como de las directrices del Pacto Mundial para la preparación de una Comunicación de Progreso (CoP). Como ya se detalló en el capítulo 3 ambas guías, además de ser complementarias, dan el marco propicio para alinear la estrategia y las operaciones de las empresas con valores universales y objetivos de sustentabilidad, razón por la cual son reconocidas en todo el mundo y son utilizadas por miles de empresas de diferentes tamaños y diferentes sectores.

Para armar la propuesta se tomaron en cuenta aspectos y condiciones particulares de las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios, para lo cual fue necesario aplicar la herramienta propuesta en una empresa de este tipo, lo que permitió refinar la propuesta por un lado y por el otro, analizar la viabilidad de aplicación.

La propuesta consiste en una serie de fases que van desde preparar a la organización hasta la aplicación de los indicadores de autoevaluación para dar seguimiento a las estrategias de mejora. Sin embargo, dado que cada empresa es “única”, tanto el instrumento de autoevaluación como las escalas a utilizar en cada caso serán también únicos, dado que los objetivos establecidos por los responsables de la toma de

¹¹ Método mundialmente reconocido y utilizado por más de 1.000 organizaciones de casi 60 países y que además es de aplicación voluntaria.

decisiones, la experiencia y el propósito de cada empresa, así como los intereses particulares de sus partícipes o grupos de interés, son también únicos.

A continuación se describen las generalidades y posteriormente se detallan cada una de las fases de esta propuesta.

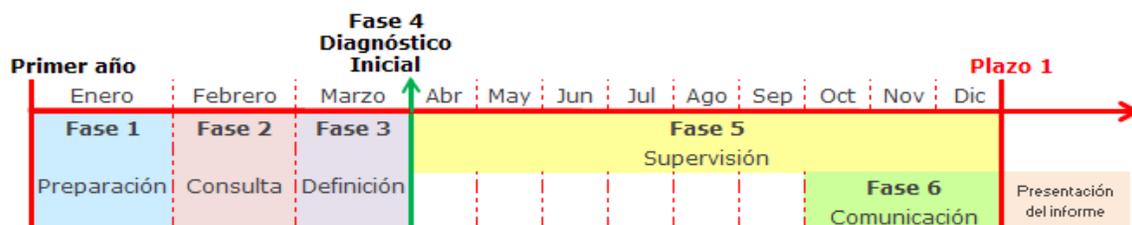
5.1. Generalidades de la propuesta

Los objetivos de aplicar este auto diagnóstico propuesto son los siguientes:

- ✓ Identificar las áreas generales en las que se puede mejorar la gestión;
- ✓ Identificar riesgos y oportunidades de las actividades de la compañía;
- ✓ Proporcionar una visión general de las principales repercusiones económicas, sociales y medioambientales de la organización;
- ✓ Aumentar la participación de los grupos de interés involucrados con la compañía;
- ✓ Mejorar la reputación y aumentar la fidelidad de los clientes y el respeto de la comunidad y por tanto,
- ✓ Conseguir ventaja competitiva.
- ✓ Aunado a esto, un aspecto que pudiera resultar significativo es, la posibilidad de que la organización contribuya de forma concreta y activa con el desarrollo sustentable de su comunidad.

Para lograr lo anterior, se propone realizar el diagnóstico en seis fases, preferiblemente a lo largo de un año (ver figura 5.1.), se sugiere se aplique con la misma periodicidad con la que se realiza la información financiera o ejercicio fiscal.

Figura 5.1. Fases propuestas para realizar el diagnóstico del nivel de sustentabilidad



Como se muestra en la figura anterior, se sugiere el plazo de un mes en las tres primeras fases, sin embargo no es necesario que sea así, la duración dependerá del tiempo y los recursos asignados por cada empresa. La descripción general de cada fase es la siguiente:

1. Preparación: Antes de iniciar se requiere tener una visión general de las repercusiones que tiene la actividad o giro de la compañía y en base a esto, visualizar cómo se llevará a cabo el proceso de evaluación y gestión, lo que se desea informar y la forma para llegar ahí, así como las medidas necesarias para preparar a la empresa para iniciar proceso. En esta fase se elabora un plan de acción con base a esa visión general. También en esta fase se deberán identificar a los principales grupos de interés internos y externos que se consultarán en la siguiente fase.
2. Consulta: Ya identificados a los partícipes más significativos, se procede a consultarlos, el propósito es saber cuáles son sus puntos de vista y sobre los cuales desearían dar su opinión y/o tener información en relación al desempeño de la empresa en un contexto de sustentabilidad.
3. Definición: En esta etapa se deberán seleccionar los aspectos sobre los cuales se desea actuar e informar tomando como base las aportaciones de los grupos de interés, los compromisos actuales de la organización y su viabilidad o capacidad de medición, también se deberán formular e implementar las modificaciones necesarias que posibiliten la capacidad de medición. Definidos los aspectos a evaluar, se seleccionarán los indicadores que se utilizarán para realizar el diagnóstico. Los indicadores que se pueden utilizar están detallados en el capítulo 4.
4. Diagnóstico inicial: Consiste en realizar una autoevaluación a los aspectos definidos en la fase anterior con los indicadores aplicables en cada caso; la finalidad es establecer los objetivos, o escalas meta de mejora a la situación actual, esto incluye preparar un informe con el resultado obtenido y puede o no darse a conocer a los partícipes involucrados en la consulta.

5. Supervisión: Esta fase consiste en volver a aplicar el instrumento de auto diagnóstico cada cierto período de tiempo, simplemente con el objetivo de comprobar y supervisar que las metas establecidas en el diagnóstico inicial están en camino de cumplirse, esto implica también verificar que los cambios implementados están funcionando y han mejorado el desempeño de la organización. Esto se consigue recopilando información siguiendo ciertos principios para asegurar la calidad de la misma y poder continuar a la fase siguiente.
6. Informe de desempeño: Con la información recopilada se puede redactar un informe a los partícipes y grupos de interés que participaron en el proceso de consulta comunicándoles a cerca de los resultados de las mejoras que la empresa implantó para mejorar su desempeño económico, social y ecológico de la empresa tomando como base sus opiniones y sugerencias.

Cabe señalar que debido al tiempo requerido para concluir con el proceso completo de las fases, la aplicación piloto que se muestra en el capítulo 6 sólo incluyó las cuatro primeras fases, sin embargo las fases restantes, supervisión e informe, pueden continuarse con la misma metodología aplicada para llegar al diagnóstico inicial.

A continuación se describen a detalle los pasos sugeridos y los formatos que ayudarán en cada fase:

5.2. Preparación: Fase de planificación para llevar a cabo el diagnóstico

Antes de elaborar un plan de acción es necesario que quien sea responsable de llevar a cabo este proceso evalúe el esfuerzo, el costo y el tiempo que podrán invertirlo. Para tal efecto, será necesario explicar y sensibilizar tanto a los compañeros de trabajo como a los responsables de la toma de decisiones los motivos por los cuales es importante para la organización realizar el diagnóstico, así como los beneficios que traerá el iniciar

un proceso de evaluación del desempeño de la empresa en el contexto de la sustentabilidad.

Para iniciar la fase de preparación se sugiere iniciar con una reunión, que además de sensibilizar a los involucrados, permita establecer una base sólida de compromiso y colaboración de todos en el proyecto. En esta misma reunión se propone generar un censo respecto al plan de trabajo y de las cuestiones a abordar.

En esencia, en esta fase se deberá:

- Elaborar un calendario, en base al tiempo estimado para consultar a los grupos de interés, para seleccionar la información que se informará, para evaluar el desempeño y los impactos y, definir cómo se comunicará el resultado.
- Integrar al equipo que llevará a cabo el diagnóstico la sustentabilidad de la empresa, se sugiere que esté integrado por un coordinador, los responsables de la toma de decisiones (máximos directivos) y personal de apoyo (responsables de la obtención de los datos que se incluirán en el informe final)

A continuación se incluye la propuesta de plan de trabajo con los puntos básicos a considerar en cada fase, cabe aclarar que incluye las actividades que se tendrían que seguir para supervisar y dar seguimientos a las propuestas de mejora resultantes del diagnóstico inicial (supervisión y comunicación). También se incluyen los productos que se esperarían en cada fase.

Formato propuesto 5.1. Plan de trabajo para diagnosticar el nivel de sustentabilidad empresarial

Fase	Actividades	Responsable de la actividad	Presupuesto asignado para la actividad	Plazo previsto	
				Fecha inicio	Fecha fin
Preparación	<p>1 Realizar reunión para identificar impactos y objetivos de la organización en relación a los aspectos de sustentabilidad, asimismo, identificar a los grupos de interés a consultar.</p> <p>Productos <u>Formato 5.2:</u> Aspectos a evaluar identificados por la organización <u>Formato 5.3:</u> Identificación de los grupos de interés a consultar <u>Formato 5.4:</u> Lista de participes a consultar</p>				

Formato propuesto 5.1...continuación...

Fase	Actividades	Responsable de la actividad	Presupuesto asignado para la actividad	Plazo previsto	
				Fecha inicio	Fecha fin
Consulta	<p>2 Realizar la consulta a los partícipes y grupos de interés seleccionados (<u>Formato 5.5</u>: Cuestionario aplicable a partícipes y grupos de interés)</p> <p>Producto <u>Formato 5.6</u>: Recopilación y selección de los aspectos a evaluar sugeridos por los partícipes y grupos de interés</p>				
Definición	<p>3 Realizar reunión para definir los aspectos de sustentabilidad que se van a evaluar e informar sobre ellos, así como para formular estrategias a seguir</p> <p>Productos <u>Formato 5.7</u>: Evaluación de materialidad y exhaustividad de los aspectos seleccionados. <u>Formato 5.8</u>: Evaluación de la viabilidad de evaluación y estrategias recomendadas.</p>				
Diagnóstico Inicial	<p>4 Realizar el diagnóstico del estado actual de la organización (uso del formato 5.9.)</p> <p>5 Realizar el informe con los resultados del diagnóstico, incluyendo la estrategia a seguir definida en la fase anterior.</p> <p>Productos <u>Formato 5.9</u>: Auto diagnóstico y supervisión de metas <u>Informe de resultados</u>: Para realizar este informe se sugiere utilizar el formato 5.10. "Plantilla propuesta para redactar el informe de evaluación del nivel de sustentabilidad empresarial"</p>				
Supervisión	<p>Para gestionar y supervisar las mejoras acordadas de forma permanente habrá que:</p> <p>6 Comprobar cada cierto período de tiempo que se cumpla con los objetivos propuestos en el diagnóstico inicial (puede ser por ejemplo cada mes o cada trimestre) (uso de herramientas de auto evaluación)</p> <p>7 Después de cada evaluación realizar reunión para extraer conclusiones (positivas y negativas) e identificar los métodos empresariales y sistemas de gestión que sean necesarios implementar para mejorar los resultados</p> <p>Producto <u>Formato 5.9</u>: Auto diagnóstico y supervisión de metas</p>				

Formato propuesto 5.1...continuación...

Fase	Actividades	Responsable de la actividad	Presupuesto asignado para la actividad	Plazo previsto	
				Fecha inicio	Fecha fin
Comunicación	<p>8 Finalizado el ciclo establecido, habrá que redactarse el informe de los resultados de las estrategias establecidas y definir el método de distribución de dicho informe a los partícipes que participaron en la consulta.</p> <p>Producto <u>Informe de resultados:</u> Para realizar este informe se recomienda utilizar e formato 5.10. "Plantilla propuesta para redactar el informe de evaluación del nivel de sustentabilidad empresarial"</p>				
	<p>9 Distribuir el informe a los partícipes y recopilar comentarios y sugerencias de los mismos. Se sugiere tomar en cuenta estos comentarios y sugerencias para iniciar el ciclo siguiente.</p>				
Coordinador general del proyecto:					
Responsables de las decisiones generales:					

Fuente: Elaboración propia

El formato anterior incluye las actividades necesarias para llevar a cabo el diagnóstico de sustentabilidad, el objetivo es calendarizar y asignar responsables y presupuesto para cada actividad, sin embargo puede detallarse aún más de acuerdo con las necesidades y particularidades de cada empresa respetando el orden cronológico de las fases de la propuesta. Se sugiere también tomar como referencia el año calendario, que normalmente es el horizonte temporal con el que elaboran los reportes financieros, o bien el plazo que establezcan los responsables de tomar las decisiones generales.

A continuación se detallan las actividades de cada fase así como los productos que se deberán obtener en cada una:

La primera actividad del plan propuesto es realizar una reunión en la que se deberá hacer un consenso respecto de:

- Los principales impactos económicos, sociales y ecológicos que pudieran resultar de la persecución de los objetivos de la empresa a corto y mediano plazo. Para esto se propone el llenado de un formato 5.2 Aspectos a gestionar identificados por la organización.

- Identificar aquellos partícipes o grupos de interés que son relevantes ya sea por que se ven afectados por las actividades, productos y/o servicios de la empresa o bien, cuyas acciones de dichos grupos, puedan afectar la capacidad de la organización para implantar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos. Para este punto se propone formato 5.3. Identificación de los grupos de interés a consultar.
- En base al punto anterior, será necesario antes de pasar a la siguiente fase, hacer una lista específica de los partícipes a los que se les pedirá su colaboración en el proceso de consulta en la fase de Contactos. Ver formato propuesto 5.4. Listado de partícipes a consultar

Respecto a los impactos económicos, sociales y ecológicos que pudieran resultar de la persecución de los objetivos de la organización puede ser útil tomar como referencia la Tabla 3.1 Comparativa de los indicadores para evaluar los aspectos de sustentabilidad empresarial que se encuentra en el capítulo 3 y que enlista los Principios del Pacto Mundial, la Carta de la Tierra y el GRI.

Este intercambio de opiniones para establecer los objetivos o aspectos sobre los que la organización desea actuar es vital para iniciar con el proceso y sin embargo el consenso con los partícipes o grupos de interés, internos y externos es también fundamental y se describe a continuación en la fase de Consulta.

Formato propuesto 5.2. Aspectos a evaluar identificados por la organización

Objetivos del negocio	Plazo	Impactos económicos		Impactos ecológicos		Impactos sociales	
		Positivos	Negativos	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
20% de crecimiento	2 años	Incrementar los beneficios existente o contratar a nuevos proveedores	Si los proveedores son sólo empresas grandes el beneficio se concentrará y no será distribuido	Se desconoce	Aumentará el consumo de energía y las emisiones de CO2	Generación de empleo	Los nuevos proveedores podrían tener estándares laborales más bajos

Formato propuesto 5.2....continuación...

Objetivos del negocio	Plazo	Impactos económicos		Impactos ecológicos		Impactos sociales	
		Positivos	Negativos	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
Ampliar las actividades a otra ciudad	3 años	Incrementar los ingresos, así como los beneficios y el número de colaboradores	Se desconoce	Se desconoce	Aumentará el consumo de energía y las emisiones de CO2 Aumento en la emisión de residuos no reciclables	Aumentar el número de empleados con capacidades diferentes.	Recortar puestos de trabajo en la oficina principal
Disminuir costos de operación	1 año	Aumento de los ingresos (beneficios) debido a los ahorros generados. Mejora de los procesos actuales.	Reducción de oportunidades de trabajo a trabajadores autónomos	Disminuir el consumo de energía y las emisiones de CO2 Evitar el aumento en el consumo de energías de fuentes no renovables	Se desconoce	Los ahorros se convertirán en incentivos para los empleados	Se desconoce
Mejorar la calidad en el servicio	1 año	Aumento de los ingresos (beneficios) debido al incremento de la demanda.	Se desconoce	Se desconoce	Aumentará el consumo de energía y las emisiones de CO2 Aumento en la emisión de residuos no reciclables	Incremento en la demanda del servicio	Se desconoce

Fuente: Elaboración propia y el contenido de esta tabla son sólo ejemplos de cómo llenar el formato.

El objetivo de este formato es evaluar los impactos económicos, sociales y ecológicos que pudieran resultar de la persecución de los principales objetivos de la organización a corto y mediano plazo. Se sugiere que este formato sea uno de los productos resultantes de la reunión inicial. Se sugieren máximo siete objetivos y por lo menos tres.

Una vez identificados los principales objetivos de la compañía y los impactos que estos tienen en el contexto de sustentabilidad se deberán identificar a los partícipes y grupos de interés para incluirlos en el proceso de consulta. Como ya se detalló en el capítulo 2, el éxito de una organización reside en la colaboración de una serie de personas y grupos que tienen un interés en relación a lo que hace la organización, es decir, son personas o grupos que dentro de lo razonable, son afectados por las actividades, productos y/o servicios de la organización o bien, cuyas acciones de dichos grupos,

puedan afectar la capacidad de la organización para implantar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

Para hacer esta identificación de los partícipes con mayor influencia, se proponen los formatos 5.3 y 5.4. Estos formatos deberán llenarse considerando los siguientes factores:

- Nivel de responsabilidad: son grupos vinculados a la organización con contratos, normativas, políticas.
- Nivel de influencia, ya sea interna y/o externa en la consecución de los objetivos de la compañía.
- Proximidad: se refiere a los grupos que depende la organización para su funcionamiento diario y los que viven cerca de la empresa.
- Dependencia: son los grupos que dependen de la organización, por ejemplo clientes, proveedores, empleados.
- Representación: los que representan instituciones clave con las cuales interactúa la organización, por ejemplo instituciones gubernamentales, grupos políticos, líderes de la comunidad.

Cabe aclarar que el número de personas seleccionadas no es necesariamente un dato estadístico, pero si deberán seleccionarse a los partícipes con mayor influencia, para que la consulta tenga significado; el número de partícipes seleccionados deberá coincidir en ambos formatos.

A continuación se muestran los formatos con unos ejemplos, sin embargo los resultados variarán según la empresa y con base en las decisiones de los responsables o directivos de cada organización (Formato propuesto 5.3). Una vez identificados a los partícipes con mayor influencia, proximidad y dependencia, será necesario hacer una lista específica de las personas a consultar (Formato propuesto 5.4).

Formato propuesto 5.3. Identificación de los grupos de interés a consultar

Grupo de interés	¿Ejerce este grupo una gran influencia en su desempeño...			¿Este grupo se ve afectado en gran medida por su desempeño...			Este grupo, ¿Ejercerá mucha influencia o se verá muy afectado en el futuro? (g)	Total (a+b+c+d+e+f+g)	Se involucrará en el proceso de consulta?	Muestra o número de consultas a realizar	Método de contacto	Fecha límite para recibir sus comentarios
	Económico? (a)	Social? (b)	Ecológico? (c)	Económico? (d)	Social? (e)	Ecológico? (f)						
Empleados	1	1	1	1	1	0	1	6	Si	7	Encuentro cara a cara	inmediato
Proveedores	1	1	1	1	1	0	1	6	Si	5	E-mail	1 semana
Comunidad Local	0	1	0	0	1	1	1	4	Si	1	Encuentro cara a cara	inmediato
Clientes	1	1	1	1	0	0	1	5	Si	10	Encuesta	inmediato
Bancos	1	0	0	0	0	0	0	1	No	N/A	No aplica	N/A
Inversionistas	1	1	1	1	1	1	1	7	Si	Todos	Carta	1 semana

Valores:

Si= 1 No=0

Fuente: Elaboración propia y el contenido de esta tabla son sólo ejemplos de cómo llenar el formato.

Tomando en cuenta el ejemplo anterior en el siguiente formato se deberán enlistar siete empleados, cinco proveedores, una persona representante de la comunidad local, a diez clientes y a todos los inversionistas o socios del negocio. Como se puede observar se decidió no consultar a los bancos.

Formato propuesto 5.4. Lista de partícipes a consultar

#	Grupo de interés	Razón Social	Nombre del contacto	Fecha de consulta	¿Respondió?	Observaciones
1						
2						
3						
...						
n						

Fuente: Elaboración propia

Referente a los métodos de contacto que se requieren para el formato 5.3 es muy importante tomar en cuenta la siguiente tabla antes de iniciar la fase de consulta:

Tabla 5.1. Métodos para contactar a los partícipes

Método	Aspectos a considerar
Carta	<ul style="list-style-type: none"> • Más para transmitir información que para dialogar • Difícil saber si la carta llega a la persona adecuada • Seguramente se necesitará hacer una llamada de recordatorio o de seguimiento
Conversación telefónica	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un contacto personal, que aumenta sus posibilidades de recibir opiniones • Puede tener un costo elevado • Ofrece tiempo adicional para que los grupos de interés aporten datos más específicos • Es necesario organizar bien los resultados de la conversación
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> • Es relativamente fácil para iniciar el contacto • Puede que no sea la forma más fácil para todos los grupos
Encuentro cara a cara	<ul style="list-style-type: none"> • Buena forma de crear confianza y credibilidad • Fácil para captar la percepción que los grupos de interés tienen de la compañía • Fácil para recopilar un conjunto de respuestas precisas. • Podría tener un costo elevado • Es conveniente que el rol de facilitador lo realizara una tercera persona • Es necesario asegurarse que todas las partes implicadas puedan beneficiarse de la reunión • Puede resultar difícil de organizar y encontrar una fecha, tiempo y lugar que convenga a todos
Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> • El diseño tiene que ser accesible, con preguntas relevantes y de fácil comprensión • Consume poco tiempo del encuestado • Forma relativamente fácil de recibir los comentarios • Fácil de rastrear. A los encuestados se les puede informar de las acciones que la empresa va a emprender como resultado de sus aportaciones

Fuente: Elaboración propia en base a las colecciones de aprendizaje del GRI

Una vez que se definió que personas serán consultadas y los métodos por los cuales se contactarán se procede a realizar la fase de consulta, la cual se detalla a continuación.

5.3. Consulta: Aportaciones de los partícipes y grupos de interés

La participación de los grupos de interés es muy importante en el proceso, ya que aporta una perspectiva distinta de los puntos fuertes y débiles de la organización. También puede ayudar a detectar algunos problemas antes de que se produzcan, pero sobre todo, ayuda a crear una imagen exterior positiva al mostrar que a la empresa le importan las opiniones del mundo exterior.

Uno de los principales objetivos de consultar a los partícipes de la compañía es conocer cuáles son, desde el punto de vista de las personas involucradas con la empresa, los aspectos que consideran más importantes y que por lo tanto la organización debería modificar, gestionar, evaluar y en consecuencia reportarles en un informe.

Otro objetivo de la consulta es entablar un diálogo que permita un intercambio de opiniones permanente sobre los aspectos de sustentabilidad que puedan desembocar en acuerdos de colaboración que redunde en beneficio para ambas partes.

Si el consenso se realiza de forma adecuada es muy probable que se tenga como resultado un aprendizaje permanente tanto en el seno de la organización como externamente. Además de que alimenta la confianza entre la organización y los grupos de interés. No obstante, la decisión sobre lo que deba incluir el reporte final, es de los directivos responsables de la toma de decisiones en la organización.

Por otra parte, cabe aclarar que no existe un método para dialogar con los grupos de interés que pueda ser aplicado de la misma forma en todas las organizaciones. Lo que sugieren las directrices del GRI y que ha resultado práctico para realizar este diálogo es simplemente mostrarles una lista con los aspectos generales del desarrollo sustentable (aspectos sociales, económicos y ecológicos) y así detectar las áreas por las que muestran interés. Con la información recabada se podrán identificar indicadores específicos para que la empresa gestione, evalúe e informe su desempeño.

La opción propuesta en este trabajo es presentar a los partícipes a consultar una lista general de los aspectos generales de sustentabilidad, a manera de cuestionario se les pedirá que mencionen los cinco puntos que consideren más relevantes y dejar que expresen, a través de sus respuestas, sus intereses, los temas sobre los que desean hablar con la organización o sobre los que desean saber más, no se recomienda incluir los detalles de los indicadores que la empresa planea utilizar ya que provocaría confusión o dispersión, desviando así el objetivo principal. Ver formato propuesto 5.5 Cuestionario a partícipes y grupos de interés (contiene unas respuestas como ejemplo)

Formato propuesto 5.5. Cuestionario aplicable a partícipes y grupos de interés

Aspecto General	Aspectos particulares	Seleccione máximo 5 aspectos que considere importantes	Comentarios y sugerencias sobre los aspectos seleccionados	
ECONÓMICO	Desempeño económico. (Ejem. Generación y distribución de valor)	X	Desearía conocer el resultado del desempeño económico de la empresa	
	Presencia en el mercado (ejem. Contratación de proveedores locales)			
	Impactos económicos indirectos (ejem: inversiones en infraestructuras y servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales o en especie)			
	Otro, especifique.			
ECOLÓGICO	Uso de materia prima			
	Uso directo e indirecto de energía			
	Captación de agua y reciclaje			
	Emisiones directas e indirectas de gases, vertidos de aguas residuales y residuos generados por tipo y su tratamiento			
	Otro, especifique.			
SOCIAL	Prácticas laborales y ética en el trabajo	Empleo	X	Deseo saber el total de trabajadores contratados
		Relaciones empresa trabajadores		
		Salud y seguridad laboral	X	Deseo que se implementen normas de seguridad laboral y contar con un sistema de seguridad social
		Formación y evaluación	X	Se requieren cursos de capacitación
		Diversidad e igualdad de oportunidades		
		Otro, especifique.		

Formato 5.5. Continuación...

Aspecto General	Aspectos particulares		Seleccione máximo 5 aspectos que considere importantes	Comentarios y sugerencias sobre los aspectos seleccionados
SOCIAL	Desempeño de la responsabilidad sobre productos	Impacto de los servicios proporcionados en la salud y seguridad de los clientes		
		Etiquetado: información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos y las normas en vigor		
		Comunicaciones de marketing, cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing		
		Cumplimiento normativo en relación con el suministro y uso de productos y servicios de la organización		
		Otro, especifique.		
	Desempeño de Derechos Humanos	Prácticas de inversión y abastecimiento (ejem. Acuerdos de inversión que incluyan cláusulas de derechos humanos)		
		No discriminación		
		Libertad de asociación y convenios colectivos		
		Riesgo de explotación infantil		
		Riesgo de trabajos forzados		
		Otro, especifique.		
	Desempeño con la Sociedad	Comunidad (ejem. gestionar los impactos de las operaciones en la comunidad)		
		Manejo de los incidentes de corrupción		
		Cumplimiento normativo de leyes y regulaciones		
		Otro, especifique.		

Fuente. Elaboración propia en base a los aspectos básicos mencionados en la Guía G3 del GRI

Nota: Como se ha referido anteriormente, este y todos los instrumentos propuestos tienen su fuente en la Guía G3 del GRI y las adecuaciones y validación a los mismos fueron respaldadas por jueceo en la clase de seminario de investigación así como con un experto un experto empresarial¹²

¹² El jueceo y validación de los instrumentos propuestos se realizó en el 2010 con los integrantes en la clase de Seminario de investigación de esta maestría. El experto empresarial consultado fue el M en C Gilberto Cervantes, Director de operaciones de ISA Corporativo.

El formato que se propone a continuación, 5.6. Recopilación y selección de aspectos a evaluar sugeridos por los partícipes y grupos de interés, tiene como objetivo recopilar todo lo que los partícipes opinaron y contestaron en el formato anterior, el 5.5., por lo que es un formato similar pero haciendo la distinción por el tipo de grupo consultado. Se agrega además una columna para el voto de calidad el cual lo tendrá el Coordinador del proyecto, quien junto con el (los) responsables de tomar las decisiones en la empresa decidirán lo que la empresa deberá evaluar y en su caso gestionar e informar en relación a su desempeño. Este formato se encuentra lleno como ejemplo, los resultados dependerán de cada empresa en la que se aplique.

Formato propuesto 5.6. Recopilación y selección de aspectos a evaluar sugeridos por los partícipes y grupos de interés

Aspecto General	Aspectos particulares	Intereses específicos del....						Gran Total	
		Total Empleados	Total Proveedores	Total Comunidad Local	Total Clientes	Total Bancos	Total Inversionistas		Coordinador del proyecto
ECONÓMICO	Desempeño económico. (Ejem. Generación y distribución de valor)	7		1	10		3		21
	Presencia en el mercado (ejem. Contratación de proveedores locales)		5		10		3		18
	Impactos económicos indirectos (ejem: inversiones en infraestructuras y servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales o en especie)						3		3
	Otro, especifique.								0
ECOLÓGICO	Uso de materia prima		5					1	6
	Uso directo e indirecto de energía							1	1
	Captación de agua y reciclaje							1	1
	Emisiones directas e indirectas de gases, vertidos de aguas residuales y residuos generados por tipo y su tratamiento			1				1	2
	Otro, especifique.								0
SOCIAL	Prácticas laborales y ética en el trabajo	Empleo	7						7
		Relaciones empresa trabajadores	6						6
		Salud y seguridad laboral	7						7
		Formación y evaluación	7						7
		Diversidad e igualdad de oportunidades	1						1
		Otro, especifique.							

Formato propuesto 5.6. Continuación...

Aspecto General	Aspectos particulares		Intereses específicos del....						Gran Total	
			Total Empleados	Total Proveedores	Total Comunidad Local	Total Clientes	Total Bancos	Total Inversionistas		Coordinador del proyecto
SOCIAL	Desempeño de la responsabilidad sobre productos	Impacto de los servicios proporcionados en la salud y seguridad de los clientes				10		3		13
		Etiquetado: información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos y las normas en vigor				10				10
		Comunicaciones de marketing, cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing				10				10
		Cumplimiento normativo en relación con el suministro y uso de productos y servicios de la organización				10				10
		Otro, especifique.								0
	Desempeño de Derechos Humanos	Prácticas de inversión y abastecimiento (ejem. Acuerdos de inversión que incluyan cláusulas de derechos humanos)							1	1
		No discriminación								0
		Libertad de asociación y convenios colectivos								0
		Riesgo de explotación infantil								0
		Riesgo de trabajos forzados								0
	Otro, especifique.								0	
	Desempeño con la Sociedad	Comunidad (ejem. gestionar los impactos de las operaciones en la comunidad)			1			3		4
		Manejo de los incidentes de corrupción			1					1
		Cumplimiento normativo de leyes y regulaciones			1					1
		Otro, especifique.								0

Fuente: Elaboración propia en base a los aspectos básicos mencionados en la Guía G3 del GRI

Con la recopilación de los aspectos a evaluar sugeridos por los partícipes (formato 5.6) y con los aspectos a evaluar determinados por la organización (formato 5.2) el coordinador del proyecto está en posibilidad de continuar a la fase de definición que consiste, a grandes rasgos, en identificar en que aspectos habrá que focalizar sus

esfuerzos de mejora. En el siguiente inciso se especifica en qué consiste la fase de definición.

5.4. Definición: Fase de focalización de esfuerzos

Ya recopiladas todas las aportaciones tanto del equipo interno encargado de este proceso como de los grupos de interés se deberán depurar los aspectos de sustentabilidad sobre los que la empresa trabajará y poder así determinar los indicadores apropiados para medir el desempeño resultado de los esfuerzos; para la depuración será necesario comprobar la “materialidad” y la “exhaustividad” de cada aspecto.

La materialidad la determinan dos consideraciones: la primera es la importancia de los impactos de la organización y segundo, las prioridades de los grupos de interés. Referente a la exhaustividad, es simplemente comprobar que los aspectos de sustentabilidad seleccionados cubren todas las acciones o eventos significativos que han tenido lugar en el período a evaluar y que no se omita información relevante.

El formato propuesto 5.7. está precisamente diseñado para evaluar la materialidad y la exhaustividad de los aspectos recopilados, el propósito de este formato es facilitar una adecuada selección de indicadores para realizar el diagnóstico. Cabe mencionar que la lista de indicadores que pueden utilizarse en cada aspecto en particular, se encuentra en el capítulo 4 y son una selección de indicadores que pueden ser aplicados por MiPyMES del sector comercial y de servicios.

A continuación se muestra un ejemplo de la estructura que tendría este formato, los aspectos y los indicadores que se utilicen dependerán de la situación particular de cada empresa.

Formato propuesto 5.7. Evaluación de materialidad y exhaustividad de los aspectos de sustentabilidad seleccionados

Aspecto General	Aspectos Particulares	Indicador	¿Este aspecto / indicador...								Total	Aspecto seleccionado por los grupos de interés (Gran total Formato 5.6.)	Gran Total	¿Aspecto / indicador seleccionado para aplicar en la evaluación?	Observaciones	
			Fue mencionado por los grupos de interés?	Constituye un reto de futuro para el sector?	Tiene relación con normas, leyes o pactos de significado estratégico para la organización?	Constituye una oportunidad para el negocio?	Aumenta la posibilidad de que el negocio corra riesgo importante?	La organización posee conocimientos o competencias para contribuir a la sustentabilidad en esta área?	Contribuye al éxito del negocio o fortalece sus valores?	Total						
ECONÓMICO	Desempeño económico	Valor económico generado y distribuido	2	2	2	0	2	2	0	2	0	2	10	31	SI	
		Riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	0	2	0	2	1	1	0	2	1	2	8	29	NO	
	Desempeño económico	Cobertura de obligaciones derivadas de programas de beneficio social	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	2	23	NO	
		Ayudas financieras recibidas	2	0	0	2	0	0	2	0	2	1	7	28	NO	
	Presencia en el mercado	Políticas, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en donde se desarrollen operaciones	2	2	0	0	1	0	0	1	1	7	7	25	SI	
		Procedimiento para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad donde se desarrollen operaciones	2	0	0	1	2	2	0	2	2	9	9	27	NO	
	Impactos económicos indirectos	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales o en especie	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	NO	

Valores: 2=Si, 1=Tal vez, 0=No

Fuente: Elaboración propia en base a los aspectos básicos e indicadores de la Guía G3 del GRI

Una vez evaluada la materialidad y la exhaustividad de los aspectos, también habrá que diagnosticar la viabilidad práctica para la evaluación de dichos aspectos, al mismo tiempo habrá que formular recomendaciones de mejora que se deberán presentar a los responsables de la toma de decisiones de la compañía.

En base a lo anterior el formato propuesto 5.8. sirve precisamente para verificar la viabilidad de evaluación de los aspectos seleccionados. El resultado de esta evaluación será la base del diagnóstico inicial, ya que con el resultado que se muestre en este formato, se estará en posibilidad aplicar los indicadores correspondientes y poder armar la herramienta de auto evaluación a aplicar en la siguiente fase. Como se puede observar en el formato, también se incluye una columna de recomendaciones para mejorar la viabilidad de evaluación, las cuales se deberán presentar a los responsables de la toma de decisiones o el directivo principal.

Ahora bien, para presentar esta información a los responsables de la toma de decisiones y ayudarlos a entender mejor el razonamiento que fundamenta las recomendaciones se deberá esclarecer lo siguiente:

- Cuáles son los aspectos de sustentabilidad identificados como relevantes en las fases de preparación y consulta, indicando cuales fueron señalados como prioritarios por los grupos de interés tanto internos como externos,
- Qué aspectos pueden evaluarse de forma inmediata y obtener información sobre los aspectos de sustentabilidad identificados,
- Qué aspectos deberán incluirse para períodos de información futuros y qué se necesita hacer para estar preparados para informar sobre ellos en su momento.

A este respecto la Guía G3 recomienda que se incluyan los informes, todos los aspectos que se han corroborado que son materiales así como los que han comprobado su exhaustividad, ya sea que muestren la información o bien que expliquen la razón de su omisión. A continuación se muestra un formato 5.8. con ejemplos de llenado.

Formato propuesto 5.8. Evaluación de la viabilidad de evaluación y estrategias recomendadas

Aspecto General	Aspectos Particulares	Indicador	¿Aspecto / indicador seleccionado por su materialidad para aplicar evaluación? (Del formato 5.7.)	¿Es viable obtener la información necesaria para incluir este aspecto / indicador en el informe actual?	¿Se necesita preparación para evaluar este aspecto / indicador e incluirlo en el próximo informe?	¿Qué se necesita para obtener la información?	¿Qué acciones se deben realizar para mejorar el aspecto particular?	Nombre del responsable de realizar la evaluación	Plazo para mejorar el aspecto particular	Presupuesto asignado para mejorar el aspecto particular	Observaciones
ECONÓMICO	Desempeño económico	Valor económico generado y distribuido	SI	SI	NO	Libro de ingresos y egresos o estados financieros	Acciones específicas para incrementar las ventas				
		Riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	NO	N/A	N/A	N/A	N/A				
		Cobertura de obligaciones derivadas de programas de beneficio social	NO	N/A	N/A	N/A	N/A				
		Ayudas financieras recibidas	NO	N/A	N/A	N/A	N/A				
	Presencia en el mercado	Políticas, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en donde se desarrollen operaciones	SI	SI	NO	Contactar al encargado de compras	Revisar o establecer políticas claras para la contratación de proveedores.				
		Procedimiento para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad donde se desarrollen operaciones	NO	N/A	N/A	N/A	N/A				
	Impactos económicos indirectos	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales o en especie	NO	N/A	N/A	N/A	N/A				
ECOLÓGICO	Materiales	Materiales utilizados	SI	SI	NO	Contactar al responsable de las operaciones del negocio	Establecer políticas para el uso correcto de materiales				
	Energía	Consumo directo de energía (Efecto directo sobre los costos operativos que supone una exposición a las fluctuaciones del precio y de la oferta de energía)	SI	SI	NO	Contactar al responsable de las operaciones del negocio	Establecer políticas para el ahorro de energía				
		Consumo indirecto de energía (Sin efecto directo sobre los costos operativos que supone una exposición a las fluctuaciones del precio y de la oferta de energía)	NO	N/A	N/A	N/A	N/A				
		Iniciativas para ahorros de energía	SI	NO	SI	Contactar al responsable de las operaciones del negocio	Establecer políticas para el ahorro de energía				
	Agua	Captación de agua por fuentes	NO	N/A	N/A	N/A	N/A				
Porcentaje y volumen total de agua reciclada y utilizada		NO	N/A	N/A	N/A	N/A					

Fuente: Elaboración propia y el contenido de esta tabla son sólo ejemplos de cómo llenar el formato.

Una vez que se ha presentado toda la información a los responsables de las decisiones, entre los que se halla normalmente el líder propietario de la organización o los directivos de alto nivel, es como estarán en posibilidades de decidir de manera

definitiva sobre lo que se van a enfocar los esfuerzos y que se informará en su reporte de desempeño. Con base en lo anterior se está en posibilidades de realizar el diagnóstico el cual se detalla a continuación.

5.5. Diagnóstico inicial y supervisión: Fases de recopilación de información

Una vez que la organización ha decidido cuáles son los aspectos que evaluará, es necesario diagnosticar el estado basal o inicial de dichas áreas, el propósito es fijar objetivos y metas deseadas y vincularlas con el futuro, es decir, establecer escalas para la fase de supervisión, estableciendo así un proceso participativo de las personas involucradas.

Para poder realizar el diagnóstico es necesario utilizar los indicadores propuestos en el capítulo anterior y que también incluyen las posibles fuentes para recabar la información. Cabe señalar que no siempre tienen que ser objetivos expresados en cantidades exactas, medibles (cuantitativos). También se pueden establecer objetivos cualitativos, como por ejemplo mejoras en los procedimientos y políticas, implemento de sistemas de medición o programas de formación en materia de sustentabilidad.

A continuación se muestran ejemplos concretos de cómo se pueden expresar los objetivos cuantitativos y los cualitativos.

Tabla 5.2. Ejemplo de medición de objetivos cuantitativos

Indicador	1er trim	2o trim	...	Objetivo	Total logrado
Consumo de energía	340 gj	360 gj		Promedio 300 gj	
Recabado por	Marco García	Marco García			
Verificado por	Juan Pérez	Juan Pérez			
% de residuos reciclados	25% reciclado 10% reutilizado	19% 3%		35% reciclado 10% reutilizado	
Recabado por	Carlos C	Martha J			
Verificado por	Juan Pérez	Juan Pérez			

Nota: Es recomendable que la recopilación de datos y la verificación de los mismos sea hecha por diferentes personas.

Lo más común es que las empresas recaben o establezcan objetivos cuantitativos, pero lo más probable es que la organización también recabe datos de otro tipo como son: efectos de cumplimiento normativo legal, o quizá se dificulta la recolección de información debido a que la empresa carece de políticas o herramientas de medición adecuadas. Ver los siguientes ejemplos:

Tabla 5.3. Ejemplo de medición de objetivos cualitativos

Indicador	1er trim	2o trim	...	Objetivo	Total logrado
Emisiones de gases efecto invernadero	Investigar herramientas para rastrear emisiones y costos	Elegir herramienta de rastreo mediante discusiones internas		Registrar las emisiones del GEI el año próximo	
Recabado por	Marco García	Marco García			
Verificado por	Juan Pérez	Juan Pérez			
Situación	Hecho	Aplazado			
Notas	-	Se reprogramó la sesión			
% de mujeres en el equipo de dirección	Identificar talentos internos y puestos disponibles	Analizar si existen razones por las que las mujeres no lo solicitan (ejemp. Dificultades para el cuidado de los hijos)		Aumentar el número de mujeres directivas el año próximo	
Recabado por	Carlos C	Martha J			
Verificado por	Juan Pérez	Juan Pérez			
Situación	Hecho	N/A			
Notas	-	Comunicarse con las mujeres personalmente			

Para que los objetivos cualitativos se logren con éxito, es recomendable planificarlos o implementarlos de una manera adecuada, por ejemplo:

Objetivo: Crear un programa de reciclaje y poder medir el porcentaje de materiales que se reciclan. Para esto será necesario plantearse:

- ¿Cuáles son los pasos necesarios para su puesta en marcha y funcionamiento?
- ¿Los empleados saben cómo separar la basura?
- ¿Se necesita cambiar la frecuencia con la que se retira la basura?
- ¿Tenemos proveedores adecuados para recoger los residuos reciclables?
- ¿Tenemos un sistema para calcular el porcentaje de residuos recalados en relación al total de la basura?

- ¿Tenemos personal que se ocupe de reciclar y gestionar los residuos?
- ¿Tenemos un sistema para comprobar los resultados del programa de reciclaje con frecuencia?

Objetivo: Promover y medir la diversidad en la organización. Los ejemplos para plantearse serían:

- ¿Qué procesos internos se ven afectados?
- ¿Hay un sistema para identificar a los grupos que se desea rastrear?
- ¿La empresa cuenta con normas de contratación que favorezcan la diversidad?
- ¿Es necesario modificar procedimientos para reforzar este objetivo?

Tomando en cuenta lo anterior se propone el formato 5.9. Auto diagnóstico y supervisión de metas, para recopilar la información del diagnóstico. En este formato deberán incluirse los indicadores aplicables a cada aspecto seleccionado, los resultados obtenidos (son considerados como línea base) y los resultados meta a cierto tiempo (son los objetivos a alcanzar). A continuación se muestra un ejemplo de este formato.

Nota: Es recomendable cubrir menos indicadores pero que la información sea de calidad, que intentar aplicar todos los indicadores aplicables a los aspectos seleccionados y que la información ofrecida sea de mala calidad. Aún así, más adelante se enlistan los principios recomendados por el GRI para garantizar la calidad de la información recabada, en semejanza a los principios y normas que garantizan la información contable financiera.

Formato propuesto 5.9. Auto diagnóstico y supervisión de las metas

Categoría	Aspectos aprobados	Indicadores aplicables para el diagnóstico	Escala	Valores (cuantitativos y/o cualitativos)				Responsable de la información recabada	Observaciones
				Línea Base (Valores iniciales)	Meta 1 (1er año, semestre o trimestre)	Meta 2 (2º año, semestre o trimestre)	Meta "n" ("n" año, semestre o trimestre)		
ASPECTO ECONÓMICO	Desempeño económico	Valor económico generado y distribuido	*Valor económico directo creado (VEC)	10,000	13,000	16,000			
			*Valor económico distribuido (VED)	3,000	5,000	7,000			
	Presencia en el mercado	Políticas, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en donde se desarrollen operaciones	*Valor económico retenido (VER): diferencia entre el VEC y el VED Reservas, amortizaciones y depreciaciones	7,000	8,000	9,000			
			*Proporción del gasto o compras con proveedores locales	80%	90%	90%			
Otros:			*Criterios de selección de proveedores	Actualmente no hay criterios de selección	Estudiar características de los proveedores actuales	Establecer políticas para la contratación de proveedores			
			*Proporción de presencia en el mercado	10%	12%	15%			

Fuente: Elaboración propia el contenido de esta tabla son sólo ejemplos de cómo llenar el formato.

5.5.1. Principios para garantizar la calidad de la información recabada tanto en el diagnóstico inicial como en la supervisión

Para que el diagnóstico inicial y la supervisión tengan sentido y sean útiles para mejorar el estado de la compañía en un contexto de sustentabilidad empresarial se requiere que la información recopilada sea confiable y de calidad, para lo cual las preguntas que se enumeran a continuación ofrecen una forma fácil de comprobarlo, para lo cual se deberá organizar el proceso de recopilación de información de forma tal que se pueda responder afirmativamente a las preguntas, si no es posible, se deberá mejorar la calidad para los períodos futuros.

Similar a las Normas de Información Financiera¹³, el GRI recomienda seguir ciertos principios para garantizar la calidad de la información recabada así como para la elaboración de memorias de sustentabilidad con las cuales se divulga el desempeño de la empresa a los partícipes involucrados, estos principios son los siguientes:

Principio de Equilibrio: El informe de desempeño (memoria de sustentabilidad) que se pretenda divulgar entre los partícipes y grupos de interés deberá contener tanto los aspectos positivos como los negativos.

- El informe de desempeño ¿Contiene los resultados y los aspectos desfavorables?
- ¿Se presenta de tal modo que permite al usuario ver las tendencias positivas y negativas del desempeño?
- El énfasis en los diferentes aspectos e indicadores mostrados en el informe ¿Es proporcional a su materialidad?

Principio de Comparabilidad: Los aspectos y los indicadores deberán ser seleccionados, recopilados y expresados de una manera coherente que permita a los grupos de interés analizar los cambios experimentados en el desempeño de la organización con el paso del tiempo.

¹³ Conjunto de conceptos normativos generales y normas particulares que regulan los estados financieros en un lugar y fecha determinados y emitidos el 1º de junio de 2004, por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A. C. (CINIF). organismo independiente que, en congruencia con la tendencia mundial, asume la función y la responsabilidad de la emisión de la normatividad contable en México.

- La información recabada ¿Puede compararse con carácter anual?
- Las variaciones existentes entre períodos informativos respecto a la cobertura, alcance, duración del período o la propia información ¿Pueden ser identificadas y explicadas?

Principio de Fiabilidad: La información y los procedimientos seguidos en la preparación del informe de desempeño deberán ser recopilados, registrados, compilados, analizados y presentados de forma que puedan ser sometidos a examen y que revelen la calidad y la materialidad de la información.

- La organización ¿Puede identificar la fuente original de toda la información que figura en el reporte del desempeño, para una comprobación interna?
- Cuando en el reporte figuren hipótesis o cálculos complejos ¿Puede la organización justificar la fiabilidad de los mismos, para una comprobación interna?
- En caso de requerirse una validación externa ¿Puede identificarse el alcance y la extensión de la información contenida en el reporte?

Principio de Precisión: La información en el reporte deberá ser exacta y suficientemente detallada como para que los diferentes grupos de interés puedan valorar su desempeño.

- Las técnicas de medición de datos y bases de cálculo utilizadas ¿Están bien descritas? ¿Pueden reproducirse con resultados similares?
- El reporte de desempeño ¿Indica qué datos se han estimado, qué hipótesis y técnicas se han empleado para generar dichas estimaciones?
- Las declaraciones cualitativas de la memoria ¿Son válidas en función del resto de la información presentada y de otras evidencias disponibles?
- El margen de error de los datos cuantitativos ¿Es lo suficientemente pequeño como para no influir de manera sustancial en la capacidad de los grupos de interés para interpretar los datos de manera adecuada?

Principio de Periodicidad: La información debe presentarse con regularidad en tiempo y forma para que los grupos de interés puedan tomar decisiones contando con la información adecuada.

- La información que se presenta ¿Es oportuna con respecto al período que se reporta?
- La recopilación de la información que se presenta en el reporte de desempeño ¿Es coherente con el calendario de elaboración del reporte?
- La información en el reporte ¿Indica claramente el período a que hace referencia, cuando se actualizará y cuando se actualizó por última vez?

Principio de Claridad: La información debe exponerse de manera comprensible y accesible.

- El reporte ¿Contiene suficiente información sin ser exclusiva e innecesariamente detallada?
- Los usuarios de la memoria ¿Pueden encontrar la información que buscan sin tener que hacer esfuerzos extraordinarios, ayudados por índices, tablas, enlaces u otros mecanismos?
- En el reporte ¿Se evitan términos técnicos? ¿Contiene un glosario con los términos poco corrientes?
- El reporte ¿Es accesible para personas con habilidades diferentes (ejemp. diferencia de idioma o de acceso a la tecnología)

Notas referentes a la supervisión:

- Como se mencionó anteriormente, la evaluación es de carácter permanente por lo que para alcanzar los objetivos de mejora en el desempeño será necesario darle seguimiento constante y no esperar al final del período sobre el que se va a informar para conocer los resultados de las mejoras implementadas.
- Otro punto a considerar para dar un seguimiento adecuado es mantener una línea de comunicación abierta con los involucrados en el proceso, para poder

identificar y comprender las razones por las cuales tal vez no se alcanzan los objetivos inicialmente propuestos.

A continuación se detalla la fase para presentar los resultados de la evaluación, ya sea inicial o de supervisión, las directrices son las mismas en ambos casos-

5.6. Informe: Fase de divulgación y rendición de cuentas

Ya que se tiene la información recabada y habiendo considerado los principios anteriores, se está en posibilidad de redactar el informe tanto del diagnóstico inicial como de los periodos de supervisión a las mejoras implementadas. Hay que tener siempre presente que el objetivo es ofrecer información sobre el desempeño general informando a los partícipes y grupos de interés sobre cuestiones materiales de forma clara, sencilla y precisa.

Respecto a la estructura de redacción del informe, dependerá de cada empresa u organización, lo que sugiere la guía G3 de GRI es estructurar la información en los siguientes bloques:

1. Estrategia y análisis,
2. Perfil de la organización,
3. Parámetros del informe,
4. Gobierno, compromisos, retos y participación de los grupos de interés,
5. Enfoque de gestión e indicadores de desempeño.
6. En caso de que la empresa decida publicar su desempeño al GRI, en su informe deberá indicar en qué nivel la aplicó. Nota: Los niveles de aplicación del GRI se puede consultar en el **Anexo 6**. Y en caso de que así lo decida, este informe será considerado como una “Memoria de Sustentabilidad”

Con estos apartados y con el objeto de facilitar la redacción del informe se sugiere utilizar una plantilla como la siguiente:

FORMATO PROPUESTO 5.10. PLANTILLA PARA REDACTAR EL INFORME DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE SUSTENTABILIDAD EMPRESARIAL

1. Estrategia y análisis

Este apartado contiene la declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización (director general o puesto equivalente) sobre la relevancia de la sustentabilidad para la organización y su estrategia. El objetivo es proporcionar una visión estratégica de alto nivel de la organización con respecto a la sustentabilidad, a fin de proporcionar un contexto para la información detallada en los otros apartados del informe. Para facilitar la redacción de este apartado se puede tomar el Formato propuesto 5.2. Aspectos a gestionar identificados por la organización

--

2. Perfil de la organización

Este apartado incluye información básica de la organización como sigue:

2.1. Nombre de la organización.

--

2.2. Principales marcas, productos y/o servicios

--

2.3. Estructura operativa de la organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos

--

2.4. Localización de la sede principal de la organización.

--

2.5. Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.

--

2.6. Mercados servidos (incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).

--

2.7. Dimensiones de la organización informante, (datos del ejercicio anterior al del ejercicio de evaluación)

Número de empleados:	
Ingresos totales	
Total de activos	

Total de pasivos	
Total de capital	

2.8. En caso de reportar la fase de supervisión será necesario reportar los cambios significativos durante el periodo reportado en el informe, tamaño, estructura y propiedad de la organización, en relación al período anterior.

2.9. En caso de reportar la fase de supervisión, también se sugiere informar sobre premios y distinciones recibidos durante el periodo informativo

3. Parámetros del informe

Este apartado es una descripción del alcance y la cobertura del informe y debe contener lo siguiente:

3.1. Periodo cubierto por la información contenida en el informe (por ejemplo, ejercicio fiscal, año calendario)

3.2. Fecha del informe anterior más reciente (si la hubiese).

3.3. Ciclo de presentación del informe (anual, bienal, etc.).

3.4. Punto de contacto para cuestiones relativas al informe o su contenido.

3.5. Alcance del informe (p. ej. sucursales, divisiones, filiales, instalaciones, etc...)

3.6. Indicar la existencia de limitaciones del alcance o cobertura del informe.

3.7. Cambios significativos en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en el informe, en relación a periodos anteriores informados.

4. Gobierno, compromisos, retos y participación de los grupos de interés

Esta sección hace referencia a los procesos de compromiso, iniciativas externas y comunicación y participación de los grupos de interés y puede contener lo siguiente:

Gobierno

4.1. En caso de que aplique, es necesario informar la estructura de gobierno de la organización, es decir el máximo órgano responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la organización.

4.2. Describir los mecanismos o procesos de información y consulta a los empleados por parte de los accionistas, así como de los empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.

Participación de los Grupos de Interés

4.3. Relación de grupos de interés que la organización ha incluido

4.4. Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se compromete.

5. Enfoque de gestión e indicadores de desempeño.

Aquí se deberá incluir la información de los indicadores aplicados (enfoque económico, ecológico y social). Nota: en los comentarios se debe incluir los objetivos propuestos y el desempeño logrado:

Enfoque de Gestión

5.1. Proceso de definición del contenido del informe, es decir habrá que explicar el fundamento lo que se definió en los formatos propuestos 5.7. Evaluación de materialidad y exhaustividad para la selección y aprobación de indicadores y el 5.8. Evaluación de la viabilidad de indicadores y estrategias recomendadas para mejorar los aspectos de sustentabilidad

Indicadores utilizados en el diagnóstico inicial o en la supervisión, para evaluar el desempeño. En caso de que la empresa quisiera reportar su desempeño al GRI, deberá reportar como mínimo 10 indicadores y como mínimo 1 de cada aspecto (económico, social o ecológico)

Indicador 1:

Aspecto general:

Aspecto particular:

Desempeño:
Comentarios:

Indicador 2:

Aspecto general:

Aspecto particular:

Desempeño:
Comentarios:

Indicador 3:

Aspecto general:

Aspecto particular:

Desempeño:
Comentarios:

Indicador "n":

Aspecto general:

Aspecto particular:

Desempeño:
Comentarios:

Declaro bajo protesta decir verdad respecto a la información presentada en este informe es correcta.

Informe elaborado por:

Nombre: _____
Cargo: _____
Email: _____
Teléfono: _____

Es posible que el informe de desempeño no contenga toda la información recomendada por el GRI, aún así puede ser reconocida como una Memoria de Sustentabilidad en caso de que se cumpla con los requisitos del nivel más básico que son aplicar por lo

menos 10 indicadores, incluido un indicador de cada aspecto. En el capítulo 6 se incluye el informe resultante de la valoración inicial del Restaurante Doña Nico, que es la empresa en la que se piloteó esta propuesta.

5.6.1. Métodos sugeridos para difundir el diagnóstico inicial o el informe de desempeño

Para elegir un método de comunicación de la memoria, es preciso tener en cuenta dos factores: los destinatarios y el medio de comunicación. Los destinatarios del informe serán los grupos seleccionados en la fase de Contactos. Es posible que necesite medios de comunicación distintos para cada grupo, al mismo tiempo cada grupo puede estar interesado en información de diferente tipo, por lo que esto también habrá que tomarse en cuenta.

Simplemente, los métodos elegidos para los grupos de interés internos pueden ser más fácilmente accesibles, incluso pudieran ser métodos de comunicación informales, mientras que para los grupos externos es conveniente un planteamiento más formal. Una forma sencilla de elegir el medio por el cual desean recibir la información es preguntarles directamente. A continuación se enumeran algunos ejemplos de medios de comunicación:

Grupos de interés internos:

- Boletines, folletos
- Carteles en la oficina
- Reuniones (formales e informales)
- Memorandos o correos electrónicos

Grupos de interés externos:

- Reuniones
- Presentaciones en ferias comerciales, convenciones, conferencias, reuniones con la comunidad
- Correo electrónico
- Notas de prensa

- Artículos en boletines de asociaciones empresariales
- Carteles, folletos
- Página web

A manera de resumen de este capítulo se enlistan las siguientes consideraciones:

- ✓ La propuesta de este trabajo es para diagnosticar el nivel de sustentabilidad de las MiPyMES, ya sea en un nivel inicial o consecutivamente.
- ✓ El objetivo general del diagnóstico es identificar riesgos y oportunidades de mejora en un contexto de sustentabilidad empresarial.
- ✓ Logrado el inciso anterior se da el marco propicio para alinear la estrategia y las operaciones de la MiPyME con valores universales y objetivos de sustentabilidad.
- ✓ La propuesta tiene su base tanto en las Directrices para la elaboración de Memorias de Sustentabilidad del GRI en su tercera generación (G3), como en las directrices del Pacto Mundial para la preparación de las Comunicaciones de Progreso (CoP's). Ambos son métodos de aplicación voluntaria, mundialmente reconocidos y utilizados por miles de empresas de diferentes sectores y diferentes tamaños.
- ✓ Así pues para esta propuesta se consideraron los aspectos e indicadores básicos que pudieran aplicarse a las MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios. Sin embargo, dado que cada empresa es "única" no es posible generalizar esta propuesta, por lo que la escala a utilizar será también única y se establecerá tomando como base la experiencia y el propósito de la empresa en cuestión, así como los intereses particulares de sus partícipes o grupos de interés.
- ✓ Los indicadores básicos recomendados así como las posibles fuentes de información que se pueden utilizar para realizar el diagnóstico se encuentran detallados en el capítulo 4.

CAPÍTULO 6: APLICACIÓN DE LA PROPUESTA



"Los pequeños actos que se ejecutan son mejores que todos aquellos grandes que se planean"

George E. Marshall, (1891 – 1975)

Fue un prolífico actor, guionista, productor y director cinematográfico y televisivo de nacionalidad estadounidense.

6. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

El objetivo principal de este capítulo es validar que la teoría, la metodología y las herramientas que se utilizaron para la elaboración de esta propuesta son viables para diagnosticar el nivel de sustentabilidad de las MiPyMES mexicanas del sector comercial y de servicios. Además de que es una ejemplificación de aplicación, por lo que sólo llega hasta la fase de diagnóstico inicial y establecimiento de metas, es decir hasta la fase 4, la supervisión y la comunicación son responsabilidad exclusiva del restaurante.

Como se mencionó anteriormente, cada empresa es única, así que los indicadores y los formatos utilizados para la validación de la propuesta es también única por qué está adaptada a las circunstancias específicas del Restaurante Doña Nico. Sin embargo, esta aplicación representa un ejemplo práctico de cómo adaptarla en otras empresas con características similares.

El Restaurante Doña Nico, una empresa familiar que se dedica a la elaboración y venta de alimentos, proporciona servicios de restaurante, de comedor empresarial y comidas para banquetes y eventos especiales. Está compuesta por doce personas y tiene ingresos anuales aproximados de \$960,000 pesos. Este restaurante se encuentra ubicado en el estado de Guerrero.

Esta empresa fue seleccionada para aplicar el método propuesto por las siguientes razones:

- Por las características antes mencionadas, el Restaurante Doña Nico es una MiPyME que forma parte del universo representativo de la economía en México¹⁴. Asimismo, el sector productivo al que pertenece es uno de los más importantes (Ver tablas 1.2. y 1.3. en el capítulo 1).
- Es una empresa interesada en implementar una estrategia de mejora integral, sin embargo, no cuenta con suficientes recursos, ni el conocimiento de cómo hacerlo.

¹⁴ Según censos económicos de 1999 del INEGI, las MiPyMES representan el 99% de las unidades económicas, aportan el 52% del PIB y el generan el 72% del empleo.

Para aplicar la propuesta en el capítulo cuatro fue necesario realizar un análisis FODA¹⁵ para lo cual se aplicó una entrevista no estructurada con el C.P. Cuauhtémoc Hernández y su Sra. esposa Ana Bertha Cuevas, dueños fundadores del restaurante, quienes además son los responsables de la toma de decisiones y por lo tanto responsables de implementar las mejoras. La entrevista tuvo el objetivo adicional de explicarles el concepto de sustentabilidad empresarial y de cómo se relaciona con la implementación de una estrategia de mejora, es decir, realizar una sensibilización en cuanto a la importancia que tiene para esta compañía implantar una estrategia en un contexto de sustentabilidad, es decir, integrando los aspectos económico, social y ambiental. Como resultado de la entrevista se identificó su situación inicial, así como el impacto que tienen sus objetivos con el medio ambiente. Se presenta a continuación el análisis FODA, considerando los aspectos ambientales.

Análisis de Factores Externos (EFAS¹⁶)

OPORTUNIDADES		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
RECURSOS HUMANOS	O1	Una de las hijas del propietario del negocio cuenta con la estudios de Chef Internacional	0,10	✗ 2,00	0,20
	O2	Otra de las hijas del propietario del negocio cuenta con la estudios de Ingeniería Industrial y Ciencias de la Administración	0,10	✗ 2,00	0,20
RECURSOS FINANCIEROS	O3	Actualmente la Secretaría de Economía junto con la Banca de Desarrollo está brindando apoyo financiero a las Mi Pymes	0,05	✓ 4,00	0,20
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	O4	Microsoft está otorgando paquete gratis para Pymes, dicho paquete incluye soluciones de correo electrónico, diseño de portales y un messenger empresarial; la promoción, en convenio con la Secretaría de Economía, estará vigente hasta el 31 de marzo de 2010, el paquete se llama Business Productivity Online Services (BPOS) y se puede obtener en la página www.microsoft.com/online/products.mspix	0,15	✗ 2,00	0,30
PRODUCTO Y/O SERVICIO	O5	Nuevos clientes, provenientes de un instituto que da un Diplomado en Psicología los sábados.	0,10	✓ 4,00	0,40

AMENAZAS		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
RECURSOS FINANCIEROS	A1	Los efectos negativos de la recesión económica afectan el poder adquisitivo de la población en general	0,15	! 3,00	0,45
	A2	Consecuencia del próximo aumento en los impuestos se espera un encarecimiento de los insumos	0,15	! 3,00	0,45
PRODUCTO Y/O SERVICIO	A3	Excesiva competencia, Mc Donalds, Kentucky, en promedio 40 negocios pequeños de comida corrida, pizzas.	0,20	! 3,00	0,60

TOTAL 1,00 ! 2,80

¹⁵ El análisis FODA es una herramienta administrativa que permite visualizar la situación actual de la empresa u organización, obteniendo así un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es un acrónimo que se usa para describir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas particulares de una empresa. Este análisis se validó conforme a un estudio realizado en la materia de mercadotecnia en Diciembre de 2009 con forme a la metodología de T.L. Wheelen y J.D. Hunger "Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)", respaldado por el catedrático M. en C. Margarito Fernando Peralta Eslava.

¹⁶ Por sus siglas en inglés *External Factors Analysis Summary*.

ESCALA DE VALORES				
✓ 5	✓ 4	! 3	✗ 2	✗ 1
Sobresaliente	Arriba del promedio	Promedio	Debajo del promedio	Malo

El valor total ponderado indica con qué nivel de eficacia el Restaurante “Doña Nico” responde a los factores de su ambiente externo, en este caso 2.8 es un nivel promedio, en relación a la importancia que se le otorgó a sus oportunidades y amenazas y tomando como referencia los restaurantes que se encuentran dentro de la misma zona, que son un Kentucky, un McDonald’s, una Pizzería y 40 negocios más de comida corrida.

Dado que los factores externos no están dentro del rango de control de la compañía, se sugiere al C.P. Hernández aprovechar al máximo las oportunidades con que esta cuenta para minimizar las amenazas. Por ejemplo, se sugirió aprovechar las facilidades que otorga Microsoft a las PyMES que esté en posibilidad de sistematizar sus operaciones. Por otro lado se sugirieron implementar paquetes promocionales para captar nuevos clientes, sobre todo los del instituto de psicología que se abrió recientemente.

Ahora bien, por el lado de los factores internos y que por consecuencia se encuentran dentro del rango de control de la compañía se detectó lo siguiente:

Análisis de Factores Internos (IFAS¹⁷)

FORTALEZAS		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
RECURSOS FINANCIEROS	F1	Existe contrato para prestar servicio al Hospital de Cancerología	0,10	✓ 4,00	0,40
	F2	Existe contrato para prestar servicio a Fonacot	0,10	✓ 4,00	0,40
INSTALACIONES Y EQUIPO	F3	Los clientes refieren un ambiente agradable (música)	0,03	✓ 4,00	0,12
	F4	Hay suficiente espacio para que los clientes estacionen su automóvil	0,02	✓ 4,00	0,08
	F5	Limpieza del restaurante	0,05	✓ 4,00	0,20
PRODUCTO Y/O SERVICIO	F6	Buen sazón	0,05	✓ 4,50	0,23
	F7	Proporción abundante	0,05	✓ 4,50	0,23
	F8	Atención personalizada	0,05	✓ 4,50	0,23
	F9	Tortillas hechas a mano	0,05	✓ 5,00	0,25

¹⁷ Por sus siglas en inglés *Internal Factors Analysis Summary*

DEBILIDADES		VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
RECURSOS HUMANOS	D1	No hay personal suficiente, ni adecuada segregación de funciones	0,10	✘ 1,00	0,10
	D2	No hay contrato de trabajo, ni se otorgan prestaciones mínimas de ley	0,02	! 3,00	0,06
RECURSOS FINANCIEROS	D3	No hay registro financiero	0,04	✘ 2,00	0,08
	D4	No hay control de gastos	0,04	✘ 2,00	0,08
	D5	No hay estrategia fiscal	0,04	✘ 2,00	0,08
INSTALACIONES, EQUIPO Y TI	D6	El local es pequeño	0,01	! 3,00	0,03
	D7	Falta remodelar el área de atención al público y poner mosaico a la cocina, renovar los utensilios de cocina	0,10	✘ 2,00	0,20
	D8	No se realiza registro electrónico de datos	0,02	✘ 1,00	0,02
PRODUCTO Y/O SERVICIO	D9	Tiempo de servicio prolongado	0,04	✘ 2,00	0,08
	D10	Descuido en el equilibrio nutrimental	0,04	✘ 2,00	0,08
	D11	Falta variedad en el menú	0,02	! 3,00	0,06
	D12	No hay recetas por escrito	0,03	✘ 1,00	0,03
Total		1,00	!	3,03	

En este caso, el valor total ponderado indica qué tan bien responde el Restaurante “Doña Nico” a los factores que conforman su ambiente interno, y que en este caso también es un nivel promedio en relación a sus a la importancia que se le asignó a sus fortalezas y a sus debilidades.

Los objetivos de este análisis FODA fueron, dar un enfoque definido de lo que es importante estratégicamente para el restaurante, así como mejorar la comprensión del ambiente rápidamente cambiante, dos aspectos fundamentales para iniciar con la fase de preparación de esta propuesta.

Ya con la visión general de las repercusiones que tiene la actividad o giro de la compañía, que proporcionó el análisis FODA, fue posible concebir cómo se llevar a cabo el proceso de evaluación y gestión, lo que se desea informar y la forma para llegar ahí, así como las medidas necesarias para preparar a la empresa para iniciar proceso. A continuación se detallan los pasos que se siguieron en la fase de preparación del restaurante Doña Nico.

6.1. Fase de preparación

En este caso en particular, gran parte de esta etapa se cubrió en la entrevista inicial con los dueños fundadores del restaurante, ya que se obtuvo una visión general de la situación específica del restaurante Doña Nico a través de análisis FODA, y también se detectaron las medidas necesarias para preparar a la empresa para llevar a cabo todas las fases del proceso de evaluación.

Para completar esta primera fase se elaboró el plan de acción que como se mencionó anteriormente, sólo llega a la fase de diagnóstico inicial y el establecimiento de metas, sin embargo también se incluye la elaboración del informe, tal y como sería si se hubiera concluido todo el proceso y la empresa hubiera decidido comunicar sus resultados. También se identificaron a los principales grupos de interés internos y externos para consultar en la siguiente fase. El plan que se siguió fue el siguiente:

Formato propuesto 5.1. Plan de trabajo para diagnosticar el nivel de sustentabilidad empresarial

Fase	Actividades	Responsable de la actividad	Presupuesto asignado para la actividad	Plazo previsto	
				Fecha inicio	Fecha fin
Preparación	1 Realizar reunión para identificar impactos y objetivos de la organización en relación a los aspectos de sustentabilidad, asimismo, identificar a los grupos de interés a consultar. Productos <u>Formato 5.2:</u> Aspectos a evaluar identificados por la organización <u>Formato 5.3:</u> Identificación de los grupos de interés a consultar <u>Formato 5.4:</u> Lista de partícipes a consultar	V. Gómez	\$ 0.00	14 OCT 10	14 OCT 10
	2 Realizar la consulta a los partícipes y grupos de interés seleccionados (<u>Formato 5.5:</u> Cuestionario a partícipes y grupos de interés) Producto <u>Formato 5.6:</u> Recopilación y selección de los aspectos a evaluar sugeridos por los partícipes y grupos de interés	CP Hernández	\$ 0.00	18 OCT 10	29 OCT 10
Consulta		V. Gómez	\$ 0.00	1° NOV 10	3 NOV 10

Continuación plan de trabajo...

Fase	Actividades	Responsable de la actividad	Presupuesto asignado para la actividad	Plazo previsto	
				Fecha inicio	Fecha fin
Definición	<p>3 Realizar reunión para definir los aspectos de sustentabilidad que se van a evaluar e informar sobre ellos, así como para formular estrategias a seguir</p> <p>Producto <u>Formato 5.7:</u> Evaluación de materialidad y exhaustividad de los aspectos seleccionados. <u>Formato 5.8:</u> Evaluación de la viabilidad de evaluación y estrategias recomendadas.</p>	V. Gómez CP Hernández	\$ 0.00	4 NOV 10	5 NOV 10
Diagnóstico Inicial	<p>4 Realizar el diagnóstico del estado actual de la organización (uso del formato 5.9.)</p>	V. Gómez CP Hernández	\$ 0.00	8 NOV 10	12 NOV 10
	<p>5 Realizar el informe con los resultados del diagnóstico, incluyendo la estrategia a seguir definida en la fase anterior</p> <p>Productos <u>Formato 5.9:</u> Auto diagnóstico y supervisión de metas <u>Informe de resultados:</u> Para realizar este informe se sugiere utilizar e formato 5.10. "Plantilla propuesta para redactar el informe de evaluación del nivel de sustentabilidad empresarial"</p>	V. Gómez	\$ 0.00	10 NOV 10	12 NOV 10
Coordinador general del proyecto:		C.P. Verónica Gómez			
Responsables de las decisiones generales:		C.P. Cuauhtémoc Hernández			

Fuente: El contenido de este formato es resultado de la reunión inicial con los dueños del restaurante Doña Nico.

En la misma reunión también fue posible esclarecer cuáles son los objetivos que espera obtener el negocio al implementar una estrategia de mejora en un contexto de sustentabilidad empresarial por lo que a continuación se muestra el resultado en el formato propuesto 5.2. Aspectos a evaluar identificados por la organización.

Formato propuesto 5.2. Aspectos a evaluar identificados por la organización

Objetivos del negocio	Plazo	Impactos económicos		Impactos ecológicos		Impactos sociales	
		Positivos	Negativos	Positivos	Negativos	Positivos	Negativos
Mejorar la calidad en el servicio	1 año	Aumento de los ingresos (beneficios) debido al incremento de la demanda.	Se desconoce	Se desconoce	Aumentará el consumo de energía y las emisiones de CO2 Aumento en la emisión de residuos no reciclables	Incremento en la demanda del servicio	Se desconoce
Disminuir costos de operación	1 año	Aumento de los ingresos (beneficios) debido a los ahorros generados. Mejora de los procesos actuales.	Se desconoce	Disminuir el consumo de energía y las emisiones de CO2 Evitar el aumento en el consumo de energías de fuentes no renovables	Se desconoce	Los ahorros se convertirán en incentivos para los empleados	Se desconoce
Mejorar procesos de operación	1 año	Ahorro en gastos de operación	Se requerirá invertir en la implantación de mejoras a corto plazo	Disminución en el consumo de energía y las emisiones de CO2	Se desconoce	Distribución equitativa de trabajo y adecuada segregación de funciones	Los nuevos proveedores podrían tener estándares laborales más bajos
10% de crecimiento	1 año	Incrementar los beneficios existente o contratar a nuevos proveedores	Si los proveedores son sólo empresas grandes el beneficio se concentrará y no será distribuido	Se desconoce	Aumentará el consumo de energía y las emisiones de CO2	Generación de empleo	Los nuevos proveedores podrían tener estándares laborales más bajos

Fuente: El contenido de esta tabla es resultado de la reunión inicial con los dueños, en donde se identificaron los impactos y los objetivos de la organización en relación a los aspectos de sustentabilidad, así como del análisis FODA elaborado.

También en esta entrevista, y de acuerdo al análisis de los aspectos a gestionar, fue posible hacer la selección de los partícipes y grupos de interés que al CP Hernández le interesaría saber su opinión, así que a continuación se muestra el formato propuesto 5.3.

Formato propuesto 5.3. Identificación de partícipes y grupos de interés

Grupo de interés	¿Ejerce este grupo una gran influencia en su desempeño...			¿Este grupo se ve afectado en gran medida por su desempeño...			Este grupo, ¿Ejercerá mucha influencia o se verá muy afectado en el futuro? (g)	Total (a+b+c+d+e+f+g)	Se involucrará en el proceso de consulta?	Muestra o número de consultas a realizar	Método de contacto	Fecha límite para recibir sus comentarios
	Económico? (a)	Social? (b)	Ecológico? (c)	Económico? (d)	Social? (e)	Ecológico? (f)						
Empleados	1	1	1	1	1	0	1	6	Si	12	Encuentro cara a cara	inmediato
Proveedores	1	1	1	1	1	0	1	6	Si	5	E-mail	1 semana
Comunidad Local	0	1	0	0	1	1	1	4	Si	1	Encuentro cara a cara	inmediato
Clientes	1	1	1	1	0	0	1	5	Si	30	Encuesta	inmediato
Bancos	1	0	0	0	0	0	0	1	No	N/A	No aplica	N/A
Inversionistas	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	-	-	-	No aplica	N/A

Valores:

Si= 1 No=0

Fuente: El contenido de esta tabla es resultado de la reunión con los dueños, en donde se identificaron a los grupos de interés con mayor influencia, dependencia, proximidad y representación para el restaurante Doña Nico.

Como se puede observar en el formato anterior, se decidió consultar a los empleados, los proveedores, la comunidad y los clientes, el CP Hernández determinó quienes consultar en específico y la forma en que los contactaría. Las personas entrevistadas fueron los once empleados, quince proveedores, un representante de la comunidad y 30 clientes. No se consideró necesario incluir el formato 5.2 con la lista de partícipes consultados, sólo se incluyen sus respuestas en el formato 5.6 en la fase de consulta.

Cabe recordar que el número de personas seleccionadas no es necesariamente un dato estadístico, pero si deberán seleccionarse a los partícipes con mayor influencia, para que la consulta tenga significado.

Aquí concluye la primera fase; posterior a la entrevista a los fundadores del restaurante, la obtención de los datos, para incluir en los formatos propuestos, fue obtenida vía correo electrónico y llamadas telefónicas. A continuación se detalla la segunda fase:

6.2. Fase de consulta

Para cumplir el objetivo de esta etapa y dado en la fase previa que se identificaron los grupos de interés a consultar, se le entregaron C.P. Hernández los formatos propuestos para dicho fin, los cuales, dado su trato y cercanía con los partícipes, los aplicó persona a persona. Los resultados obtenidos fueron compilados en el formato que se presenta a continuación:

Formato propuesto 5.6. Recopilación y selección de aspectos a evaluar sugeridos por los partícipes o grupos de interés

Aspecto General	Aspectos particulares	Intereses específicos del...					Gran Total	
		Total Empleados	Total Proveedores	Total Comunidad Local	Total Clientes	Coordinador del proyecto		
ECONÓMICO	Desempeño económico. (Ejem. Generación y distribución de valor)	12				1	13	
	Presencia en el mercado (ejem. Contratación de proveedores locales)		5				5	
	Impactos económicos indirectos (ejem: inversiones en infraestructuras y servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales o en especie)							
	Otros: razones financieras simples					1	1	
ECOLÓGICO	Uso de materia prima		5		15	1	21	
	Uso directo e indirecto de energía				15	1	16	
	Captación de agua y reciclaje							
	Emissiones directas e indirectas de gases, vertidos de aguas residuales y residuos generados por tipo y su tratamiento							
	Otros: razones simples					1	1	
SOCIAL	Prácticas laborales y ética en el trabajo	Empleo	12					12
		Relaciones empresa trabajadores	6					6
		Salud y seguridad laboral	12					12
		Formación y evaluación	12					12
		Diversidad e igualdad de oportunidades	6		1			7
		Otro, especifique.					1	1
	Impacto de los servicios proporcionados en la salud y seguridad de los clientes					30		30
		Etiquetado: información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos y las normas en vigor						

Formato propuesto 5.6. ...Continuación...

Aspecto General	Aspectos particulares		Intereses específicos del...					Gran Total
			Total Empleados	Total Proveedores	Total Comunidad Local	Total Clientes	Coordinador del proyecto	
SOCIAL	Desempeño de la responsabilidad sobre productos	Comunicaciones de marketing, cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing						
		Cumplimiento normativo en relación con el suministro y uso de productos y servicios de la organización				15		15
		Otro, razones simples					1	1
		No discriminación						
		Libertad de asociación y convenios colectivos						
		Riesgo de explotación infantil				5		5
		Riesgo de trabajos forzados				10		10
	Otro, especifique.							
	Desempeño con la Sociedad	Comunidad (ejem. gestionar los impactos de las operaciones en la comunidad)			1			1
		Manejo de los incidentes de corrupción			1			1
		Cumplimiento normativo de leyes y regulaciones			1			1
		Otro, especifique.						

Fuente: El contenido de esta tabla es resultado de la consulta realizada por el CP Hernández a sus stakeholders y es una compilación de las respuestas obtenidas. Los aspectos de sustentabilidad enlistados fueron tomados de las directrices de la Guía G3 del GRI.

Con los aspectos de sustentabilidad identificados por la organización, de acuerdo a los impactos y objetivos de la empresa (fase 1, formato 5.2) más las opiniones de los partícipes recabadas en el formato anterior, se está en posibilidades de continuar a la siguiente fase que consiste en analizar y determinar cuáles son los aspectos más relevantes y viables a evaluar por la organización. A continuación se detalla cómo se realizó este análisis en el restaurante.

6.3. Fase de definición

El análisis que se realiza en esta fase tiene por objetivo filtrar los datos recabados en las dos fases anteriores, de acuerdo a los principios de materialidad y exhaustividad, es decir, se debe determinar cuáles son los aspectos de sustentabilidad más relevantes,

ya sea por su importancia o relevancia para la estrategia de la compañía. Para tal efecto se aplicó el formato 5.7 que se muestra a continuación:

Formato propuesto 5.7. Evaluación de materialidad y exhaustividad de los aspectos de sustentabilidad seleccionados

Aspecto General	Aspectos particulares	Indicador	Este aspecto / indicador....						Aspecto seleccionado por los grupos de interés (Gran total Formato 5.6.)	Gran total	¿Aspecto / indicador seleccionado para su evaluación?
			Fue mencionado por los grupos de interés?	Constituye un reto de futuro para el sector?	Tiene relación con normas, leyes o pactos de significado estratégico para la organización?	Constituye una oportunidad para el negocio?	La organización posee conocimientos o competencias para contribuir a la sustentabilidad en esta área?	Aumenta la posibilidad de que el negocio corra riesgo importante?			
ECONÓMICO	Desempeño económico.	Valor económico generado y distribuido	2	1	2	2	0	2	13	22	Si
		Riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	2	1	1	0	0	2		19	Si
		Cobertura de obligaciones derivadas de programas de beneficio social	0	0	0	1	0	0		14	No
		Ayudas financieras recibidas	2	0	0	2	0	0		17	Si
	Presencia en el mercado	Políticas, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en donde se desarrollen operaciones	0	2	0	0	0	0	5	7	No
	Otros	Razones financieras simples	2	0	2	0	0	1	1	5	No
ECOLÓGICO	Uso de materia prima	Materiales utilizados	2	2	2	2	0	0	21	29	Si
	Uso de energía	Consumo directo de energía	2	1	0	2	2	0	16	23	Si
		Consumo indirecto de energía	2	1	0	2	2	0		23	Si
		Iniciativas para ahorros de energía	2	2	2	2	2	0		26	Si
	Otros	Razones simples para agua, energía y desecho	0	0	2	0	2	0	1	5	Si
SOCIAL	Prácticas laborales y ética en el trabajo	Empleo	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	2	2	2	0	0	12	18	Si
			Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por edad, sexo y región	0	0	0	0	2		0	14
	Prácticas laborales y ética en el trabajo	Relaciones empresa trabajadores	Porcentaje de empleados cubiertos por un contrato colectivo	0	0	2	0	0	6	8	No
			Periodo mínimo de aviso relativo a cambios organizativos	2	0	0	0	2		0	10

Formato 5.7. ...continuación...

Aspecto General	Aspectos particulares	Indicador	Este aspecto / indicador....						Aspecto seleccionado por los grupos de interés (Gran total Formato 5.6.)	Gran total	¿Aspecto / indicador seleccionado para su evaluación?	
			Fue mencionado por los grupos de interés?	Constituye un reto de futuro para el sector?	Tiene relación con normas, leyes o pactos de significado estratégico para la organización?	Constituye una oportunidad para el negocio?	La organización posee conocimientos o competencias para contribuir a la sustentabilidad en esta área?	Aumenta la posibilidad de que el negocio corra riesgo importante?				
SOCIAL	Prácticas laborales y ética en el trabajo	Salud y seguridad laboral	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo	0	2	2	2	0	2	12	20	Si
		Salud y seguridad laboral	Programas de educación, formación, asesoramiento prevención y control de riesgos que se impartan a los trabajadores, a sus familias y a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	2	2	0	1	0	0		17	Si
		Formación y evaluación	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	2	0	0	2	0	0	12	16	Si
		Diversidad e igualdad de oportunidades	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional	2	0	0	0	0	0	7	9	No
		Otro	Razones simples	0	0	0	0	0	0	1	1	No
	Desempeño de la responsabilidad sobre productos	Salud y seguridad de los clientes	Impacto de los servicios proporcionados en la salud y seguridad de los clientes	2	2	2	2	1	2	30	41	Si
		Cumplimiento normativo	Costo de multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y uso de productos y servicios de la organización	2	0	2	2	0	2	15	23	Si
		Otro	Razones simples	0	0	0	1	0	0	1	2	No
	Desempeño de Derechos Humanos	Riesgo de explotación infantil	Actividades identificadas que conlleven a un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil y medidas adoptadas para su eliminación	0	0	1	0	0	0	5	6	No
		Riesgo de trabajos forzados	Operaciones identificadas con riesgo significativo de ser origen a episodios de trabajo forzado o no consentido y las medidas adoptadas para su eliminación	2	0	1	0	0	0	10	13	No

Formato 5.7. ...continuación...

Aspecto General	Aspectos particulares	Indicador	Este aspecto / indicador....							Aspecto seleccionado por los grupos de interés (Gran total Formato 5.6.)	Gran total	¿Aspecto / indicador seleccionado para su evaluación?
			Fue mencionado por los grupos de interés?	Constituye un reto de futuro para el sector?	Tiene relación con normas, leyes o pactos de significado estratégico para la organización?	Constituye una oportunidad para el negocio?	La organización posee conocimientos o competencias para contribuir a la sustentabilidad en esta área?	Aumenta la posibilidad de que el negocio corra riesgo importante?				
SOCIAL	Desempeño con la Sociedad	Comunidad	Naturaleza, alcance y efectividad de los programas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en la(s) comunidad(es)	2	0	0	2	0	1	1	6	No
		Manejo de los incidentes de corrupción	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción	0	0	0	0	0	0	1	1	No
		Cumplimiento normativo de leyes y regulaciones	Valor monetario de multas y sanciones significativas, así como número de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de leyes y regulaciones	0	1	2	0	0	2	1	6	No

Valores: 2=Si, 1=Tal vez, 0=No

Fuente: El contenido de esta tabla es resultado del análisis de los aspectos identificados por la organización y por la consulta hecha a los stakeholders.

En este caso sólo se aprobaron los aspectos con un puntaje igual o mayor a 15 puntos, los demás se descartaron por no considerarse relevantes para la situación actual de la compañía, sin embargo no significa que no puedan usarse más adelante conforme a las necesidades del restaurante.

Un segundo filtro es el formato 5.8., que se muestra a continuación, y tiene como propósito evaluar la viabilidad de evaluación, de los aspectos aprobados en el formato 5.7, de acuerdo a las capacidades de medición con que cuenta el restaurante y que en caso de ser necesario se tomen las medidas pertinentes para hacer viable su evaluación, con este resultado se definirán también los indicadores a aplicar en la auto evaluación de la siguiente fase.

Formato propuesto 5.8. Evaluación de la viabilidad de evaluación y estrategias recomendadas

Aspecto General	Aspectos particulares	Indicador	¿Aspecto / indicador seleccionado por su materialidad para aplicar evaluación? (del formato 5.7)	¿Es viable obtener la información necesaria para incluir este aspecto / indicador en el diagnóstico actual?	¿Se necesita preparación para evaluar este aspecto / indicador e incluirlo en la próxima evaluación?	¿Qué se necesita para obtener la información?	¿Qué acciones se deben realizar para mejorar el aspecto particular?	Plazo para mejorar el aspecto particular	Observaciones
ECONÓMICO	Desempeño económico.	Valor económico generado y distribuido	Si	Si	Si	Los registros contables	Acciones específicas para incrementar las ventas	1 año	
		Riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	Si	No	Si	Informarse sobre el tema y analizar la circunstancia específica del restaurante	N/A	1 año	
		Ayudas financieras recibidas	Si	N/A	N/A	Investigar la posibilidad de obtener ayudas financieras específicas para MiPyMES	N/A	1 año	
ECOLÓGICO	Uso de materia prima	Materiales utilizados	Si	No	No	Los registros contables y las facturas recibidas	Implementar un control de inventarios	1 año	
	Uso de energía	Consumo directo de energía (Gasolina)	Si	Si	No	Los registros contables y las facturas recibidas	Implementar iniciativas para ahorro de gasolina	1 año	
		Consumo indirecto de energía (electricidad)	Si	Si	No	Los registros contables y las facturas recibidas	Implementar iniciativas para ahorro de energía	1 año	
		Iniciativas para ahorros de energía	Si	N/A	Si	Registros contables y facturas recibidas	Implementar estrategias de ahorro	1 año	
	Otros	Razones simples para agua, energía y desecho	Si	No	Si	Implementar registros específicos con facturas recibidas	Implementar estrategias de ahorro	1 año	
SOCIAL	Prácticas laborales y ética en el trabajo	Empleo	Si	No	No	El contrato con todos los empleados es verbal. No existen registros de asistencia no control de nóminas	Implementar registros de asistencia, incentivos e implementar contratos por escrito	1 año	
	Prácticas laborales	Salud y seguridad laboral	Si	No	Si	Registro de asistencias y seguridad social para los empleados	Implementar control de asistencias y valorar la posibilidad de otorgar seguridad social para los empleados	1 año	

Formato 5.8....continuación...

Aspecto General		Aspectos particulares	Indicador	¿Aspecto / indicador seleccionado por su materialidad para aplicar evaluación? (del formato 5.7)	¿Es viable obtener la información necesaria para incluir este aspecto / indicador en el diagnóstico actual?	¿Se necesita preparación para evaluar este aspecto / indicador e incluirlo en la próxima evaluación?	¿Qué se necesita para obtener la información?	¿Qué acciones se deben realizar para mejorar el aspecto particular?	Plazo para mejorar el aspecto particular	Observaciones
SOCIAL	Prácticas laborales y ética en el trabajo	Salud y seguridad laboral	Programas de educación, formación, asesoramiento prevención y control de riesgos que se impartan a los trabajadores, a sus familias y a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	Si	No	Si	Supervisión para el control de riesgos	Asesoramiento para prevención de accidentes en la cocina. Instalar botiquín y extintores	1 año	
		Formación y evaluación	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	Si	No	Si	Expedientes de cada empleado debidamente integrado	Proporcionar capacitación para manejo higiénico de alimentos Integral al historial de cada empleado	1 año	
	Desempeño de la responsabilidad sobre productos	Salud y seguridad de los clientes	Impacto de los servicios proporcionados en la salud y seguridad de los clientes	Si	No	Si	Informes de control de calidad y encuestas de satisfacción	Implantar medidas para controlar la calidad y la satisfacción de los clientes	1 año	
		Cumplimiento normativo	Costo de multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y uso de productos y servicios de la organización	Si	N/A	Si	Registros contables o de demandas recibidas	N/A		La empresa no ha sido multada en ninguna ocasión

Fuente: El contenido de esta tabla es resultado del análisis de los aspectos identificados por la organización y por la consulta hecha a los stakeholders.

Como se puede observar en este formato también se formularon las recomendaciones que deberán tener lugar para posibilitar la viabilidad de evaluación A continuación se detalla cómo se aplicó el auto diagnóstico de los aspectos que si resultaron materiales y viables.

6.4. Fase de diagnóstico inicial

Con los aspectos y los indicadores de sustentabilidad definidos en la fase anterior, se procedió a aplicar los indicadores disponibles en el capítulo 4. En este caso el diagnóstico es inicial, por lo que los primeros datos obtenidos serán la base para establecer metas u objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos.

El C.P. Hernández, decidió establecer el plazo de un año para conseguir sus primeras metas, por lo que dentro de doce meses se tendrán que volver a recabar los mismos datos para verificar si se cumplieron o no y establecer nuevas metas o establecer alguna estrategia diferente de solución (fase de seguimiento) al mismo tiempo, quizá decida cambiar el plazo a seis meses, todo dependerá de las circunstancias del negocio y las nuevas metas establecidas.

Formato propuesto 5.9. Auto diagnóstico y establecimiento de metas

Aspecto General	Aspectos particulares	Indicadores aplicables para el diagnóstico	Escala	Línea Base	Meta 1er año	Observaciones	
ECONÓMICO	Desempeño económico.	Valor económico generado y distribuido	- Valor económico directo creado (VEC)	Ingreso por ventas \$960,000	Ingreso por ventas 1,100,000	Se deberán realizar estrategias específicas para incrementar las ventas como mejoras en el servicio promociones, encuestas de satisfacción	
			- Valor económico distribuido (VED)	Costos Operativos \$800,000	Costos Operativos 700,000		
			-Valor económico retenido (VER)	Ingresos – costos \$160,000	Ingresos – costos \$400,000		
				Registros contables formales	No hay registros contables formales	Formalizar los registros contables	Indicador cualitativo agregado
		Riesgos y oportunidades para las actividades de la organización debido al cambio climático	Cantidad de huracanes presentados en el estado de Guerrero el ejercicio anterior y que afectaron los ingresos del restaurante o que afectaron las instalaciones	Ningún huracán afectó el local el ejercicio pasado	Contratar un seguro de daños al local, que la cobertura incluya huracanes, inundaciones y sismos.	Indicadores fuera del alcance de control de la compañía, pero que se pueden disminuir los riesgos con una póliza de seguros	
			Temperatura ambiental promedio del ejercicio anterior	Alta 30.17 °C Baja 23.25 °C	Cambiar el refrigerador actual por uno con mayor capacidad		
		Ayudas financieras recibidas	Importe recibido en moneda nacional	No se han recibido ayudas financieras	Investigar que financiamientos existen para las PyMES que implementan mejoras en un contexto de sustentabilidad.	No es posible aplicar indicadores cuantitativos	

Formato 5.9. ...continuación...

Aspecto General	Aspectos particulares	Indicador	Escala	Línea Base	Meta 1 1er año	Observaciones
ECOLÓGICO	Uso de materia prima	Materiales utilizados	Cantidad de materias primas (productos perecederos)	N/D	N/D	No es posible aplicar indicadores cuantitativos
			Costo de materias primas (productos perecederos)	\$480,000	\$480,000	Los costos son aproximados anuales
			Control de inventarios	No hay control de inventarios	Implementar un control de inventarios y solicitar comprobantes de todas las compras Elaborar planes de menú mensuales y en base a eso hacer un plan de compras	
	Uso de energía	Consumo directo de energía (Gasolina)	Consumo total de energía desglosado por fuentes	De fuentes no renovables: - Gasolina: \$24,000 anual aprox. - Gas: 2,950 m3 anual aprox	Disminuir 10% el consumo de gasolina y de gas	
			Registros de control y estrategias de ahorro	No existe registro formal de consumo de gasolina	Implementar registro de consumo de gasolina	Indicador cualitativo agregado
			Iniciativas para ahorros de gasolina	No existen iniciativas para ahorros	Establecer una logística para compra de materiales	
		Consumo indirecto de energía (electricidad)	Consumo total de energía desglosado por fuentes	De fuentes no renovables: Electricidad: 3,900 kwh. anual aprox.	Disminuir 10% el consumo de electricidad	
			Registros de control y estrategias de ahorro	No existe registro formal de consumo de electricidad	Implementar registro de consumo de energía	Indicador cualitativo agregado
			Iniciativas para ahorros de energía	No existen iniciativas para ahorros	Cambiar todos los focos por ahorradores de energía	
	Otros	Razones simples para agua, energía y desechos	-m3 agua / unidades de producto terminado	No existen registros específicos de consumo de agua	Implementar registros específicos de consumo	No fue posible aplicar indicadores cuantitativos
			- m3 aguas residuales / unidades de producto terminado	No existen registros específicos de agua residual y las pilas de lavado, se usan indistintamente para la comida y para la limpieza	Implementar registros específicos de consumo y desechos. Y separar las pilas de lavado uno exclusivo para lavar verduras y otro para limpieza	No fue posible aplicar indicadores cuantitativos
			- Kwh / unidades de producto terminado	3,900 kwh/24,700 comidas= .1578	Disminuir el 10% de consumo de electricidad	Estimado anual de comidas vendidas: 9,120 Hospital 3,500 Fonacot 10,080 Restaurante <u>2,000</u> Eventos 24,700 Total
			- m3 gas / unidades de producto terminado	2,950 m3 / 24,700 comidas= .1195	Disminuir el 10% de consumo de gas	

Formato 5.9. ...continuación...

Aspecto general.	Aspecto particular	Indicador	Escala	Línea Base	Meta 1 1er año	Observaciones	
SOCIAL	Prácticas laborales y ética en el trabajo	Empleo	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región	-Indique el número total de trabajadores contratados que trabajan para la empresa	12 empleados, contrato verbal, y todos ubicados en el estado de Guerrero	Implementar registros de asistencia, incentivos e implementar contratos por escrito	
			Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por edad, sexo y región	-Promedio de rotación	No hubo bajas el ejercicio anterior	Continuar sin rotación, implementando medidas de seguridad en el trabajo, cursos capacitación, planes de incentivos y seguridad social	
		Número total y porcentaje de trabajadores que dejaron el empleo, desglosado por sexos, edades (<30, 30-50, >50) y región					
		Salud y seguridad laboral	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo	*Causas de absentismo, (informe sobre accidentes y enfermedades desglosado por región)	No hay registro de asistencias y ni seguridad social para los empleados	Implementar control de asistencias y valorar la posibilidad de otorgar seguridad social para los empleados	No es posible aplicar indicadores cuantitativos ni cualitativos
			Programas de educación, formación, asesoramiento prevención y control de riesgos que se imparten a los trabajadores, a sus familias y a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves	Proporción de la inversión en programas de salud y seguridad laboral	No existe control de riesgos, ni existe botiquín ni extintores	Haber recibido asesoramiento para prevención de accidentes en la cocina. Instalar botiquín y extintores	No es posible aplicar indicadores cuantitativos
		Formación y evaluación	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado	Promedio de horas dedicadas a la formación	No se ha proporcionado capacitación a los empleados	Proporcionar capacitación para manejo higiénico de alimentos Integrar al historial de cada empleado	No es posible aplicar indicadores cuantitativos
	Desempeño de la responsabilidad sobre productos	Salud y seguridad de los clientes	Impacto de los servicios proporcionados en la salud y seguridad de los clientes	- Porcentaje de productos y servicios sujetos a procesos de evaluación para su mejora -Número de reclamaciones y montos por impactos en la salud y seguridad de los clientes	No existe control de calidad implementado	Implantar medidas para controlar la calidad y la satisfacción de los clientes	No es posible aplicar indicadores cuantitativos
		Cumplimiento normativo	Costo de multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y uso de productos y servicios de la organización		No existen demandas ni multas en contra del restaurante	N/A	

Fuente: El contenido de esta tabla es una recopilación directa de las fuentes de información proporcionadas por el C.P. Hernández

A continuación estos resultados se presentarán en un informe de acuerdo a la plantilla propuesta.

6.5. Fase de informe de evaluación

En esta prueba piloto sólo se aplicó la evaluación inicial, sin embargo el C.P. Hernández desea continuar con la fase de supervisión el próximo año, por lo que tendrá que volver a aplicar el instrumento de auto diagnóstico para comprobar si las metas establecidas en el diagnóstico inicial se cumplieron y en caso contrario implementar nuevas estrategias para que se mejore el desempeño de la organización, inclusive el plazo de supervisión puede cambiar a menor o mayor plazo, todo dependerá de la situación del restaurante.

Respecto al informe de la evaluación, con la información recopilada en la fase anterior se puede redactar un informe a los partícipes y grupos de interés que participaron en el proceso de consulta comunicándoles a cerca de los resultados de las mejoras que la empresa implantó para mejorar su desempeño económico, social y ecológico tomando como base sus opiniones y sugerencias aportadas en la entrevista.

En este caso, el C.P. Hernández decidió informar a sus partícipes hasta obtener los resultados de la implementación de la estrategia, es decir dentro de doce meses, por lo que el informe que se presenta a continuación representa sólo el resultado de la situación actual y las estrategias que tomará el restaurante para mejorarla. Por tanto, el siguiente informe tendrá que incluir los resultados de la estrategia implementada y de preferencia deberá incluir las fotos en las que se muestren evidencia de las mejoras y los logros.

6.6. Informe de la valoración inicial de la sustentabilidad empresarial del Restaurante Doña Nico

3. Estrategia y análisis

Mensaje de la Gerencia:

Nos sentimos satisfechos de presentar en este primer informe nuestros compromisos con nuestras partes interesadas, dígase clientes, empleados, proveedores, inversionistas, la sociedad en su conjunto, así como con el medio ambiente.

El Restaurante Doña Nico, tiene como prioridad trabajar sobre los más altos estándares de calidad, higiene y tiempos de entrega únicos en el mercado. Creemos que la cultura de excelencia

Creemos firmemente que la cultura de excelencia y el compromiso ambiental que ahora iniciamos, contribuirán con el propio desarrollo así como en el de nuestros empleados y nuestra comunidad.

C.P. Cuauhtémoc Félix Hernández Carrera
Empresario
Noviembre 2010.

Misión:

Preparar los mejores platillos mexicanos estilo casero buscando brindar una grata satisfacción a nuestros clientes ofreciendo calidad en nuestro servicio en conjunto con nuestros colaboradores en una ambiente agradable y cuidando el medio ambiente.

Visión

El Restaurante Doña Nico busca ser una empresa ética y responsable socialmente, que brinde el mejor servicio, calidad, higiene y surtido de platillos mexicanos estilo casero logrando la satisfacción de nuestros clientes

4. Perfil de la organización

¿Quiénes somos?

El restaurante Doña Nico nace de la idea de emprender un negocio familiar que ofrezca el servicio de comida corrida para llevar por el C.P. Cuauhtémoc Félix Hernández Carrera, la Sra. Ana Bertha Cuevas Ayala y la Sra. Nicolasa Escobar Jiménez iniciando operación en el mes de Agosto del 2001.



El restaurante Doña Nico se encuentra ubicado en Av. Baja California 141 Col. Progreso Florida (entre calle Niños Héroes y Tampico), C.P. 39350 en el estado de Guerrero. El horario de atención es de lunes a sábado 10:00am-6:00pm

El restaurante Doña Nico corresponde al giro de elaboración y venta de alimentos y su mercado está orientado a la clase media y alta, así como a trabajadores y pacientes del hospital. El restaurante ofrece los siguientes servicios:

- ✓ Venta directa de alimentos, comida para llevar y para consumir directamente en el local. El menú es tipo buffet con variedad de guisados y ensaladas. Su especial atractivo son las tortillas hechas a mano y el trato personalizado y amable a los clientes.
- ✓ Proporciona servicio de comedor a diferentes instituciones del municipio de Acapulco, Guerrero, tales como, el Instituto Estatal de Cancerología "Dr. Arturo Beltrán" y Fonacot
- ✓ Proporciona servicio de banquetes en eventos sociales



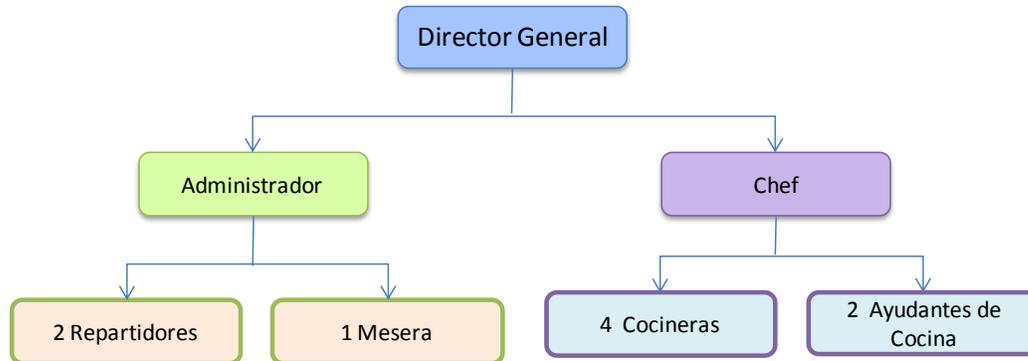
3. Parámetros del informe

Este análisis tuvo como objetivo dar un enfoque definido de lo que es importante estratégicamente para el restaurante, así como mejorar la comprensión del ambiente rápidamente cambiante. A continuación se muestran los resultados obtenidos de la situación actual y las estrategias recomendadas para mejorar su rendimiento:

Este informe sólo incluye una valoración inicial de la situación actual del Restaurante Doña Nico así como las propuestas para mejorar las condiciones de sustentabilidad empresarial que habrá que ponerse en práctica para informar los resultados el próximo año.

4. Gobierno, compromisos, retos y participación de los grupos de interés

Actualmente la empresa emplea a 12 personas y la estructura organizacional es la siguiente:



Para establecer los compromisos, retos y participación de los grupos de interés externos a la compañía, se consultaron a los clientes importantes que son:

- ✓ El funcionario responsable del contrato con el Hospital de Cancerología “Dr. Arturo Beltrán”
- ✓ El funcionario responsable del contrato con el FONACOT
- ✓ Catorce clientes asiduos al servicio de comida para llevar
- ✓ Catorce clientes asiduos a comer en las instalaciones de restaurante

Además se entrevistaron a los once empleados que conforman a la organización más la organización, asimismo se tomó opinión de quince proveedores, un delegado representante de la comunidad en donde se encuentra el restaurante.

5. Enfoque de gestión e indicadores de desempeño.

La metodología para la implementación de la estrategia inició con la conceptualización del desarrollo sustentable así como con la sensibilización de la importancia que tiene para esta compañía implantar una estrategia que mejore el desempeño económico, social y ambiental del Restaurante Doña Nico. Posteriormente se hizo un análisis para identificar oportunidades y amenazas así como detectar sus fortalezas y debilidades y el impacto que tienen sus objetivos con el medio ambiente.

Como siguiente paso se determinó la materialidad o relevancia de los aspectos de sustentabilidad a evaluar, una vez hecho esto se seleccionaron los indicadores a aplicar en la evaluación inicial, esta evaluación se realizó en conjunto con el C.P. Hernández y su Sra. esposa, propietarios fundadores del restaurante, el resultado fue el establecimiento de metas para mejorar su situación actual.

A continuación se muestra el resultado de la evaluación del nivel de sustentabilidad inicial y se enlistan las mejoras que se implementarán para mejorar dicho nivel:

Aspecto general

ECONÓMICO

Aspecto particular:

VALOR ECONÓMICO
GENERADO Y
DISTRIBUIDO

Valoración inicial:

- Como resultado de los indicadores económicos aplicados se detectó la necesidad de realizar estrategias específicas para incrementar las ventas, así como mejoras en el servicio promociones, encuestas de satisfacción.
- Se detectó también la necesidad de formalizar los registros contables para un mejor control financiero (control de inventarios, control de gastos, control de cuentas por cobrar y por pagar)
- Se detectaron riesgos para las actividades de la organización debido al cambio climático

Estrategia a implementar:

- Se sugiere implementar un paquete de tecnología de información que se otorga gratis a las PyMES, con el objeto de facilitar el adecuado registro electrónico de datos e información financiera de la empresa e implementar control de inventarios, control de gastos, control de cuentas por cobrar y por pagar, formalizando así los registros contables.
- Se sugiere la implementación de políticas para el control de gastos así como para el control de inventarios.
- Para minimizar los riesgos de las actividades de la organización debido al cambio climático, se sugiere contratar un seguro de daños al local, que la cobertura incluya huracanes, inundaciones y sismos
- También se sugiere cambiar el refrigerador actual por uno con mayor capacidad para evitar desperdicios de materia prima, productos perecederos, por el incremento en la temperatura ambiente.
- Para financiar las propuestas de mejora, se sugiere tomar la oportunidad de un financiamiento para PyMES otorgado por la Secretaría de Economía y la Banca de Desarrollo
- Se sugiere realizar estrategias específicas para incrementar las ventas como mejoras en el servicio promociones, encuestas de satisfacción

Aspecto general

ECOLÓGICO

Aspecto particular:

USO DE MATERIA PRIMA Y
RESIDUOS GENERADOS

Valoración inicial:

- Generación de desechos orgánicos de verdura en mal estado, debido a que no hay control de inventarios y por falta de equipo para refrigeración de las mismas
- Generación de desechos orgánicos derivados de la producción no consumida (comida sobrante)
- No se clasifican los desechos por orgánicos e inorgánicos, tampoco se cuenta con un almacenamiento adecuado de productos químicos (para limpieza)

Estrategia a implementar:

- Se sugiere implementar un control de inventarios y solicitar comprobantes de todas las compras
- Se elaborarán planes de menús mensuales para de recetas para hacer planes de compras

surtir los inventarios con ingredientes estrictamente necesarios, evitando el desperdicio y las compras innecesarias.

- Se aplicará el sistema de inventarios primeras entradas, primeras salidas (PEPS) para evitar que la verdura se deteriore.
- Se clasificarán los desechos por orgánicos e inorgánicos
- Se estudia la posibilidad de realizar un proyecto de compostaje con la materia orgánica de desecho en conjunto con el proveedor de la verdura
- Se sugiere entregar los consumos de producción en cajas, bolsas y contenedores de comida reciclables o reutilizables para disminuir la cantidad de desechos sólidos
- Se acondicionará un espacio para el adecuado almacenamiento de productos para la limpieza

Aspecto general

ECOLÓGICO

Aspecto particular: USO DE ENERGÍA

Valoración inicial:

- Falta de monitoreo al consumo de gasolina y de energía eléctrica
- El local no cuenta con focos ahorradores de energía
- No existen registros específicos de agua residual y las pilas de lavado, se usan indistintamente para la comida y para la limpieza

Estrategia a implementar:

- Se recomienda realizar el análisis del consumo de energía sobre todo de los aparatos eléctricos como el refrigerador y el horno para implementar estrategias para disminuir en consumo de energía eléctrica en un 10%.
- También se sugiere cambiar los focos por ahorradores de energía.
- Se deberá implementar registro de consumo de gasolina y establecer una logística para compra de materiales, el objetivo será disminuir el consumo un 10%

Aspecto general

ECOLÓGICO

Aspecto particular: OTROS

Valoración inicial:

- Falta de monitoreo en el consumo del agua, lo que se deriva en consumo excesivo de agua en la mayoría de procesos de la compañía
- No existen registros específicos de agua residual
- Consumo excesivo de agua en la mayoría de procesos de la compañía
- Las pilas de lavado se usan indistintamente para el lavado de verduras, utensilios de cocina y utensilios de limpieza
- No existe un registro para el control de consumo de gas

Estrategia a implementar:

- Se establecerá un plan de monitoreo para el control del consumo del agua
- Se deberá reacondicionar una pila para el lavado exclusivo de verduras, otro para el lavado de utensilios y para el proceso de la limpieza de las instalaciones
- Se recomienda la instalación de grifos especiales para dosificar el consumo del agua
- Se recomienda reutilizar el agua del lavado de verduras para realizar la limpieza del local.

- Se recomienda implementar monitoreo del consumo de gas para disminuirlo en un 10%
- Se recomienda también la instalación de un aditamento ahorrador de agua en los w.c.
- Por la ubicación del restaurante y las condiciones climatológicas del lugar, también se recomienda la instalación de un contenedor para la captación de agua de lluvia y utilizarla en los procesos de limpieza del local.

Aspecto general

SOCIAL

Aspecto particular:

PRÁCTICAS LABORALES
Y RESPONSABILIDAD
SOBRE PRODUCTO

Valoración inicial:

- No existe un programa para la identificación de riesgos laborales
- No existe un programa de capacitación
- No existe contratos escritos para los trabajadores
- Los trabajadores no cuentan con seguridad social
- No hay capacitación para el personal
- No hay un plan específico para informar a los trabajadores los cambios en la empresa
- No hay un control de asistencias de los trabajadores
- Se identificó que el riesgo principal es la posible explosión e incendio por utilización de gas butano para cocinar
- También se identifican riesgos de quemaduras y cortaduras
- Se detectó la necesidad de una adecuada segregación de funciones entre el personal para cargas de trabajo inequitativas

Estrategia a implementar:

- Se sugiere llevar un control de asistencias de los trabajadores para registrar y manejar indicadores de absentismo.
- Aunque por el momento no haya posibilidad de dar seguridad social a los empleados se recomienda otorgar las prestaciones mínimas de ley (vacaciones, aguinaldo, fondo de ahorro)
- Se recomienda instalar extintores y un botiquín, asimismo capacitar al personal en emergencias de este tipo. Así como realizar mantenimiento preventivo a las válvulas y tanques de gas.
- Se recomienda la instalación de un botiquín para atender este tipo de incidentes.
- Se recomienda capacitar y certificar al personal que elabora los alimentos en un curso especial para la manipulación de alimentos higiénica y segura
- Se sugiere implementar un plan específico para informar con oportunidad a los trabajadores los cambios en la empresa que pudieran afectarles
- Se preparará una guía que permita mejorar la gestión de los recursos humanos orientada a mecanismos de comunicación interna, involucramiento de los empleados en el logro de objetivos, así como superación del personal

Aspecto general

SOCIAL

Aspecto particular:

SALUD Y SEGURIDAD
DEL CLIENTE

Valoración inicial:

- Respecto a la salud y seguridad de los clientes, no existe un control de calidad implementado
- Se detectó la necesidad de remodelar el área de atención al cliente
- Se detectó la necesidad de remodelar e instalar mosaico en el área de cocina
- Se detectó la necesidad de renovar los utensilios de cocina
- Se reportan atrasos en la entrega de los productos
- Se detectó descuido en el equilibrio nutricional de los menús
- No hay un registro de recetas y procedimientos de elaboración de los menús

Estrategia a implementar:

- Dentro de las medidas para controlar la calidad y la satisfacción de los clientes se sugiere
- Para iniciar la remodelación del área de atención al cliente, se recomienda renovar pintura
 - En el área de cocina se sugirió instalar mosaico y mesas de metal y también renovar los utensilios de cocina
 - Para evitar atrasos en la entrega de los productos, se propuso hacer registro electrónico con la finalidad de hacer estadísticas de consumo para poder programar los menús con anticipación.
 - Se recomienda capacitar al equipo de cocina con un curso de nutrición, para equilibrar los menús.
 - También habrá que elaborar un manual de recetas y procedimientos de elaboración de los menús
 - Se preparó una herramienta para realizar evaluaciones de satisfacción del cliente, tanto de los banquetes como en el restaurante. Se recomienda también implementar un buzón de sugerencia y comentarios por parte de los clientes. Con el fin de retroalimentar a los empleados sobre el éxito y las oportunidades de mejora
 - Se establecerá también un paquete de promociones para incremento de las ventas en temporadas bajas.

Declaro bajo protesta de decir verdad respecto a la información presentada en este informe es correcta.

Cuauhtémoc Hdez.

C.P. Cuauhtémoc Félix Hernández Carrera,
Director General

6.7. Observaciones a la aplicación de la propuesta.

Debido a que el restaurante se encuentra en el estado de Guerrero, fue necesario que el CP Hernández explicara el concepto de sustentabilidad a sus empleados para sensibilizarlos sobre la importancia que tiene para el restaurante y para ellos este

proyecto de mejora. Esta sensibilización es básica para obtener el compromiso del equipo para cooperación en la implementación exitosa de las estrategias de mejora.

Cabe destacar que aun con las limitantes económicas e independientemente de la situación actual del restaurante en su contexto de sustentabilidad se percibió un verdadero interés y compromiso por parte de C.P. Hernández para implementar todas las mejoras sugeridas para mejorar el negocio que fundó junto con su familia.

CONCLUSIONES



"Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad"

Albert Einstein

CONCLUSIONES

En respuesta a las preguntas que se formularon al diseñar la investigación se obtuvo lo siguiente:

La sustentabilidad empresarial es un proceso paulatino con el cual una empresa avanza o construye un estado de equilibrio entre su desarrollo económico, social y la vida de los ecosistemas, así como entre naciones y generaciones.

Para lograr tal equilibrio, han surgido con el transcurso del tiempo varias iniciativas con distintos niveles de aplicación, global, regional y local, todas ellas encaminadas de una u otra forma a fomentar la ética en el sector productivo.

A nivel global algunas de estas iniciativas han tomado mucho auge en el ámbito empresarial, ya que la evaluación de la sustentabilidad empresarial se ha convertido en una tendencia administrativa internacional, porque no sólo incluye la responsabilidad social empresarial, sino también el desarrollo económico y la actuación ambiental de las mismas.

Actualmente, en México la evaluación de la sustentabilidad es todavía un tema poco explorado, en general no existe conciencia acerca de su importancia y los beneficios que trae, por lo que sólo empresas grandes han tenido oportunidad de aplicar y certificarse en alguna de estas iniciativas, sin embargo, son las MiPyMES las que conforman el 99.8% de las unidades productivas del país, por lo que tienen gran influencia no sólo en la economía, sino en la sociedad y la ecología, por los trabajos que genera y los recursos que utiliza..

Por lo anterior, el propósito amplio de este trabajo fue contribuir en esta área de oportunidad y formular una propuesta, tomando como base las iniciativas existentes, para que las MiPyMES del sector comercial y de servicios puedan mejorar su rentabilidad desde el contexto incluyente de la sustentabilidad empresarial, tal como lo hacen este tipo de empresas en otras partes del mundo.

Para armar la propuesta, fue necesario hacer un análisis comparativo de criterios normativos internacionales para evaluar y gestionar la sustentabilidad empresarial, todos de aplicación voluntaria y globalmente relevantes; lo que se observó en dicho análisis es que estos métodos no pueden estandarizarse para todas las empresas, ya que es necesario tomar en cuenta las condiciones y el entorno específico de cada una, sin embargo existen iniciativas que metodológicamente pueden combinarse, facilitando así los procedimientos para las empresas que desean participar en tales iniciativas.

La razón para que ciertas iniciativas puedan combinarse metodológicamente, es por que cumplen con características básicas que son: están orientadas a la sustentabilidad empresarial, están basadas en la sociedad, son de suscripción voluntaria y son globalmente relevantes por que están basadas en normas internacionales, adicionalmente, son aplicadas por todo tipo de empresas, ya sea de diferentes sectores y de diferentes tamaños. Estas iniciativas son la Carta de la Tierra, el Pacto Mundial y el GRI, adicionalmente estas tres iniciativas emiten sus informes respectivos como evidencia de las acciones de evaluación y mejora.

Por tanto, para esta propuesta se tomaron como base, aspectos metodológicos, principios y directrices de estas tres iniciativas, pero adaptados al contexto de MiPyMES mexicanas pertenecientes al sector comercial y de servicios, por lo que de aplicarse correctamente esta propuesta, la MiPyME estaría en posibilidades de certificarse bajo los lineamientos y requisitos de cualquiera de estas tres iniciativas, lo cual, además de mejorar su rentabilidad y su reputación, la colocaría en una posición de competitividad global y con la oportunidad de obtener financiamientos internacionales creados especialmente para estas empresas.

Es necesario recalcar otras dos ventajas importantes de esta propuesta que son en primer lugar, que se adapta a las condiciones específicas de cada empresa, y en segundo lugar es un procedimiento participativo que da sentido de pertenencia a todos los integrantes de la compañía, sin embargo se requiere de información, sensibilización y educación para poder obtener la colaboración de todos los participantes.

Respecto a la emisión del informe de desempeño, se considera como una buena forma de promocionar la sustentabilidad empresarial, sobre todo si se informa del impacto que ha tenido la empresa que ha considerado mejorar su desempeño en este contexto. Sin embargo, este aspecto también podría resultar desfavorable, provocando reacciones en contra en caso de que no se informen situaciones o se omitan errores.

Por el lado de los partícipes y grupos de interés, dado que no existe esta cultura de sustentabilidad en México, también pudiera darse el caso que no le dieran la importancia ni el valor a los informes que realiza la empresa en relación a su desempeño. Sin embargo, encuestas a cerca de la opinión que se tiene de empresas que realizan memorias de sustentabilidad, con el método GRI, muestran que tienen un impacto positivo en la reputación de la organización.¹⁸

Referente a la aplicación de la propuesta, se eligió al Restaurante Doña Nico, porque es un caso muy similar a la mayoría de las MiPyMES en México, son empresas familiares, con una administración empírica, recursos limitados y falta de conocimiento de cómo alcanzar sus objetivos de una manera equilibrada y justa con la sociedad y el medio ambiente, sin embargo, con la necesidad y el objetivo claro de mejorar para permanecer vigente y sobresalir su mercado específico.

Como resultado de la aplicación de la propuesta se formularon las siguientes recomendaciones:

- Para que esta propuesta funcione se requiere información, sensibilización y educación, desde los altos directivos, hasta los niveles más elementales. No son necesarios grandes desembolsos para obtener las mejoras propuestas, sólo se requiere colaboración y sentido de pertenencia de todos los integrantes de la empresa, ya que es un procedimiento cien por ciento participativo.
- En el informe de desempeño habrá que buscar el equilibrio entre informar “buenas y malas noticias” ya que esto repercute directamente en la reputación de la compañía.

¹⁸ El 90% de 2,279 en todo el mundo afirma que su opinión después de haber leído la memoria de sustentabilidad sobre la organización se vio influida, mientras que el 85% afirma haber tenido una opinión más positiva de dicha organización. Encuesta: Cuenta conmigo. La opinión de los lectores sobre las memorias de sostenibilidad, Primera edición 2008. KPMG Global Sustainability Services. ISBN 978-1.903168-30-1

- También en el informe se sugiere incluir la opinión de los partícipes y grupos de interés respecto al impacto que han percibido desde que la compañía ha considerado implementar estrategias en un contexto sustentable.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN A SEGUIR

En el transcurso de esta investigación se detectaron algunas líneas que pudieran dar continuidad a esta investigación y son las siguientes:

- Se detectó que una empresa certificada como socialmente responsable o que cumple con estándares de ISO14000, que es lo más común en México, no necesariamente cumple con los requisitos para certificarse como empresa sustentable, por lo que existe la necesidad de unificar y/o complementar métodos y procedimientos que son compatibles y enfocados a que las empresas se conviertan en “social y ambientalmente responsables” es decir, “sustentables”.

Los beneficios de esta unificación de criterios podrían ser varios, pero principalmente facilitarían la aceptación entre los empresarios para unirse a esta forma de administración, por que con esto ahorrarían en consultorías o asesorías para certificaciones diferentes, además de que abriría nuevos nichos y oportunidades de trabajo, no sólo para contadores y administradores, también para otras profesiones involucradas con el medio ambiente de las empresas.

- Dado que la propuesta es adaptable a las condiciones específicas de cada empresa y además se caracteriza por ser un procedimiento participativo, se podría aplicar a empresas que proporcionen servicios diferentes a restaurantes y banquetes, ejemplo podría aplicarse a empresas de servicios educativos o escuelas en donde además podría obtenerse la participación de los alumnos y padres de familia, lo que serviría como complemento a la educación impartida.
- Otra línea interesante sería investigar los resultados cuantitativos de la aplicación tanto de esta propuesta como de las iniciativas ya existentes, es decir, los beneficios económicos, que han experimentado las empresas que se han unido

a alguna de estas iniciativas. O bien, cualitativamente, los impactos sociales y laborales de estas mismas empresas.

- Por último, sería también interesante indagar sobre los beneficios cualitativos en el ecosistema en el que se desarrollan las empresas activamente sustentables, así como el nivel y la calidad de vida que experimentan sus integrantes.

BIBLIOGRAFÍA



“Hay suficiente en el mundo para cubrir las necesidades de todos los hombres, pero no para satisfacer su codicia.”

Mahatma Gandhi

BIBLIOGRAFIA DIGITAL

- Fundació Fòrum Ambiental, Agencia Europea del Medio Ambiente, 1999, Contabilidad ambiental: medida, evaluación y comunicación de la actuación ambiental de la empresa, <http://www.forumambiental.org/pdf/contab.pdf> recuperado el 23/05/2009 10:39:00 p.m.
- OCDE, Institute of social and ethical accountability 2003, Norma sobre aseguramiento AA1000, www.accountability.org.uk recuperado el 14/04/2010 10:00 a.m
- Real Academia Española DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición y avance de la Vigésimo tercera edición
- U.S. Environmental Protection Agency, 2000, Environmental accounting, Healthy Hospitals: Environmental Improvements Through Environmental Accounting, <http://www.epa.gov/oppt/library/pubs/archive/acct-archive/pubs/hospitalreport.pdf> recuperado el 23/05/2009 10:18:00 p.m.

BIBLIOGRAFIA DOCUMENTAL

- Aguayo S., 2008, Economía y desigualdad social, El almanaque mexicano 2008, Aguilar, México, p.p. 84-85, 90-91
- Dourojeanni A., Agosto de 2000, Manual: Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable, CEPAL - Serie Manuales No. 10, División de Recursos Naturales e Infraestructura de las Naciones Unidas, Santiago de Chile, p.p. 11-50
- FTSE International Limited, The independent global index company, 2003, Serie de índices FTSE4Good, Londres,
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P., 2008, Metodología de la investigación, Mc Graw Hill Interamericana, México,
- OCDE, 2004, Principios de Gobierno Corporativo, Ministerio de Economía y Hacienda para la edición española con la autorización de la OCDE, París. España,
- Rivas Tovar L., 2004, ¿Cómo hacer una tesis de maestría?, Ediciones Taller Abierto, S.C.L., México,
- Social Accountability International, 2008, Responsabilidad Social 8000, (SA8000) Traducción: Jesús Cordero-Salvado – University of Oxford, USA,

HEMEROGRAFÍA DIGITAL

- Aguilera D., Mayo de 2006, El valor económico del medio ambiente, Revista Ecosistemas 15 (2): 66-71., <http://www.revistaecosistemas.net/articulo.asp?id=418>.

- Antequera, J. y Carrera, E., 2010, Càtedra UNESCO de Sostenibilitat. Universitat Politècnica de Catalunya, Agenda 21, <http://portalsostenibilidad.upc.edu> recuperado el 11/04/2010 17:00 hrs
- Asociación Española de Pacto Mundial (ASEPAM), 2007, Vol. V, Revista Futuros No. 17 El Pacto Mundial de las Naciones Unidas http://www.revistafuturos.info/futuros17/pacto_mundial.htm recuperado el 27/09/2009 12:33 hrs
- Bello Baltazar, Eduardo Estrada Lugo, Erin I. J.; Mendoza, Pedro Macario; Segundo Cabello, Axayacatl; Sánchez Pérez, Luis, 2002, Ciencia Ergo Sum, noviembre. Transdisciplina y sustentabilidad maya. Ciencia Ergo Sum, noviembre. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10490306&iCveNum=283> recuperado el 07/10/2009 11:00 hrs
- Expok, 2008, Expoknews.com Historia-de-la-responsabilidad-social <http://www.expoknews.com/2008/10/28/historia-de-la-responsabilidad-social/> recuperado el 27/09/2009 17:00 hrs
- Fauchère B., 2005, Vol. 3 Revista Futuros No. 9 La responsabilidad social de las empresas y los códigos de conducta ¿nuevos retos o viejos debates? http://www.revistafuturos.info/futuros_9/rse_oit2.htm recuperado el 27/09/2009 14:00 hrs
- Gordillo Forero, Natty Andrea, 2007, Tendencia & Retos, Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social, recuperado el
- Grupo Transforma, 2009, Sustentabilidad, http://www.grupotransforma.org/paginas/sus_01.htm recuperado el 09/11/2009 15:00 hrs
- INEGI Censos económicos del 2004, Monografía sobre Las Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa Estratificación de los establecimientos http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf, recuperado el 8/04/2009 20:00 hrs
- INEGI 1996-2004, Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México, Agotamiento del medio ambiente <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est>, recuperado el 8/04/2009 21:33 hrs
- INEGI 1998-2006, Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México, Desechos sólidos urbanos, Con base en SEDESOL. DGOT. Subdirección de Asistencia Técnica a Organismos Operadores Urbanos Regionales. <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est>, recuperado el 8/04/2009 21:38 hrs
- INEGI 1999-2004, Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México, Gastos <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est>, recuperado el 8/04/2009 21:51 hrs
- INEGI 1999-2004, Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México, Gasto-PIB-Nacional <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est>, recuperado el 8/04/2009 21:52 hrs

- INEGI 1999-2004, Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México, Impacto deterioro ambiental/PIB – nacional <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est>, recuperado el 8/04/2009 21:35 hrs
- INEGI 1950-2005, Información estadística - Temas - Sociodemografía y género - Población - Volumen, estructura, crecimiento y distribución, Tasa de crecimiento media anual de la población <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=mpob08&s=est&c=3185> recuperado el 5/05/2009 20:00 hrs
- INEGI Encuesta Nacional de Micronegocios (ENAMIN) 2008, http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/biblioteca/default.asp?accion=2&upc=702825001866&seccionB=bd recuperado el
- Parlamento Europeo Nov. 2008 Parlamento Europeo Revolución verde en el Parlamento Europeo http://www.europarl.europa.eu/news/public/story_page/008-41615-315-11-46-901-20081110STO41613-2008-10-11-2008/default_es.htm recuperado el 09/11/2009 15:00 hrs
- Portal Foro Económico y Ambiental, ECOESTRATEGIA.COM, Mapas estadísticos, Las siete ciudades más contaminadas del mundo, <http://www.ecoestrategia.com/articulos/mapas/mapas.html>, recuperado el 7/04/2009 10:00 hrs
- Portal Foro Económico y Ambiental, ECOESTRATEGIA.COM, Contabilidad Ambiental: Responsabilidad de gobiernos y empresas <http://www.ecoestrategia.com/articulos/hemeroteca/contabilidad.pdf> recuperado el 7/04/2009 11:00 hrs
- World Business Council for Sustainable Development, 2010, About the WBCSD, <http://www.wbcsd.org> recuperado el 11/04/2010 18:00 hrs
- INEGI, 2009, Censos económicos, Número de unidades económicas existentes en 2009 y su personal ocupado total, según gran sector de actividad económica y estrato de personal ocupado, http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/universo_total.asp recuperado el 21/03/2011 17:00 hrs

HEMEROGRAFÍA DOCUMENTAL

- Ariza E., Diciembre 2007, Luces y sombras en el "Poder constitutivo de la contabilidad ambiental", rev.fac.cienc.econ., Vol. XV - No. 2, p.p. 45-60
- Gordillo N., Octubre 2007, Metodología, método y propuestas metodológicas en Trabajo Social, Tendencia & Retos, N° 12, p.p. 119-135
- Gutiérrez P., Febrero-Marzo 2009, Desarrollo sustentable visto por un ecólogo: Mitos, controversias y futuro (primera parte), Derecho Ambiental y Ecología, No. 29, p.p. 67-63
- Núñez, G., La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible, Div. Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos, CEPAL.

- Rivera P. y Foladori G., 2006, Reflexiones sobre la contabilidad ambiental en México, Economía, Sociedad y Territorio, vol. VI, núm. 21, p.p. 177-217
- Gasca S, L. Febrero-Marzo 2010, Responsabilidad Social Empresarial, Nuevas reglas de juego, Gestión de Negocios, vol. 10 N 1 p.p. 14 - 17

ANEXOS



“Si supiera que el mundo se ha de acabar mañana, yo hoy aún plantaría un árbol”.

Martin Luther King, Jr.

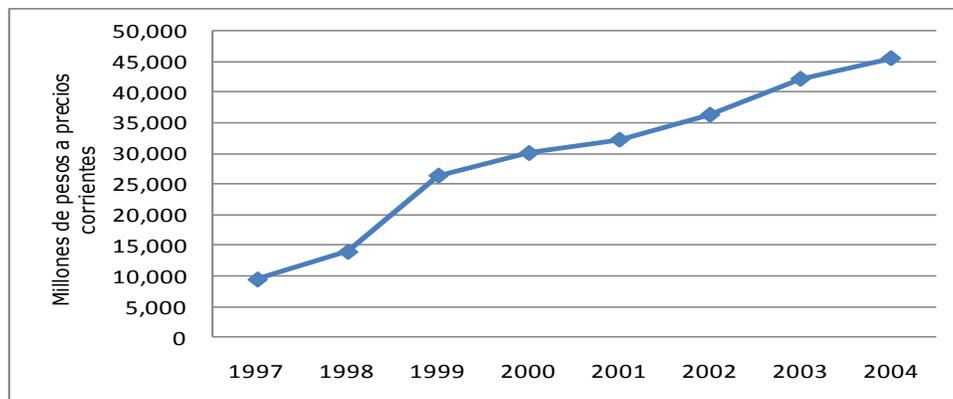
ANEXO 1

Evidencias estadísticas de la falta de sustentabilidad en México

I. Evidencias en el aspecto económico.

Uno de los indicadores macro económicos para la evaluación de la sustentabilidad que se utiliza en México es el que se muestra en la siguiente gráfica A.1., y se refiere a los gastos en los que ha incurrido el Gobierno Federal para abatir el daño ambiental que, como se puede observar, en el transcurso de siete años se han incrementado más del 300%

Gráfica A.1: Gastos totales para la prevención, abatimiento y remediación del daño ambiental



NOTA: Comprenden las erogaciones realizadas por el Gobierno Federal, empresas paraestatales de control directo y de los Gobiernos de los Estados para la prevención, abatimiento de la contaminación y remediación del daño ambiental; además de los gastos por recolección de basura de los hogares.

Fuente: INEGI 1999-2004, Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México, Gastos <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est>, consultado el 8/04/2009 21:51 hrs

Otro indicador que se utiliza también para evaluar la sustentabilidad a nivel nacional es el que se muestra en la siguiente tabla A.1., es la proporción que ha tenido el Costo Total por Agotamiento y Degradación del Ambiente (CTADA) a nivel nacional en relación al PIB, que en el transcurso de nueve años tan sólo ha disminuido el 1.1%. Su interpretación es, por ejemplo en el 2004, por cada 100 pesos del PIB se deberían ocupar \$9.2 pesos para resarcir la degradación de los recursos naturales.

Tabla A.1: Agotamiento del medio ambiente / PIB - costos – 1996–2004 – nacional
(Proporción del PIB a precios de mercado)

Concepto	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003 *	2004
Producto Interno Bruto, a precios de mercado	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Costos Totales	10.3	10.8	10.9	10.9	10.4	10.2	9.9	9.5	9.2
Costos por Agotamiento	0.9	1.2	0.9	1	1	0.9	0.9	0.8	0.9
Costos por Degradación	9.4	9.6	9.9	9.9	9.4	9.3	9	8.7	8.3

* Cifras preliminares

NOTA: De acuerdo con la definición del INEGI, el CTADA son los costos que la sociedad en su conjunto, tendría que incurrir para remediar, restituir o prevenir el agotamiento o la degradación de los recursos naturales y medio ambiente, como resultado de los procesos de producción, distribución y consumo humano.

Fuente: INEGI 1996-2004, Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México, Agotamiento del medio ambiente <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est>, consultado el 8/04/2009 21:33 hrs

Una aclaración importante respecto a la tabla anterior, es que el CTADA no representa gastos erogados si no que, como resalta la nota, son gastos en los que se tendrían que incurrir para resarcir el daño. Por lo tanto, se puede concluir que el gasto que debiera erogarse para remediar el agotamiento de los recursos naturales ha permanecido constante en el transcurso de nueve años.

Por otro lado, en la tabla siguiente A.2., se detalla el porcentaje que representan los gastos efectivamente erogados en relación al PIB:

Tabla A.2: Gastos/PIB – concepto – 1995–2004 – nacional

(Millones de pesos a precios corrientes)

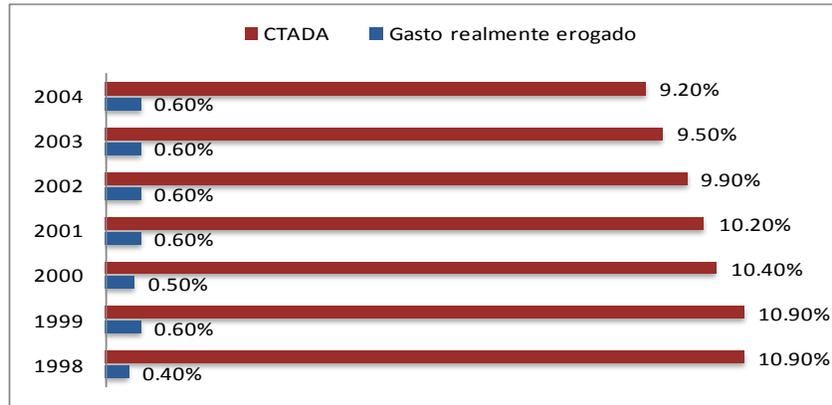
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Producto Interno Bruto en valores básicos (PIB)	3,517,782	4,594,724	5,491,708	5,809,688	6,263,137	6,891,992	7,709,096
Gasto en protección ambiental *	13,995	26,436	30,112	32,293	36,361	42,215	45,574
Gastos en protección como proporción del PIB	0.40%	0.60%	0.50%	0.60%	0.60%	0.60%	0.60%

* Se refiere a los gastos utilizados exclusivamente en los rubros del presupuesto ejercido, discriminando aquellos que aunque estuvieron programados no se ejercieron.

FUENTE: INEGI 1999-2004, Sistema de Cuentas Económicas y Ecológicas de México, Gasto.PIB-Nacional <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est>, consultado el 8/04/2009 21:52 hrs

En la siguiente gráfica A.2., se comparan las proporciones entre los dos indicadores anteriores, es decir, lo que debería erogarse contra lo realmente erogado a nivel nacional para resarcir el daño por agotamiento y degradación del medio ambiente:

Gráfica A.2: Comparación del CTADA vs. lo efectivamente erogado / PIB



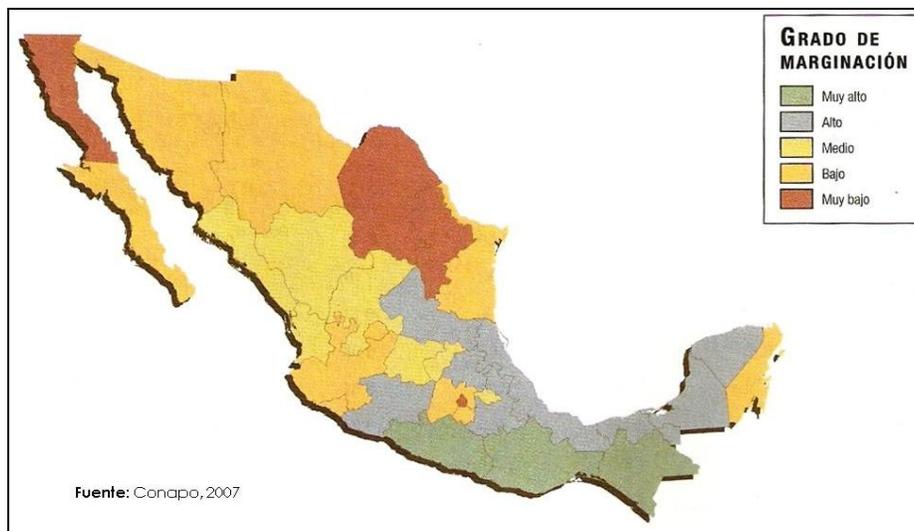
FUENTE: Elaboración propia, derivada de la comparación del Gasto por Agotamiento y Degradación del Medio Ambiente con respecto al PIB (Tabla 1) y el Gasto efectivamente erogado con relación al PIB (Tabla 2)

Como se puede observar, los indicadores macroeconómicos anteriores, referentes a la sustentabilidad, sólo contemplan el aspecto ecológico. A continuación se muestran datos estadísticos económicos, pero desde un enfoque social.

Pobreza: Actualmente es un mal que agobia a millones de mexicanos, quienes subsisten en condiciones tan adversas, que difícilmente pueden satisfacer sus necesidades básicas más apremiantes; de acuerdo a la información proporcionada por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social más de la mitad de la población carece de recursos para alimentarse, vestirse y vivir con un mínimo de dignidad (ver figura A.1.)

Desempleo: El déficit de empleos formales y lo reducido de los salarios han propiciado el auge en el ambulante ya que alcanza un poco más de la cuarta parte de la población económicamente activa, según datos proporcionados por Aguayo S. (2008). Respecto al perfil de los trabajadores informales al 2005, es preciso advertir que el 11% contaban con educación superior.

Figura A.1: Grado de marginación por entidad federativa, 2005



Facilidad para hacer negocios: A este respecto, México ocupa el lugar número 51 en cuanto a la facilidad para hacer negocios de un total de 183 economías¹⁹.

II. Evidencias en el aspecto social

Índice de desarrollo humano y calidad de vida: Existen diversos criterios para evaluar el bienestar de un país, uno de ellos es el índice de Desarrollo Humano (IDH), que desde su introducción en 1990, se ha utilizado como un indicador de desarrollo nacional y regional, es una de las pocas medidas multidimensionales de bienestar, como son: Ingresos, educación y salud.

De acuerdo con el almanaque de Aguayo, S. (2008) en México, por el período 2001 – 2004, el Distrito Federal (DF) es la entidad federativa que ocupa el primer lugar en grado de desarrollo, seguido de Nuevo León y Baja California. Sin embargo, existe otro indicador que es el Índice Global de Calidad de Vida, este incluye bienestar material, salud, estabilidad política y seguridad, vida familiar y comunitaria, equidad de género,

¹⁹ Datos obtenidos del Doing Business 2010. (<http://espanol.doingbusiness.org/ExploreEconomies/>)

etc., muestra al D.F., en el mismo período en el último lugar, según la Tercera Encuesta Nacional de Calidad de Vida realizada por el diario Reforma en 2007.

Derivado de lo anterior se puede interpretar que del nivel de desarrollo de una población basado en la idea de crecimiento económico no constituye una condición suficiente para lograr la calidad de vida de esa población.

III. Evidencias en el aspecto ecológico.

En el contexto relacionado a los seres vivos y su entorno, lo más evidente en la falta de sustentabilidad es:

Contaminación: De acuerdo a un estudio realizado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) acerca de la contaminación del aire en 20 de las 24 mega ciudades del mundo (áreas urbanas con más de 10 millones de habitantes) la ciudad de México es considerada la ciudad más contaminada del mundo, (www.ecoestrategia.com²⁰, mayo 2009)

²⁰ (<http://www.ecoestrategia.com/articulos/mapas/articulos/mapas02.html>, consultado el 5 de mayo 2009)

ANEXO 2

Lista de empresas mexicanas que elaboran memorias de sustentabilidad de acuerdo a las directrices del Global Reporting Initiative (GRI)

Sector	Organización	Año de publicación de la memoria
Agricultura	AliBio	2007
Comercial Servicios	Promotora Accse	2008
Construcción	Homex	2008
	Cemex	2007
		2009
Cemento Moctezuma	2007	
Energía	Pemex	2006
		2008
		2009
Servicios de Energía	Gas Natural México	2008
Servicios Financieros	Banco Compartamos	2009
	BBVA Bancomer	2009
Productos de comida y bebida	Gamesa Quaker	2007
Minería	Industrias Peñoles, S.A.	2008
		2005
		2006
		2007
Otros	Corporacion Moctezuma	2009
	Metlife	2007
	Vitro	2008
		2009
Minoristas	Wal-Mart de México	2008
		2009
Telecomunicaciones	Telefónica México	2008
Turismo/Tiempo libre	Alltournative	2008

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados la página web de GRI al 26/08/2009

ANEXO 3

Tipología de Indicadores que propone la Norma ISO14030

Área Básica	Cuestión Clave	Indicador	Ejemplo de actuaciones	Ejemplos de Indicadores
Producción (Operaciones)	Aspectos ambientales	IAP Indicador de Actividad Productiva	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de manufactura - Calefacción, refrigeración e iluminación de edificios - Actividades de transporte - Operación del equipo de oficina 	<ul style="list-style-type: none"> - Uso total de energía al año - Producción de residuos al año - Emisiones de NOx pro unidad producida - Consumo de agua por unidad producida
Dirección (Gestión)	Decisiones ambientales	IAD Indicador de Actividad Directiva	<ul style="list-style-type: none"> - Cuanto dinero gasta en actividades de gestión ambiental - Cuanta información ambiental se da a los empleados - Si se implanta un sistema de gestión ambiental 	<p>1. <u>Cualitativos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos alcanzados - Empleados formados - Proveedores a los que se les exige conducta ambiental - Frecuencia de revisión de procesos productivos. <p>2. <u>Financieros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo de capital y de actividades de gestión ambiental - Ahorros obtenidos con la gestión ambiental - Retorno sobre la inversión en proyectos de mejora
Entorno Ambiental	Impactos ambientales	ICA Indicador de Indicadores Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> - El impacto de la actividad de la empresa en el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> - Concentración de contaminantes en aire, agua, suelos, biota. - Bacterias coliformes por 1 lt de agua - Nivel de olores a cierta distancia

Fuente: Fundació Fòrum Ambiental, Agencia Europea del Medio Ambiente, 1999, Contabilidad ambiental: medida, evaluación y comunicación de la actuación ambiental de la empresa, <http://www.forumambiental.org/pdf/contab.pdf> recuperado el 23/05/2009 10:39:00 p.m.

ANEXO 4

Descripción general de iniciativas para evaluar y gestionar el desarrollo sustentable empresarial

- **Principios de Gobernabilidad Corporativa**

Inicialmente, los Principios de Gobierno Corporativo se elaboraron en respuesta a un llamamiento del Consejo de la OCDE tras una reunión celebrada, a nivel ministerial, los días 27 y 28 de abril de 1998, en el que se requería el desarrollo de un conjunto de normas y directrices en materia de gobierno corporativo, conjuntamente con los gobiernos nacionales, con otras organizaciones interesadas y con el sector privado.

Desde la aprobación de los Principios en 1999, éstos han constituido la base de las iniciativas en el ámbito del gobierno corporativo puestas en práctica tanto en los países de la OCDE como en los países no-miembros²¹. Por su parte, el Foro sobre Estabilidad Financiera los ha adoptado como una de las Doce Normas Fundamentales para garantizar unos sistemas financieros sanos, y por consiguiente, constituyen también la base del componente de gobierno corporativo de los Informes sobre la Observancia de Códigos y Normas (ROSC) del Banco Mundial/FMI.

Los principios son los siguientes:

- I. **Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo:** El marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficacia de los mercados, ser coherente con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

²¹ Los países miembros fundadores de la OCDE son Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, Francia, Alemania, Grecia, Islandia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Noruega, Portugal, España, Suecia, Suiza, Turquía, el Reino Unido y los Estados Unidos. Posteriormente han suscrito el Convenio, en las fechas señaladas, los siguientes países: Japón (28 de abril de 1964), Finlandia (28 de enero de 1969), Australia (7 de junio de 1971), Nueva Zelanda (29 de mayo de 1973), México (18 de mayo de 1994), la República Checa (21 de diciembre de 1995), Hungría (7 de mayo de 1996), Polonia (22 de noviembre de 1996), Corea (12 de diciembre de 1996) y la República Eslovaca (14 diciembre de 2000). La Comisión de las Comunidades Europeas participa en los trabajos de la OCDE (artículo 13 del Convenio de la OCDE)

- II. **Los derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad:** se deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.
- III. **Tratamiento equitativo de los accionistas.** Se deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.
- IV. **El papel de las partes interesadas en el ámbito del Gobierno Corporativo:** Se deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas, desde el punto de vista financiero.
- V. **Divulgación de datos y transparencia:** Se deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.
- VI. **Las responsabilidades del Consejo:** Se deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

La finalidad de estos principios es la de ayudar a los gobiernos de los países miembros y no-miembros de la OCDE en la tarea de evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo en sus respectivos países, y la de ofrecer orientación y sugerencias a las Bolsas de Valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo

- **La Agenda 21**

Según Antequera, J. y Carrera, E. (2010), la Agenda 21 es un plan estratégico mundial, redactado en la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en el año 1992, que pretende la transformación sostenible del planeta en sus aspectos ambientales, sociales y económicos.

Es “Un plan de acción aplicable durante los años noventa y hasta inicios avanzados del siglo XXI, que elabora estrategias y un programa de medidas integradas para frenar los efectos de la degradación ambiental y para promover un desarrollo compatible con el medio ambiente y sostenible en todos los países”. (Programa 21 Río de Janeiro 1992)

La Agenda 21 se propone reconducir las fuerzas económicas y sociales hacia un desarrollo compatible con la preservación del medio ambiente, y esto lo pretende hacer según los cuatro apartados siguientes:

- I. Las dimensiones socioeconómicas (capítulos 1 a 8)
- II. Los vectores ambientales como un recurso para el Desarrollo Sostenible (capítulos 9 a 22)
- III. Los agentes del cambio (capítulos 23 a 32)²²
- IV. Los medios de realización (capítulos 33 a 40)

En el capítulo 28 del Programa 21 de Naciones Unidas de Río 92 plantea que:

"Cada autoridad local debería iniciar un dialogo con sus ciudadanos, organizaciones locales y empresas privadas y aprobar un Programa XXI local. Mediante la formulación de consultas y la promoción de un consenso, las autoridades recibirían aportaciones de la ciudadanía y las organizaciones cívicas, sociales, empresariales e industriales locales, obteniendo la información necesaria para elaborar las mejores estrategias. Los procesos de consultas incrementarían la conciencia de los individuos hacia el desarrollo sostenible"
(Programa 21, Río de Janeiro 1992).

²² El capítulo 30 se refiere al "Fortalecimiento del papel del comercio y la industria"

A partir de entonces más de 5000 ciudades del mundo han iniciado su Agenda 21 local. El objetivo de estas locales es la transformación hacia la sostenibilidad de las dinámicas sociales y urbanas, en los diversos ámbitos de cada municipio.

La metodología consiste en generar un proceso de corresponsabilización ciudadana hacia la gestión de nuestros hábitos de vida, sea cual sea nuestra ocupación, función social y “modus vivendi”. En este proceso se elabora un diagnóstico del municipio, integrando aspectos ecológicos, sociales y económicos, mediante un proceso participativo en el que se debe implicar a la ciudadanía y los agentes sociales se elabora un plan de acción hacia la sustentabilidad local.

En la Ciudad de México, la construcción de una “Agenda 21 local” parte de un diagnóstico general de la problemática socio-ambiental de la Ciudad y de las acciones realizadas o en proceso para continuar con análisis temáticos más específicos que contienen a su vez diagnósticos, prioridades y acciones, de mediano y largo plazo.

Este documento fue elaborado por la Secretaría del Medio Ambiente, las Secretarías de Desarrollo Social y Desarrollo Económico del Gobierno del Distrito Federal, en el se recogen no sólo propuestas de la “agenda verde”, sino que incluye el modelo económico, el desarrollo social y el medio ambiente, por considerarlos como ejes básicos de la sustentabilidad.

- **Carta de la Tierra o “Earth Charter” (EC):**

Está diseñada como un proyecto ético para ofrecer un sistema comprensivo e inspirador conjunto de consideraciones interdependientes, valores y principios que los individuos y las organizaciones pueden utilizar para convertirse en parte de una sociedad global sustentable fundamentada en el respeto por la naturaleza, los derechos humanos universales, la justicia económica y una cultura de la paz. También está considerada como un tipo de “tratado de la gente”, permitiendo a ciudadanos alrededor

del globo, y de muchos fondos culturales o sectoriales diversos, trabajar en conjunto en una agenda compartida de acción.

La EC fue el primer llamado en las páginas del informe de la Comisión de Brundtland, y un primer bosquejo fue desarrollado para la consideración de las Naciones Unidas en la “Cumbre de la Tierra” en Río de Janeiro, en 1992. La iniciativa global de la EC fue concebida en 1994 como proceso civil global de la sociedad, en la iniciativa de Maurice Strong (el Secretario General de la “Cumbre de la Tierra”), y Mikhail Gorbachev (Presidente de la “Cruz Verde Internacional” y anterior presidente de la Unión Soviética), con la ayuda crítica de Jim McNeill (autor líder de “Nuestro Futuro Común”) y de los Lubbers de Ruud (entonces primer ministro de los Países Bajos). La carta de la tierra fue formulada como sistema integrado de los principios fundamentales para construir una sociedad global justa, sostenible y pacífica.

Durante los próximos siete años, las consultas sobre el texto de la EC comprometieron a más de 100.000 personas en 47 países. Más de 5.000 expertos de muchas disciplinas, así como ciudadanos y estudiantes individuales, presentaron comentarios escritos. El proceso fue gobernado por una comisión independiente, de alto nivel, y el texto final de la carta fue convenido en las jefaturas de la UNESCO en París en abril de 2000. La carta fue lanzada en 2000 en una ceremonia especial en el palacio de la paz, La Haya. Durante los cinco años próximos, la carta de la tierra fue endosada formalmente por millares de organizaciones y de instituciones, incluyendo las asambleas globales de la UNESCO y del IUCN - Unión para la Conservación del Mundo. (World Conservation Union)

En muchos aspectos, estas dos iniciativas (PM y GRI), son complementarias con la EC. Hay muchos traslajos, pero hay también diferencias útiles. Las tres iniciativas gozan de una elevada reputación y nivel global de respuesta por parte de organizaciones que las usan, aunque la expresión de esa respuesta varía grandemente.

Una organización puede señalar su compromiso con la EC incluyendo una referencia en su informe anual. Esto puede ser hecho incluso si la organización no se ha

endosado formalmente a la misma. Todo lo que necesita es una oración tan simple como *“Nuestro compromiso con el desarrollo sustentable global es inspirado por la Carta de la Tierra”*. Así una organización puede utilizar el marco de la carta para complementar, un informe más comprensivo sobre sus actividades relacionadas con la sustentabilidad y responsabilidad social.

Así pues, los elementos clave de la EC son:

- Una declaración de desafíos, valores y principios compartidos en un proceso abierto, de diálogo global y una consulta.
- El proceso fue gobernado por un grupo distinguido y equilibrado de líderes civiles de la sociedad.
- El documento está libremente disponible para uso de cualquier persona o de cualquier organización preocupada por los problemas del mundo y el deseo ser parte de la solución,
- La carta es ampliamente aceptada como documento autoritario de referencia para el uso que se extiende a la educación de derecho internacional.

- **El Pacto Mundial (PM) o “Global Compact” (GC)**

El PM fue lanzado en el año 2000 por el entonces secretario general de la O.N.U, Kofi Annan. Consiste en un sistema de diez principios universales, apoyado por un foro de aprendizaje y, reúne a un grupo único de organizaciones intergubernamentales, y a representantes de negocios, del trabajo y de las comunidades de ONG's. Los principios cubren derechos humanos, el trabajo, el medio ambiente y la anti-corrupción.

Los elementos clave incluyen:

- 10 principios derivados de instrumentos clave intergubernamentales.
- La participación es libre y abierta para compañías de cualquier tamaño.
- La participación requiere un compromiso de la Dirección General y el Consejos de administración.

- Cuenta con miles de participantes en una red global de organizaciones locales.
- Los usuarios requieren hacer anualmente una “Comunicación de progreso” (Communication on Progress, COP)
- Esta iniciativa fue reconocida en 2005 en la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas y el Grupo de los 8 (G8)

El PM responde al reconocimiento de que si los frutos de la globalización serán compartidos más regularmente, y los temas de sustentabilidad direccionados con éxito, el gobierno, negocios y otros sectores necesitan trabajar conjuntamente más de cerca con una agenda compartida. También reconoce la necesidad de un foro de aprendizaje en donde se compartan las mejores prácticas y experiencias.

- **El Global Reporting Initiative (GRI)**

El GRI surgió fuera de una iniciativa común en 1997 por la Coalición para las Economías Ambientalmente Responsables (Coalition for Environmentally-Responsible Economies -CERES -) y el Programa del Ambiente de Naciones Unidas (United Nations Environment Programme -UNEP). La misión Del GRI es hacer la divulgación en los aspectos económicos, sociales y ambientales del funcionamiento tan normal e importante como la divulgación financiera. El GRI fue lanzado oficialmente en el año 2002 en una ceremonia en las jefaturas de la O.N.U en Nueva York.

Los elementos claves se componen de:

- Un sistema de principios convenidos y de indicadores de “sustentabilidad”.
- Se desarrolla a través de un proceso global y balanceado de multi-participes.
- En el año 2002 fue reconocido por la Cumbre Mundial de Desarrollo Sustentable (World Summit on Sustainable Development –WSSD-) y es utilizado por más de mil organizaciones en todo el mundo.
- Los Indicadores de sustentabilidad están disponible para el libre uso de todas las organizaciones

El GRI ayuda a responder cuestiones como ¿Por qué el desarrollo sustentable es importante para mi organización? y ¿Cuáles son los impactos económicos, sociales y medioambientales de mi organización? Con la idea de complementar la información financiera, se piensa beneficiar a trabajadores, accionistas y a todos los partícipes por igual.

- **Las Normas ISO 14000**

Esta Norma Internacional establecida por la International Standard Organization (ISO) especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que le permita a una organización desarrollar e implementar una política y objetivos que tengan en cuenta requisitos legales y la información sobre aspectos ambientales significativos. El objetivo de ésta es apoyar la protección ambiental y la prevención de la contaminación en equilibrio con las necesidades socioeconómicas.

Sus elementos clave son:

- La intención es que sea aplicable a las organizaciones de todo tipo y tamaño, así como a ajustarse a diversas condiciones geográficas, culturales y sociales.
- Los requisitos pueden ser aplicados simultáneamente, o reconsiderados en cualquier momento.
- Consiste en la adecuada administración de aspectos medioambientales.
- Elaborar auditorías.
- Evaluar el desempeño,
- Etiquetado,
- Evaluación del ciclo de vida.

Un sistema de este tipo permite a una organización desarrollar una política ambiental, establecer objetivos y procesos para alcanzar los compromisos de la política, tomar las acciones necesarias para mejorar su rendimiento y demostrar la conformidad del sistema con los requisitos de esta Norma Internacional. El éxito de este sistema

depende del compromiso de todos los niveles y funciones de la organización, especialmente de la alta dirección.

- **Las Normas AA1000**

La norma de aseguramiento AA1000 es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sustentabilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. Asimismo, provee de orientación sobre los elementos clave del proceso de aseguramiento.

El aseguramiento es un método de evaluación que usa un conjunto específico de principios y estándares para evaluar la calidad del informe de una organización y los principales sistemas, procesos y competencias que sustentan sus resultados. El procedimiento incluye, también, la comunicación de sus resultados con el fin de generar credibilidad en sus usuarios.

Las características clave de la norma de aseguramiento AA1000 son las siguientes:

- Cubre todos los aspectos del resultado organizacional como «resultados disponibles».
- Se centra en la relevancia del tema en relación con las partes interesadas, así como en la precisión
- Examina de manera exhaustiva cómo la organización comprende sus propios resultados e impacto, y los puntos de vista de las partes interesadas.
- Evalúa cómo la organización informante responde a las demandas de las partes interesadas y, al hacerlo, interpreta la preparación del informe como parte de un continuo compromiso con ellas.
- Tiene un enfoque previsor al indicar la habilidad de una organización para ejecutar las políticas y metas establecidas, así como para cumplir futuras normas y expectativas.

- Establece la base de las declaraciones de aseguramiento público que sustentan la credibilidad de los informes públicos de sostenibilidad.
- Apoya e integra enfoques de aseguramiento mediante múltiples proveedores, perspectivas y estándares, incluida la compatibilidad específica que mantiene con los Sustainability Reporting Guidelines del GRI.
- Se puede aplicar a diferentes tipos y tamaños de organizaciones y puede ser usado por expertos en aseguramiento provenientes de diversas áreas geográficas y de otras culturas y sociedades.
- Requiere la asesoría de los expertos en aseguramiento para cubrir sus competencias y relaciones con la organización informante.

Las organizaciones que adopten cualquier parte de la serie AA1000, incluida la norma de aseguramiento AA1000, se comprometen a la práctica de la «inclusividad». Esta, en un contexto corporativo, significa:

- Compromiso para identificar y comprender sus resultados e impacto social, ambiental y económico, y los puntos de vista de las partes interesadas y asociadas a estos temas.
- Compromiso para considerar y responder de manera coherente (sea negativa o positivamente) a las aspiraciones y necesidades de las partes interesadas en lo que respecta a las políticas y prácticas de la organización.
- Compromiso para dar cuenta de sus decisiones, acciones e impactos a las partes interesadas.

Cuando se usa el estándar de aseguramiento AA1000 se deben aplicar, en el proceso de aseguramiento, los siguientes principios:

- **Principio 1:** Relevancia: requiere que el experto en aseguramiento asevere si la organización informante ha incluido, en el informe, la información requerida por las partes interesadas acerca de sus resultados sustentables con el objetivo de que ellas puedan ser capaces de hacer juicios, tomar decisiones y ejecutar acciones basados en esa información.

- **Principio 2:** Exhaustividad: requiere que el experto en aseguramiento evalúe en qué medida la organización informante puede identificar y comprender los aspectos relevantes (Principio 1) de su desempeño sustentable, que se asocia a elementos sobre los que esta tiene responsabilidad administrativa y legal (actividades, productos, servicios, sitios y agencias subsidiarias)
- **Principio 3:** Capacidad de respuesta: requiere que el experto en aseguramiento evalúe si la organización informante ha respondido a las preocupaciones, políticas y normas relevantes de las partes interesadas, y si sus respuestas han sido comunicadas de manera adecuada en el informe.

El experto en aseguramiento debe evaluar si la organización informante ha brindado la evidencia adecuada para fundamentar la información contenida en el informe

- **Las Normas SA8000**

El objetivo de la SA8000 es ofrecer una norma, basada en los instrumentos internacionales de derechos humanos y las leyes laborales nacionales, que proteja y faculte a todo el personal bajo el control e influencia de una empresa, la cual produce productos o provee servicios para esa empresa, incluyendo el personal contratado por la propia empresa así como por sus proveedores/subcontratistas, sub-proveedores y trabajadores desde el hogar.

La norma SA8000 es verificable a través de un proceso basado en la evidencia. Sus requisitos se pueden aplicar universalmente, independientemente del tamaño de una empresa, situación geográfica o sector industrial.

Cumplir con los requisitos de responsabilidad social de esta norma permitirá a la empresa:

- Desarrollar, mantener e implementar políticas y procedimientos con el objeto de manejar aquellos temas que puede controlar o influenciar.

- Demostrar fehacientemente a las partes interesadas que existen políticas, procedimientos y prácticas de la organización, de acuerdo a los requisitos de esta norma.

La empresa debe cumplir con la legislación nacional y cualquier otra ley aplicable, con las normas que prevalecen en el sector, con otros requisitos suscritos por la organización y con esta Norma Internacional. En los casos en que la legislación nacional, cualquier otra ley aplicable, las normas vigentes en el sector, otros requisitos suscritos por la organización y esta norma tratan el mismo asunto, deben aplicarse las disposiciones más favorables a los trabajadores.

La empresa también debe respetar los principios establecidos en los siguientes instrumentos internacionales:

- Convenio 1 de la OIT sobre las horas de trabajo (industria) y Recomendación 116 (reducción de la duración del trabajo).
- Convenios 29 (trabajo forzoso) y 105 (abolición del trabajo forzoso) de la OIT.
- Convenio 87 de la OIT (libertad sindical y protección del derecho de asociación)
- Convenio 98 de la OIT (derecho de sindicación y de negociación colectiva)
- Convenios 100 (igualdad de remuneración) y 111 (discriminación en el empleo y la ocupación) de la OIT.
- Convenio 102 de la OIT (seguridad social – norma mínima).
- Convenio 131 de la OIT (fijación de salarios mínimos).
- Convenio 135 de la OIT (representantes de los trabajadores).
- Convenio 138 y Recomendación 146 (edad mínima).
- Convenio 155 de la OIT y Recomendación 164 (seguridad y salud de los trabajadores).
- Convenio 159 de la OIT (readaptación profesional y el empleo en las personas inválidas).
- Convenio 169 de la OIT (pueblos indígenas y tribales).
- Convenio 177 de la OIT (trabajo a domicilio).
- Convenio 182 de la OIT (peores formas de trabajo infantil)

- Convenio 183 de la OIT (protección de la maternidad/)
- Código de Prácticas de la OIT sobre el VIH/SIDA y el mundo del trabajo.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales.
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos.
- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño.
- Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.
- Convención de las Naciones Unidas sobre Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Racial

La norma SA8000 es revisada periódicamente conforme cambian las condiciones para incorporar las correcciones y mejoras recibidas de las partes interesadas.

- **El Índice bursátil “Dow Jones Sustainability”**

Lanzado en 1999, el Dow Jones Sustainability Indexes es el seguimiento del rendimiento financiero de las empresas líderes apoyan el desarrollo sostenible en todo el mundo. . Sobre la base de la cooperación de Dow Jones Indexes, STOXX limitada y el Grupo SAM índices proporcionan los gestores de activos con puntos de referencia fiables y objetivas para administrar carteras de sustentabilidad.

La familia se compone actualmente DJSI mundial, europeo, la zona del euro, de América del Norte, EE.UU. y Asia / Pacífico, los puntos de referencia. El Dow Jones Sustainability World Index (DJSI World) cubre el 10% de las 2.500 empresas más grandes en el Dow Jones Global Total Stock Market Index en función de criterios económicos, ambientales y sociales. Este índice fue publicado por primera vez el 8 de septiembre de 1999.

- **El Índice bursátil FTSE4Good²³**

La serie de índices FTSE4Good ofrece a los inversionistas la oportunidad de aumentar su exposición a empresas que cumplen estándares de responsabilidad social mundialmente reconocidos. Los índices han sido diseñados para identificar y medir la rentabilidad de empresas que están trabajando para conseguir una sustentabilidad medioambiental, desarrollar relaciones positivas con las partes interesadas y proteger y apoyar los derechos humanos universales.

FTSE4Good ofrece a los inversionistas un estándar global transparente para identificar e invertir en empresas socialmente responsables, así como para medir su rentabilidad.

Los criterios de inclusión de FTSE4Good han sido diseñados para reflejar las preocupaciones de la inversión socialmente responsable. Ya sea un inversionista privado o institucional, la serie de índices FTSE4Good le ofrece la oportunidad única de beneficiarse de la rentabilidad positiva de empresas socialmente responsables, fomentando al mismo tiempo el incremento de esta responsabilidad.

Los criterios de selección son:

- Trabajar por una sustentabilidad medioambiental
- Defender y apoyar los derechos humanos universales
- Relaciones positivas con las partes interesadas

Estos índices excluyen a:

- Productores de tabaco
- Empresas que suministran servicios o piezas estratégicas o que fabrican sistemas de armamento nuclear completos
- Fabricantes de sistemas de armamento completos
- Propietarios u operadores de centrales de energía nuclear y extractores o productores de uranio

²³ FTSE lleva apoyando a UNICEF varios años. Todos los ingresos derivados de las licencias de los fondos FTSE4Good se destinan a UNICEF, para ayudar a los niños de todo el mundo. Más informes en www.ftse.com/ftse4good.

- **El Consejo Mundial de Negocios para el Desarrollo Sustentable (World Business Council for Sustainable Development –WBCSD-)**

El WBCSD es una asociación global de más de 200 compañías que trata exclusivamente con las empresas y el desarrollo sustentable que se fundó en la víspera de la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en el año de 1992. Su misión es proporcionar liderazgo empresarial como catalizador del cambio hacia el desarrollo sustentable, y apoyar a la licencia comercial para operar, innovar y crecer en un mundo cada vez más determinado por cuestiones de desarrollo sustentable.

El Consejo ofrece una plataforma a las empresas para explorar el desarrollo sostenible, compartir conocimientos, experiencias y mejores prácticas, y para defender las posiciones de negocios sobre estos temas en una variedad de foros, en colaboración con gobiernos, organizaciones no gubernamentales e intergubernamentales.

Sus miembros provienen de más de 30 países y 20 importantes sectores industriales. El Consejo también se beneficia de una red mundial de unos 60 consejos empresariales regionales y nacionales, así como de socios regionales.

Los objetivos del Consejo son los siguientes:

- Ser abogado de negocios líder sobre el DS;
- Participar en la política de desarrollo para crear el marco idóneo para el negocio y así hacer una contribución eficaz para el progreso humano;
- Desarrollar y promover argumentos de negocio para el DS;
- Demostrar la contribución empresarial a las soluciones de DS y compartir las principales prácticas de ventaja entre los miembros;
- Contribuir a un futuro sustentable para las naciones en desarrollo y en transición.

Para lograr esto, el Consejo se centra en cuatro áreas clave:

- Energía y Clima
- Desarrollo
- El papel de Negocios

- Ecosistemas

En México la Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable, CESPEDES, es la organización representante del WBCSD.

También esta Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible - Golfo de México, CEDES GM, este consejo realiza estudios en diversos temas como contabilidad de costos ambientales, silvicultura sostenible y reforestación en el delta del río Mississippi. Es también un promotor activo de la ecoeficiencia. Uno de sus proyectos más importantes es la sinergia de subproductos; a través de esta iniciativa, el consejo busca identificar las conexiones que pudieran permitir que los subproductos de una industria se conviertan en insumos de otra.

Por otro lado en México también está la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial, AliaRSE, que es la alianza de COPARMEX, CCE, CONCAMIN, Confederación USEM, Cemefi, Caux Round Table México e Impulsa, comprometida e interesada en promover la responsabilidad social empresarial en México.

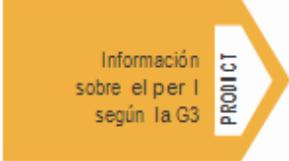
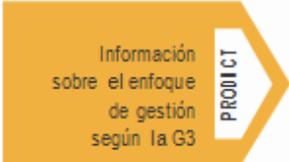
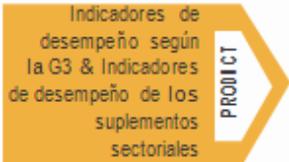
ANEXO 5

Análisis comparativo de iniciativas para evaluar la sustentabilidad empresarial

CRITERIO DE EVALUACIÓN	Diagnóstico de los métodos para evaluar la sustentabilidad empresarial									
	Principios Corporativa	Agenda 21	Carta de la Tierra	Facto Global	GRI	ISO14000	AA1000	SA8000	Dow Jones Sustainability	FTSE4Good
1 ¿La iniciativa es globalmente relevante?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2 ¿La iniciativa puede ser aplicada a empresas pequeñas y medianas?	X	N/A	X	X	X	X	X	X	X	X
3 ¿La iniciativa cumple con la característica de método?	X	N/A	X	X	X	X	X	X	X	X
4 ¿La iniciativa es de suscripción voluntaria?	X	N/A	X	X	X	X	X	X	X	X
5 ¿Los indicadores que maneja la iniciativa son simples, flexibles y reproducibles?	N/A	X	X	X	X	X	X	N/D	N/D	N/D
6 ¿Los indicadores que utiliza la iniciativa son relevantes y significativos para la protección del medio ambiente, la salud humana y nivel de vida?	X	X	X	X	X	N/A	N/A	N/D	N/D	N/D
7 ¿Los indicadores de la iniciativa incluyen aspectos económicos resultado de las decisiones de la empresa?	X	X	X	X	X	N/A	N/A	X	X	X
8 ¿Los indicadores que opera la iniciativa consideran el ciclo de vida completo del producto o servicio brindado por la empresa?	N/A	N/A	X	X	X	N/A	N/A	N/D	N/D	N/D
9 ¿El método de la iniciativa considera datos ya existentes en la empresa?	N/A	N/A	X	X	X	X	X	N/D	N/D	N/D
10 La información que se genera está: Claramente definida	N/A	N/A	X	X	X	X	X	N/D	N/D	N/D
Fiable	N/A	N/A	X	X	X	X	X	N/D	N/D	N/D
Mesurable y verificable	N/A	N/A	X	X	X	X	X	N/D	N/D	N/D
Representa la actuación ambiental de la empresa	N/A	N/A	X	X	X	X	X	N/D	N/D	N/D
Transparente y reproducible	N/A	N/A	X	X	X	X	X	N/D	N/D	N/D
Adecuada en tipo, calidad y cantidad al uso que se le quiere dar en la empresa	N/A	N/A	X	X	X	X	X	N/D	N/D	N/D
11 ¿Los datos generados son útiles, relevantes e informativos para la toma de decisiones de la dirección? Es decir, ¿sirven para mejorar la actuación ambiental de la empresa?	X	N/A	X	X	X	X	X	X	X	X
12 ¿Los datos generados sirven para realizar una evaluación conjunta de todas las operaciones, productos y servicios de la empresa? ¿establece un seguimiento y comparación a los largo del tiempo?	N/D	N/A	X	X	X	X	X	X	X	X
13 ¿Los datos generados sirven para realizar un seguimiento y comparación a los largo del tiempo?	N/D	N/A	X	X	X	X	X	X	X	X
14 ¿El método es lo suficientemente flexible para poder ser usado como base de diferentes sistemas de contabilidad de costos?	N/A	N/A	X	X	X	N/A	N/A	N/D	N/D	N/D
15 ¿El sistema es comprensible y significativo para el mayor número de "participes" de la empresa, tanto internos como externos?	X	N/A	X	X	X	X	X	X	X	X
16 ¿La iniciativa se puede adaptar con la política ambiental establecida por la empresa?	N/A	N/A	X	X	X	N/A	N/A	X	X	X
17 ¿El método puede ser apropiado respecto al esfuerzo realizado por la dirección de la empresa, a su actuación ambiental y a las condiciones del entorno ambiental en el que opera una PYME del sector servicios?	N/A	N/A	X	X	X	N/A	N/A	X	X	X

Fuente: Elaboración propia (N/A= No Aplica, N/D= Información no disponible)

ANEXO 6 Niveles de Aplicación del GRI

Nivel de aplicación de memoria		C	C+	B	B+	A	A+
Contenidos	 <p>Información sobre el per I según la G3</p>	Informa sobre: 1.1 2.1-2.10 3.1-3.8, 3.10 - 3.12 4.1-4.4, 4.14 - 4.15	Verificación externa de la Memoria	Informa sobre todos los criterios enumerados en el Nivel C además de: 1.2 3.9, 3.13 4.5-4.13, 4.16 - 4.17	Verificación externa de la Memoria	Los mismos requisitos que para el Nivel B	Verificación externa de la Memoria
	 <p>Información sobre el enfoque de gestión según la G3</p>	No es necesario		Información sobre el enfoque de gestión para cada categoría de indicador		Información sobre el enfoque de la dirección para cada Categoría de indicador	
	 <p>Indicadores de desempeño según la G3 & Indicadores de desempeño de los suplementos sectoriales</p>	Informa sobre un mínimo de 10 indicadores de desempeño, y como mínimo uno de cada dimensión: Económica, Social y Ambiental		Informa sobre un mínimo de 20 indicadores de desempeño y como mínimo uno de cada dimensión: Económica, Ambiental, Derechos Humanos, Prácticas laborales, Sociedad, Responsabilidad sobre productos		Informa sobre cada indicador central G3 y sobre los indicadores de los Suplementos sectoriales, de conformidad con el principio de materialidad ya sea a) informando sobre el indicador o b) explicando el motivo de su omisión	
				*Versión final del Suplemento sectorial			

Nivel de Aplicación C de GRI