

## Cambio de clima corporativo

Por **Stephen Bernhut\***

Fue algo así como un seminario de motivación, de los que hacen que cuando menos algunos participantes comiencen a pensar en cambiar de carrera. La audiencia, sin embargo, no eran personas ansiosas dispuestas a soltar su fuerza interior. Más bien, era un grupo de contadores que habían venido a escuchar una presentación sobre el impacto que el cambio de clima tendría en los negocios. “Normalmente las personas se me acercan y hacen preguntas muy específicas después de una presentación”, dice Patricia Hoyte, jefe analista del Grupo Caiteur, de consultoría e investigación de sostenibilidad de mercados. “Pero en este evento en particular, dos contadores certificados se me acercaron después de haber terminado y dijeron que iban a cambiar de carrera y hacerse consultores sobre cambio del clima”.

El cambio del clima fue alguna vez una causa enarbolada por gente bien intencionada, que repartía volantes en las esquinas. Hoy, sin embargo, la información sobre el cambio del clima se presenta—nada menos que a los accionistas—en elegantes reportes de sostenibilidad. Para algunas de las personas que preparan esos reportes y para los gerentes y ejecutivos corporativos, el cambio de clima ya no es un anatema, un costo que necesita reconocerse a regañadientes. Hoy, muchas corporaciones ven el cambio del clima como un problema que, manejado de manera adecuada, puede usarse para construir una ventaja competitiva y capitalizar oportunidades de negocios. De estar en la trastienda, el cambio del clima se ha puesto al frente de la agenda, donde su impacto va a sentirse en toda la empresa.

“El cambio del clima va a tener un impacto importante en una compañía tanto desde la perspectiva operacional como desde la financiera, y el impacto se sentirá de forma diferente dependiendo del sector en que esté una compañía”, dice Hoyte. “Para sectores de recursos como la silvicultura, el impacto operacional será enorme porque afecta a su cadena de suministro, su producción sustancial, de principio a fin en todo su modelo de negocios. En el otro extremo tenemos a los negocios de menudeo, que probablemente será uno de los sectores menos afectados”.

En el frente operativo, la disposición y capacidad de una compañía para cumplir con las metas de emisiones y para usar a su favor el sistema de compensaciones de carbono, créditos “cap and trade” (contratos de límites y negociación) e impuestos al carbón influirán en si una compañía entra o sale de una línea de negocios, si hace o no mejoras en su infraestructura, si reconfigura o no toda su cadena de suministros, y si se expande a un país extranjero.

En cuanto a asuntos financieros, cumplir con las regulaciones requerirá cambios en la forma en que una compañía toma sus decisiones financieras, en cómo compila y reporta los datos sobre emisiones, cómo contabiliza el impacto financiero de dichos datos en sus estados financieros, especialmente las notas a dichos estados y la discusión y análisis de la administración, y cómo presenta y discute esos impactos en sus revelaciones financieras. Finalmente, las respuestas de una compañía al cambio del clima tendrán un claro impacto en su capacidad de recaudar capital y cuán favorablemente—o no—es considerada por la comunidad inversora.

“Las compañías están cada vez bajo mayor escrutinio de los inversionistas según sus esfuerzos por reducir y controlar sus emisiones de carbono”, dice Bob Willard, autor de Toronto que hace presentaciones sobre cómo pueden usar las corporaciones las estrategias de sostenibilidad para aumentar su valor. “Si están echando gases de invernadero a la atmósfera, sufrirá su reputación y los inversionistas harán enorme presión sobre ellos para una operación más limpia. Eso está pasando cada vez más, de parte de otros grupos de interés como consumidores, proveedores y clientes grandes así como de inversionistas, y muy pronto esto estorbará el acceso de la compañía al capital y quizá amenace su valor de mercado. El objetivo final es valor por acción, y si yo fuera director de finanzas, esto sería algo muy evidente. Meterse con el cambio del clima es un problema difícil.”. Como ejemplo, Willard cita el Proyecto de Revelación del Carbono (CDP), organización inglesa que representa a 400 inversionistas institucionales con \$57 billones de activos. Cada año el CDP emite una petición a más de 3000 de las más grandes organizaciones mundiales (aproximadamente 300 de Canadá) para que midan y revelen sus estrategias para manejar el cambio del clima. “Estos señores tienen mucha influencia y pueden decidir que es usted una inversión peligrosa por no ser proactivo respecto del cambio del clima. Es una dinámica totalmente diferente a la de un manifestante que se encadena a un árbol pidiendo operaciones limpias. Estos son inversionistas estrictos y solo les importa el valor de su inversión—es un asunto de negocios”.

Michael Jantzi, cuya firma, Jantzi Research, evalúa y monitorea el desempeño ambiental, social y de gobierno de las compañías, añade, “La mayor parte de nuestros clientes son del lado de los compradores, inversionistas institucionales que quieren saber, por ejemplo, si una compañía está manejando su expediente del carbono en la forma en que se debe. Y sólo les interesa eso desde un punto de vista de inversión: ¿la forma en que maneja su expediente del carbono una compañía hace más segura su inversión o más riesgosa? Por ejemplo, compañías como Suncor ya han establecido estándares para reportes transparentes sobre otros aspectos de la sostenibilidad. Sabe uno que sus reportes sobre el cambio del clima darán a los inversionistas una idea muy clara de cómo están manejando su expediente del carbono”, dice. “Por otra parte, tenemos <algunas compañías>, que no reportan de manera transparente, haciendo imposible que un inversionista sepa cómo <están> manejando <su> expediente del carbono. Un indicador más reciente de cómo está tomando la comunidad el cambio del clima es que un número de analistas del lado de los vendedores de servicios de inversión incluyen en sus recomendaciones de inversión un factor de

desempeño de la sostenibilidad de una compañía. Es indicador del tipo de impacto que está teniendo el cambio del clima en las compañías”.

### **El riesgoso negocio del cambio del clima**

Mientras las compañías esperan y conjeturan cuáles podrían ser las guías y regulaciones federales definitivas, los administradores pueden hacer preparativos que evalúen el riesgo agregado del clima en su compañía. “Esta evaluación será impulsada por un número de factores. Primero entre ellos es el riesgo planteado por el mayor número de mecanismos aplicables o por aplicar, de regulación de emisiones de gases de invernadero (GHG), incluyendo metas de reducción de intensidad de emisiones, límites de emisiones e impuestos al carbono”, dice Patricia Koval, socia del despacho Torys de Toronto, Canadá y copresidenta del área de cambio del clima.

“El costo del cumplimiento para una compañía, particularmente cuando eso implica una regulación multiestratos (los regímenes de regulación de emisiones de GHG y los impuestos al carbono federales y provinciales del Canadá) en jurisdicciones múltiples (o sea, incluyendo otras jurisdicciones en las que la compañía posee activos, realiza negocios o vende sus productos o en los que existe su cadena de suministro) pueden ser importantes”, dice.

Keval, quien es también presidenta del World Wildlife Fund de Canadá, añade que la administración debiera también valorar los riesgos relacionados. Estos incluyen el riesgo físico, o la exposición potencial de los activos y propiedades de una compañía al daño de los efectos inducidos por el cambio del clima; el riesgo de litigio, por ejemplo, por daño personal o daño a propiedades causado por una presunta falta de la compañía en adaptar sus propiedades y activos a los efectos relacionados con el cambio del clima; riesgo de reputación y riesgo competitivo, como resultado de la percepción de clientes o falta de esa percepción, de una acción de la compañía sobre el cambio del clima y riesgo de financiamiento, ya que inversionistas y prestamistas sopesan sus decisiones a la luz de su evaluación del riesgo del clima en una compañía.

Cuando comenzó a filtrarse en la conciencia pública hace unos 20 años, el calentamiento global, como todavía se le llama a veces, era cualquier cosa excepto un asunto de estrategia. De hecho, la falta de atención y acción de las dependencias públicas y privadas era tan aguda que Sir Nicholas Stern, director de economía del Banco Mundial y autor de un reporte de 2006 para el gobierno británico sobre los efectos del cambio del clima en la economía mundial, escribió que el cambio del clima “es el mayor fracaso del mercado y el de más alcance que se haya nunca visto”. Si por fracaso Stern quiso decir morosidad, Canadá estaba a la cabeza. En 2007 fue cuando se promulgó por primera vez la legislación para controlar las emisiones de GHG en Quebec, Alberta y British Columbia. Y fue hasta 2007 cuando se anunciaron lineamientos y metas federales sobre emisiones, con el propósito de reducir las emisiones totales de Canadá de GHG en un 20% para

2020. (Las principales fuentes de emisiones de GHG en Canadá son la industria, 52%, y el transporte, 25%.) Combinado con el hecho de que algunas provincias se han unido a grupos voluntarios como la Iniciativa Occidental del Clima (cuatro provincias y siete estados), y que algunas compañías tienen que cumplir con las regulaciones en múltiples jurisdicciones de Canadá y de los países extranjeros en que operan, muchas compañías pueden encontrarse en una encrucijada, con la esperanza de que se promulgue pronto la legislación federal y se armonice con la legislación existente.

Esta incertidumbre no es excusa para la inacción, cuando menos para algunos observadores. “Ya hay suficiente información para que se comience a tomar decisiones de planeación prudentes y bien pensadas”, dice Patricia Koval, socia de Torys, de Toronto y copresidente del área de cambio del clima. “Pueden comenzar por evaluar cuáles serán sus costos del carbono. ¿Van a estar dentro o fuera de los regímenes regulatorios en los lugares donde hacen sus productos o prestan sus servicios, o cuando los vendan, y les afectarán los regímenes regulatorios de los lugares donde operan sus proveedores clave?” dice ella. “En segundo lugar, pueden medir su huella de carbono (n.t.: impacto negativo en el ambiente) y decidir si debieran reducir sus emisiones en manera voluntaria, porque hacerlo significa una oportunidad de negocios, especialmente desde el punto de vista de reputación y competencia. Finalmente, el cambio del clima está creando grandes oportunidades a la vez que riesgos. La alta administración debiera identificar algunas de esas oportunidades y determinar si su compañía va a sacar ventaja de ellas”.

“Una respuesta fácil a lo que puede hacer hoy una compañía es que se adelante tanto en este problema que las regulaciones resulten irrelevantes, que esté uno mucho más allá de las regulaciones”, dice Willard. “Las regulaciones solo están tratando de darle alcance en dónde esté usted. Pero no espera usted a que las regulaciones emprendan la acción—asume que habrá regulaciones y asume que en algún punto va a comenzar a costarle dinero. Como persona de negocios inteligente comienza usted a anticipar esto y recorta su dependencia de combustibles fósiles. “Así de simple”, dice. “Y no solo en su propia operación sino que empieza a vigilar su cadena de suministros, comienza a vigilar los viajes, especialmente los viajes aéreos; elabora su impacto de carbono y comienza a trabajar en ello”.

### **La sostenibilidad como un caso de negocios**

Es seguro que el cambio del clima tiene sus escépticos, desde los que tachan sus argumentos como ciencia chatarra hasta los que le dan el mismo trato de rechazo que a cualquier tópico bajo el concepto de Sostenibilidad.

Los escépticos probablemente nunca conocieron a Bob Willard, que asiste a las corporaciones a evitar riesgos y capturar oportunidades relativas a problemas de sostenibilidad. “He visto cerca de 200 casos de estudio”, dice Willard quien obtuvo su doctorado en sostenibilidad hace tres años y trabajó en diferentes puestos administrativos en IBM por 34 años. “Mi investigación muestra que al integrar las estrategias de

sostenibilidad en la trama de sus negocios, las grandes compañías pueden incrementar la utilidad en un mínimo de 38% en cinco años, y las pequeñas y medianas pueden aumentar su utilidad en un mínimo de 66% en el mismo tiempo. Ser social y ambientalmente responsable no impide el éxito de los negocios; más bien lo acelera al evitar los riesgos y aumentar los resultados. Además, el ambiente y la sociedad cosechan co-beneficios de las operaciones de negocios y productos responsables. Es una propuesta de ganar-ganar”, dice.

¿De dónde vienen los beneficios en resultados? “El caso de negocios de la sostenibilidad ha sufrido de una grave miopía. Ha sido demasiado estrecho buscando casi exclusivamente ahorros en facturas de energía, agua, materiales o manejo de desperdicios de las compañías”, dice. La eco-eficiencia es importante, pero esos ahorros en manufactura y comercialización son solo dos de siete áreas potenciales de beneficio. Otros son del área de recursos humanos: costos reducidos de reclutamiento, costos reducidos de agotamiento y mayor productividad de empleados. Estos tres se dan cuando hay resonancia de los valores de empleados con los valores de la compañía—están orgullosos de trabajar para una compañía que hace una contribución responsable a la sociedad y al entorno”.

La sexta área de beneficio, dice Willard, es el aumento de ingresos ya que los clientes votan con sus carteras para comprar a los buenos ciudadanos corporativos y se abren nuevos mercados con productos y servicios innovadores. Un séptimo y final beneficio es por tasas de seguros ligeramente mejores y tasas de préstamos de aseguradores y banqueros que ven a las compañías responsables como mejores riesgos. “Cuando se cuantifican todos los siete beneficios en un caso de negocios holístico, la lógica de la acción se hace fácilmente evidente”.

La construcción de escenarios es otro ejercicio que puede acometer una compañía mientras espera la certidumbre de una regulación. “Los esquemas de regulación en diferentes jurisdicciones pueden ultimadamente tener algunas fuertes similitudes”, dice Pat Concessi, socio y dirigente del área de cambio global del clima, en Deloitte. “Estamos ayudando a los clientes a desarrollar una gama de escenarios que les permitan ver los extremos bajo y alto de los costos. Puedo decirles que no hay escenario que incluya la presunción de que el carbono seguirá siendo libre.”

Otro tipo más de incertidumbre tendrá un impacto, en este caso en la forma en que presenta una compañía su información financiera. “Las compañías tal vez no puedan cuantificar el impacto de ciertos problemas del cambio del clima en sus balances,” dice Hoyte. “Pero al final del día, se da usted cuenta de que de lo que se trata es de su estado financiero, así que no quiere hacer una adivinanza atrevida. Tal vez no pueda desglosar las cifras y decir este es el impacto exacto, pero debiera poder explicarlo en las notas a los estados financieros o en la discusión y análisis de la administración. Y al elaborar esa información y tendencia histórica, puede comenzar a producir algunas estimaciones razonables, así que en unos cuantos años tal vez pueda comenzar a reflejarlo en las cifras”, agrega.

“Un ejemplo es el caso del escarabajo del pino de montaña y el daño que ha hecho en las reservas boscosas de British Columbia. Está teniendo un gran impacto en los suministros futuros y actuales de madera. Las compañías atribuyen la multiplicación del escarabajo directamente al cambio del clima”, dice Hoyte. “Pero para la mayoría de las compañías todavía no aparece de alguna forma o manera en el balance para que usted o yo podamos pronunciarnos desde una perspectiva financiera y decir este es el impacto del escarabajo. Ahora mismo el público y los grupos de interés todavía no piden esa información. Pero lo harán en unos cuantos años”.

El cambio del clima también está teniendo impacto en las operaciones internas de una compañía. “Muchas compañías no tienen los sistemas necesarios de TI (tecnología de la información) que les permitan capturar y reportar sus emisiones de manera exacta y completa”, dice Christine Schuh, socia y jefa de servicios sobre el cambio del clima, en Calgary. “Simplemente no tienen la infraestructura necesaria para manejar esta clase de datos de manera apropiada. Los sistemas financieros han evolucionado, y el que debiera usarse es generalmente un sistema muy bueno, tipo base de datos con los controles financieros apropiados. Los datos sobre gases de invernadero, no en todos pero en muchos casos, están capturados en hojas de cálculo, que no son un medio muy seguro o sólido. Así que cuando se trata de reportar esta información, que se convertirá en dinero tarde o temprano para muchas compañías, la compañía no tiene instalados los controles de administración de datos necesarios.” Cuando es en el formato de hoja de cálculo, es difícil dar la seguridad requerida ya que el medio tiene limitaciones inherentes, dice Schuh. “Cuando ayudamos a las compañías a buscar el sistema apropiado de TI buscamos seguridad y controles de la administración de datos que sean apropiados. Buscamos interfaces que un usuario pueda usar muy fácilmente, pero que también le permitan una buena interface con sus sistemas operacionales, de modo que puedan monitorear parámetros como el de producción”.

Aunque hay muchos paquetes, dice, no hay uno que domine el mercado. “Creo que va a resultar como con los sistemas financieros, donde hay varias soluciones de TI, pero depende de lo que uno haga para saber qué paquete es el apropiado”.

La única persona que debiera tener la responsabilidad última del reporte de emisiones—y de otros requisitos de información sobre el cambio del clima--es el director de finanzas. “Hay ya mayor exigencia para revelación y reporte de datos e información del cambio del clima y se está poniendo en la oficina del director de finanzas (CFO)”, dice el CA Alan Willis, de Toronto, consultor independiente sobre gobierno corporativo y sostenibilidad. “Cuando una compañía considera sus opciones para adaptarse a los efectos e impactos reales o esperados del cambio del clima, inevitablemente habrán implicaciones financieras por evaluar. Se esperará que los CFO y su personal estimen, consideren y luego informen y asesoren a la administración cuáles son las implicaciones”.

El cambio del clima impactará—o debiera impactar—a los CFO también de otra manera. “Van a tener que salir mucho más—salir de sus oficinas—y hablar con la gente de las diversas áreas operativas de la compañía”, dice Hoyte. “Hay una necesidad desesperada de que los ejecutivos en finanzas aporten precisión y detalle a lo que está sucediendo con el cambio del clima, y que

puedan proyectar cuál será el impacto financiero en la compañía”, dice. Lo que sucede ahora es que los departamentos ambientales de las compañías están hablando como contadores y ejecutivos de finanzas simplemente porque los departamentos de finanzas no se involucran. “De hecho, no están interesados. Así que la gente del área ambiental está hablando de contabilidad del carbono cuando no debieran. Un director de finanzas debe entender que él—o alguien del departamento—tiene que involucrarse”.

Para entender el relativo desapego del CFO de las discusiones sobre cambio del clima, solo tiene uno que observar el reciente involucramiento de los directores y directores ejecutivos en las discusiones y decisiones sobre cambio del clima. Según Hoyte, muchos ejecutivos comenzaron a tomar más en serio el cambio del clima hace unos 10 años, cuando las compañías comenzaron a contratar a gerentes especializados en sostenibilidad, en parte en respuesta a regulaciones ambientales del gobierno y a los requerimientos de asociaciones de industrias. Los gerentes, a su vez, comenzaron a producir reportes de sostenibilidad, que usualmente se incorporaban en el informe anual de la compañía y documentaban el desempeño y acciones de la compañía sobre problemas ambientales y responsabilidad social corporativa. Hoy, muchas compañías producen un reporte independiente sobre sostenibilidad, y algunas, como Suncor Energy, incluso producen un reporte separado sobre cambio del clima. Un indicador adicional del respeto que se ha ganado el cambio del clima es la inclusión de administradores comprometidos con la sostenibilidad en el equipo de ejecutivos.

Numerosas encuestas y reportes muestran que el cambio del clima se está tomando en serio. Por ejemplo, una encuesta CDP de 2006 con 280 compañías canadienses publicado por el Conference Board de Canadá mostraba que 65% de las compañías encuestadas habían elevado el cambio del clima hasta el nivel del consejo al dar a los directores la responsabilidad de vigilancia de los riesgos estratégicos del cambio del clima. Casi tres cuartas partes han nombrado a un alto ejecutivo y/o a un equipo de administración ejecutiva para encargarse de la administración del riesgo del cambio del clima.

En cuanto a los contadores y el impacto del cambio del clima en ellos, es imposible saber si algunos otros contadores han decidido cambiar carreras y hacerse consultores sobre cambio del clima. Una cosa es segura: el carbono—y la contabilidad de sus usos, emisiones y costos—se ha vuelto una palabra clave en las prácticas contables de cada día, dando a los contadores numerosas oportunidades de añadir valor y de jugar un papel más importante. Una responsabilidad clave para los contadores seguramente será la administración del riesgo del carbono. Por ejemplo, tendrán que estimar los riesgos comerciales de futuras restricciones del carbono y su probable efecto en el desempeño corporativo y en el valor para el accionista. Otras oportunidades de que los contadores tengan un papel en los temas relacionados con el cambio del clima, incluyen:

- Desarrollar herramientas contables estandarizadas para incorporar las emisiones y créditos de GHG en las hojas de balance o en los pasivos.

- Desarrollar herramientas cuantitativas para incorporar los riesgos del carbono en las calificaciones de deuda.
- Evaluar el impacto que tendrán los patrones cambiantes de suministro y demanda de carbono en los suministros de energía de la compañía.
- Desarrollar sistemas de medición que se usen en estudios de factibilidad para implementar medidas de reducción de carbono.
- Proporcionar lineamientos para contabilización de emisiones de GHG incluidas en la planeación de impuestos y administración de riesgos.
- Dar seguridad sobre los reportes de emisiones a los gobiernos.

Una encuesta del año pasado por JustAccountancyJobs.com, una oficina de empleos en línea, encontró que 85% de 180 profesionales de finanzas estiman que en un futuro se involucrarán en el cálculo de la compensación de carbono en su firma. Solo 11% de los contadores están hoy involucrados en contabilidad de compensación. “La compensación del carbono es el siguiente gran reto de la contabilidad y pudiera ser crucial en la carrera de un contador desarrollar las habilidades necesarias para transitar por este nuevo y excitante campo”, dice Sacha Deakin, gerente de contabilidad de la firma.

El CICA ha dado guías para las revelaciones sobre el cambio del clima y otros problemas ambientales desde hace algún tiempo. Para una cronología de las iniciativas de CICA sobre cambio del clima y sostenibilidad, visitar <http://www.cica.ca/download.cfm?ci-id=36165&la-id=I&re-id=0>. Los dos documentos más recientes son Building a Better MD&A-Climate Change Disclosures; y Executive Briefing-Climate Change and Related Disclosures, que pueden encontrarse en el sitio web de CICA en [www.cica.ca](http://www.cica.ca)

*\*Stephen Benhut es un autor independiente de Toronto, Canadá.*

**Texto original: “Corporate climate Change”. CA Magazine. January/February 2009. Traducción para VERITAS del Colegio de Contadores Públicos de México por Jorge Abenamar Suárez Arana.**

---

El Colegio de Contadores Públicos de México, se reserva la reproducción total o parcial de este material.

El contenido de los artículos firmados es responsabilidad del autor, sin que éste necesariamente refleje la opinión del Colegio sobre el tema tratado. Cuando se exprese la opinión del Colegio se especificará claramente.