



# Guía para integrar la sostenibilidad en las empresas



Heloísa Schneider  
Julio, 2019



# Guía para integrar la sostenibilidad en las empresas

## Forma de citar:

Departamento de Estado de los Estados Unidos, Programa Centroamérica Resiliente (ResCA), The Nature Conservancy. 2019. Schneider, Heloísa. Guía para integrar la sostenibilidad en las empresas. El Salvador. 53 pp.

[www.centroamericaresiliente.org](http://www.centroamericaresiliente.org)

Esta publicación fue financiada por una subvención del Departamento de Estado de los Estados Unidos, bajo los términos del acuerdo S-LMAQM-16-GR-1290 " *Climate and Food Security in Central America*".

**Los contenidos, opiniones y conclusiones aquí expresadas son las de la autora** y no reflejan necesariamente las del Departamento de Estado de los Estados Unidos. La autora desea expresar su agradecimiento a Horacio Rodríguez Vázquez (The Nature Conservancy) y Maythé Cornejo de Rivas (FUNDEMÁS) por sus comentarios a los primeros borradores de esta publicación.



## ¿CÓMO INTEGRAR LA SOSTENIBILIDAD EN LAS EMPRESAS?

### REPENSAR EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

¿La empresa ha definido el valor que aporta a la sociedad y la ambición declarada se condice con la realidad?

¿La estrategia, cartera de productos, cultura y programas comunitarios se alinean con sus derechos, responsabilidades y aspiraciones?

¿Cómo está cambiando su comportamiento? La forma de actuar es crucial. Nuevos propósitos requieren cambios de comportamiento internos y en la cadena de valor, y todos participan del valor creado.

### ÉTICA EN LA TECNOLOGÍA

La ética en la tecnología es un desafío para toda la empresa.  
¿Tiene la empresa una comprensión holística de los problemas materiales que surgen del uso interno o la producción externa de tecnología?

¿Se han establecido los mecanismos adecuados para garantizar que la tecnología se administre de manera responsable y sea utilizada de manera estratégica para maximizar el valor empresarial y social?

Dada la creciente conciencia social de las cuestiones relacionadas con la tecnología, ¿puede la empresa comunicar claramente los pasos que está tomando para abordar su uso y crear un impacto positivo?

### TRANSPARENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

¿Su cadena de suministro es proactiva y colaborativa?

¿Sabe qué datos quieren que se publiquen sus partes interesadas clave y cómo desean recibirlos?

No trabajar aisladamente.  
¿Se han establecido las asociaciones adecuadas y de alto impacto necesarias para construir una cadena de suministro sostenible y transparente para su negocio?

### REPORTAR DE MANERA INTELIGENTE (Y NO POR OBLIGACIÓN)

¿Ha realizado un análisis de materialidad para reconocer los temas y los públicos a los cuales le interesa y/o debe informar?

¿Sabe qué le importa a cada una de sus audiencias y está informando en consecuencia?

¿Los informes unidireccionales han dado paso a un diálogo bidireccional que utiliza múltiples formatos?

¿Su informe de sostenibilidad transmite la historia de la empresa y refleja cómo esta efectivamente se gestiona?

¿Ha definido mecanismos de respuestas a los comentarios que recibe la publicación? ¿Los evalúa?

### AHORA ES LA HORA DEL CAMBIO CLIMÁTICO

El directorio y/o la alta gerencia necesitan conocer y comprender los riesgos materiales y las oportunidades del cambio climático. ¿Se están comunicando claramente estos riesgos y oportunidades a los inversionistas y partes interesadas más amplias?

¿Ha contemplado su aporte a los compromisos asumidos por el país en la NDC?

¿Están hablando y liderando el camino? ¿Cómo puede usar las recomendaciones de TCFD como una oportunidad para iniciar un diálogo con inversionistas, reguladores y otras partes interesadas?

De la teoría a la práctica. Reconocer el problema y esbozar planes futuros para enfrentarlo ya no es suficiente. ¿Las partes interesadas pueden ver cambios reales en la forma en que opera la empresa?

### EL ÁREA DE FINANZAS ES UN AMIGO

Navegar por los estándares: ¿Ha usado indicadores de ASG y de los reportes, y los ha priorizado de acuerdo con su contexto?

Explorar oportunidades. ¿Las formas en que trata la información de ASG y de los programas innovadores de sostenibilidad han ayudado a atraer inversionistas que buscan inversiones a largo plazo?

¿Se está diferenciando a través de una narrativa que atrae a nuevas audiencias interesadas en el desempeño financiero a largo plazo y en los riesgos y oportunidades de ASG?

### EL FUTURO DEL TRABAJO Y EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

El trabajo significativo atrae y retiene el talento. ¿Su propósito corporativo de calidad de vida es significativo y auténtico? ¿Fomenta el intercambio de valor que su empresa ofrece a sus empleados?

¿Ha definido y comunicado claramente sus obligaciones a su contratistas y mano de obra independiente? La expectativa actual es que las empresas vayan más allá de cumplir con los requisitos mínimos legalmente obligatorios y no fomenten la precarización del trabajo. ¿Ha definido el modelo de costo, la forma de remunerar y controlar el trabajo remoto?

Observar la cultura de la empresa es más crítico cuando los empleados ya no están unidos y comparten el espacio físico. ¿Cómo estás apoyando o piensa enfrentar los desafíos culturales y emocionales del trabajo remoto?

### MODELOS DE NEGOCIOS IMPULSADOS POR LA MISION

¿Su negocio está cumpliendo con las cada vez más altas expectativas de las partes interesadas de que las empresas sean responsables y sostenibles? ¿Cómo podría un modelo o certificación basado en la misión ayudarlo a impulsar la creación de valor a largo plazo?

¿Existe una asociación público-privada innovadora que pueda ayudar a evolucionar su modelo de negocio?

### LAS EMPRESAS LIDERANDO LA SOSTENIBILIDAD

¿Cuál es el alcance de su responsabilidad y aspiración de involucrarse? ¿Ha considerado sumarse a iniciativas globales/locales para medir sus avances y aportar al debate? Escuche las expectativas de sus audiencias clave.

¿Cómo pueden ser más eficaces sus capacidades y recursos clave? Identifique la brecha de necesidad donde realmente puede hacer una diferencia.

¿Con quién necesita trabajar para aumentar su participación? El cambio no se puede hacer solo. Los enfoques de colaboración con alianzas novedosas suelen ser cada vez más frecuentes.

## PASOS CLAVE PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE NEGOCIOS SOSTENIBLE, RESILIENTE Y ADAPTADO AL CAMBIO CLIMÁTICO



**DEFINIR LA MATERIALIDAD**



**IDENTIFICAR PROBLEMAS CLAVE Y CONTROLADORES**



**ELABORAR LA ESTRATEGIA**



**ESTABLECER EL GOBIERNO Y LAS RESPONSABILIDADES**



**ESTABLECER OBJETIVOS, METAS Y EL RESPECTIVO PLAN DE ACCIÓN**



**MONITOREAR, REPORTAR Y EVALUAR**

# Contenido

## 01

---

Introducción p. 1

## 02

---

El punto de partida p. 5

## 03

---

¿Cómo las empresas están respondiendo a los desafíos actuales en materia ambiental, social y económica y para enfrentar el cambio climático? p. 9

## 04

---

Pasos clave para implementar un modelo de negocios sostenible, resiliente y adaptado al cambio climático: p. 25

1. Definir la materialidad p. 29

2. Identificar los problemas clave y controladores p. 35

3. Elaborar una estrategia de sostenibilidad p. 37

4. Establecer la gobernanza y las responsabilidades p. 39

5. Establecer objetivos, metas, y el respectivo plan de acción p. 40

6. Monitorear, reportar, y evaluar p. 42

## 05

---

Conclusión p. 45

## 06

---

Referencia bibliográfica y lectura de apoyo p. 49

## 07

---

Anexos p. 51



# Siglas y Acrónimos

<b>AGEXPORT</b>	Asociación de Exportadores de Guatemala
<b>ASG</b>	Factores ambientales, sociales y de gobernanza
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CDSB</b>	Climate Disclosure Standards Board,
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CFA</b>	Collaboration for Forests and Agriculture (Colaboración para los Bosques y la Agricultura)
<b>CMNUCC</b>	Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
<b>CSRCB</b>	Corporate Sustainability and Reporting for Competitive Business
<b>FBCF</b>	Formación Bruta de Capital Fijo
<b>FSB</b>	Financial Stability Board
<b>FUNDEMÁS</b>	Fundación Empresarial para la Acción Social de El Salvador
<b>G-20</b>	Grupo de los 20
<b>GEI</b>	Gases de Efecto Invernadero
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>IAG</b>	Investor Advisory Group
<b>IPCC</b>	Intergovernmental Panel on Climate Change (Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático)
<b>MIPYME</b>	Micro, pequeñas y medianas empresas
<b>MSCI ACWI</b>	Morgan Stanley Capital International All Country World Index
<b>NDC</b>	Nationally Determined Contributions (Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional)
<b>NWF</b>	National Wildlife Fund
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ResCA</b>	Programa Centroamérica Resiliente
<b>RSE</b>	Responsabilidad Social Empresarial
<b>SASB</b>	Sustainability Accounting Standards Board (Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad)
<b>TCFD</b>	Task force on Climate related Financial Disclosures (Grupo de Trabajo del G-20 sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima)
<b>TFA 2020</b>	Tropical Forest Alliance 2020 (Alianza Forestal Tropical 2020)
<b>TNC</b>	The Nature Conservancy
<b>WBCSD</b>	World Business Council for Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible)
<b>WWF</b>	World Wildlife Fund

# 01

## Introducción

Las incertidumbres políticas, económicas y ambientales, sobre todo las relacionadas con el cambio climático, sumadas a la creciente manipulación de datos e información y el surgimiento de las “noticias falsas” o “fake news”, han generado una crisis de confianza sin precedentes en todo tipo de instituciones. Los gobiernos, el sector productivo y la sociedad comparten, además, la responsabilidad de cumplir con dos compromisos particularmente importantes para el planeta: los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), propuestos por las Naciones Unidas, y el Acuerdo de París y las respectivas Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC, por sus siglas en inglés)<sup>1</sup> para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y adaptación al cambio climático. Adicionalmente existen otros compromisos específicos para el sector agroforestal, como la Colaboración para los Bosques y la Agricultura (CFA)<sup>2</sup> y la Alianza Forestal Tropical 2020 (TFA 2020)<sup>3</sup>, por ejemplo.







Este contexto puede verse como poco favorable para las empresas, tomando en cuenta la capacidad de resiliencia y adaptación que deberán tener y su importancia en los procesos de crecimiento y desarrollo de los países. Sin embargo, también debe ser considerado como una oportunidad para que lideren el cambio requerido para enfrentar los retos que dichos escenarios plantean y cada vez son más las empresas que empiezan a divisar esta oportunidad. La solución más evidente es avanzar hacia la adopción de modelos de negocios que reconocen estos desafíos y que permitan a las empresas perpetuarse en el tiempo y avanzar hacia una gestión que integre armónicamente los tres elementos que conforman la sostenibilidad: el medio ambiente, la sociedad y la economía. Y no debería estar en discusión que la responsabilidad sobre los impactos negativos debe mitigarse en todos los casos, independientemente del tamaño de la empresa, y que los efectos positivos que tiene y quiere tener sí están en función de sus capacidades y actividades corporativas.

<sup>1</sup> Las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC) constituyen las políticas y planes de acción de los países que son parte de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC) que proponen realizar, en el marco del Acuerdo de París, para cumplir con el objetivo global de reducir las emisiones de GEI para evitar el aumento de la temperatura global más de 2 grados centígrados. Estas NDC se aplican a numerosos sectores, como por ejemplo la descarbonización del suministro de energía apostando por la energía renovable, mejoras en la eficiencia energética, una mejor gestión de los usos del suelo, la planificación urbana y el transporte.

<sup>2</sup> La Colaboración para los Bosques y la Agricultura (CFA), lanzada en 2016, es una iniciativa impulsada por la Fundación Gordon and Betty Moore, implementada en conjunto por National Wildlife Federation (NWF), The Nature Conservancy (TNC), World Wild Fund (WWF) y una serie de actores estratégicos. El objetivo de CFA es escalar cadenas de valor agroalimentarias libres de deforestación, a través de compañías multinacionales con potencial de incentivar la adopción de mejores prácticas entre los productores agropecuarios y otros actores en diferentes geografías. Los primeros cinco años de implementación de CFA están focalizados en las cadenas de valor de la soya y la carne en la Amazonía y el Cerrado (Brasil), y el Gran Chaco (Argentina y Paraguay).

<sup>3</sup> La Alianza Forestal Tropical 2020 (TFA 2020) es una alianza público-privada global donde los miembros realizan acciones voluntarias, individuales o en conjunto, para reducir la deforestación tropical asociada a *commodities* como la palma de aceite, soya, carne, papel y pulpa. Se fundó en 2012 en el marco de Río+20. Desde junio de 2015, el Secretariado de TFA 2020 está basado en la sede del Foro Económico Mundial en Ginebra, con financiamiento de los gobiernos de Noruega y el Reino Unido. [www.tfa2020.org](http://www.tfa2020.org)



“

**Si bien hay algunas experiencias sobre sostenibilidad empresarial, las proyecciones climáticas hacen urgente el reto de escalarlas.**

Cuando se busca migrar hacia un modelo de negocios sostenible, el mayor desafío es integrar el concepto en los genes de la empresa a través de las juntas directivas, gobiernos corporativos y/o en el equipo ejecutivo principal, sobre todo porque este modelo incorpora variables no tradicionales y

poco conocidas en el quehacer del sector empresarial. El éxito de esta tarea depende de su grado de cercanía y conocimiento sobre esta temática y, en gran medida, de su compromiso con el presente y futuro de la empresa, de la sociedad y del planeta en general. Depende, además, de la capacidad para articularse y trabajar conjuntamente, reconociendo los roles de los demás sectores y agentes involucrados en el tema.

Ante este panorama, The Nature Conservancy (TNC) está liderando desde 2016 la implementación del Programa **Centroamérica Resiliente (ResCA)**<sup>4</sup>, cuyo objetivo es contribuir a la seguridad alimentaria y reducir la vulnerabilidad al



cambio climático del sector agropecuario y pesquero en los países centroamericanos. En alianza con el sector empresarial, **ResCA** busca promover la incorporación de criterios de sostenibilidad en los diferentes eslabones de las cadenas de valor, a través de la adopción de prácticas climáticamente inteligentes y el suministro responsable, entre otros. Para lograrlo, TNC ha establecido una serie de alianzas estratégicas y convenios de colaboración con actores clave del sector privado centroamericano, como Grupo LALA, la Asociación de Exportadores de Guatemala (AGEXPORT) y la Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS) de El Salvador.

Si bien hay algunas experiencias sobre sostenibilidad empresarial, las proyecciones climáticas hacen urgente el reto de escalarlas. Para ello, es necesario contar con una serie de recomendaciones pragmáticas para que las empresas aumenten su resiliencia y capacidad de adaptación al cambio climático.

Esta guía busca generar dichos lineamientos, identificando oportunidades de fácil implementación y escalamiento para que las empresas, independientemente de su rubro y tamaño, desarrollen negocios sostenibles adaptados a los retos que supone el cambio climático.

La publicación da cuenta de los principales desafíos y las acciones clave que una empresa debe emprender para integrar la sostenibilidad en sus procesos y en sus genes. Plantea algunos aspectos que deben ser considerados por las empresas frente a los desafíos actuales en materia ambiental, social y económica, así como para enfrentar el cambio climático. Describe los elementos clave que deben ser tomados en cuenta a la hora de migrar hacia un modelo de negocios que busca integrar a la sostenibilidad en su modo de ser. Y, finalmente, explicita los pasos considerados esenciales para que las empresas implementen un modelo de negocios sostenible, resiliente y adaptado al cambio climático.

Se espera que esta guía estimule a las empresas a abordar la temática de la sostenibilidad y las ayude a avanzar en la adopción de este modelo de negocios que sólo tiende a valorizarlas y proyectarlas mejor preparadas hacia el futuro.

<sup>4</sup> [www.centroamericaresiliente.org](http://www.centroamericaresiliente.org)

---

# 02

## El punto de partida

El primer y, tal vez, el mayor desafío para incorporar esta nueva visión de los negocios en la cultura de una empresa es entender su significado y la importancia de actuar bajo una visión donde los tres elementos que conforman la sostenibilidad (ambiente-sociedad-economía) deben interactuar de manera equilibrada y permitir a la empresa proyectarse en el futuro. Esto significa actuar sobre las áreas más vulnerables en un mundo cambiante que exige a los negocios incorporar variables tan novedosas como preocupantes, sobre todo por su alto grado de incertidumbre, como los efectos del cambio climático y los avances tecnológicos y, además, ser parte de la implementación de los acuerdos firmados por los gobiernos.





“

**Cada vez son más las empresas que se han propuesto tener impactos netos positivos, cero emisiones, cero residuos y cero descargas.**

Las compañías que integran estos elementos en su estrategia y actividades comerciales están en una posición más sólida para enfrentar los desafíos de hacer negocios en un mundo cada vez más interconectado y en el cual emerge con fuerza la importancia de la transparencia en la forma en que gestionan sus riesgos y oportunidades económicas, ambientales, sociales y de gobernanza, como parte de su valor.

Cada vez son más las empresas que se han propuesto tener impactos netos positivos, cero emisiones, cero residuos y cero descargas. Al dar este paso, han descubierto y aprovechado oportunidades para reducir costos, minimizar riesgos y aumentar su capacidad de

recuperación. Entendieron que pueden obtener una ventaja estratégica puesto que los beneficios de implementar este tipo de acciones incluyen ahorros de costos al limitar el desperdicio y el consumo de recursos naturales, crean nuevas oportunidades de negocios a través de innovaciones de productos amigables con el medio ambiente, benéficos para la salud y las finanzas de los consumidores, así como para sus propias finanzas. Por otro lado, aumentan el valor de la marca y mejoran la reputación entre clientes y socios. Mejoran la gestión de riesgos y, así, su capacidad para atraer capital de inversionistas "verdes", de recursos financieros a más bajo costo y ampliar la oferta crediticia, además de atraer a mejores talentos.



Administrar un negocio de manera sostenible y perseguir rendimientos económicos no tienen por qué ser antagónicos. Dependiendo del tipo y del tamaño de la empresa, integrar esta forma de gestión en los procesos cotidianos puede ser una tarea compleja que, a veces, por lo menos en una primera etapa, puede requerir recursos económicos que deben ser evaluados no como un gasto,

sino como una inversión para el futuro. Los que abogan por los enormes y crecientes costos ambientales sin rendimientos financieros positivos en el corto plazo, como una razón en contra de cualquier beneficio real que surja de ir más allá del cumplimiento normativo, ignoran un punto clave: cumplir las leyes ambientales o cualquier otra ley por lo general no produce un rendimiento financiero positivo, sobre todo en el corto plazo, cuando la implementación de la normativa es reciente. Cumplir la ley muchas veces representa un costo, cuyo impacto en las finanzas de las empresas depende de su grado de avance con relación a lo normado. Pero también es visto como una oportunidad para avanzar en aspectos que, de no ser por la obligación legal, podrían seguir siendo deficitarios y obsoletos, e inclusive más costosos que las necesidades financieras que dichas obligaciones pueden generar.

Los desafíos incluyen lidiar con un concepto de negocio más transparente, medir los resultados de manera eficiente y sistemática, incorporar los tres pilares de la sostenibilidad en la toma de decisiones y en los procesos de negocios, mantener el impulso y determinar a quién le compete y es el responsable de cada parte de la huella de sostenibilidad que se empieza a formar. El desafío contempla, asimismo, participar activamente de los procesos legislativos y de definición de los marcos institucionales, políticos y legales, para así apoyar la reducción de sus costos de cumplimiento, considerados altos injustificadamente, especialmente en materia ambiental.

Para prosperar en el largo plazo, la administración debe tomar en cuenta las necesidades de todos los interesados -

Integrar la sostenibilidad y sus principios en los procesos y en los genes de la organización requiere planificar cuidadosamente cada paso sin perder de vista los objetivos de la compañía. Requiere tres acciones clave:



01

**Integrar la sostenibilidad en la cultura corporativa** para no tropezar con el “lavado de imagen” o *green washing*, tan nocivo para la sostenibilidad como concepto y mucho más para la imagen de la empresa. Eso significa pensar en cómo establecer el marco temporal para la materialización de grandes movimientos y comunicarlos interna y externamente, a través de reportes y redes sociales como Facebook y Twitter, por ejemplo.



02

**Incluir la cadena de suministro para multiplicar el efecto de las iniciativas.** Se considera que hay tres formas en las cuales las empresas pueden adoptar la sostenibilidad: a través de la filantropía y/o las tradicionales formas de responsabilidad social empresarial, como parte de una estrategia de gestión de riesgos, o mediante la adopción de la sostenibilidad en el modelo de negocios.



03

**Tomar acciones reales y acordes con las capacidades de la empresa, pero a la vez ambiciosas.** Toda la organización debe creer en la estrategia propuesta y las acciones planificadas deben ser efectivamente realizadas e informadas al igual que sus resultados; sino en poco tiempo los clientes también empezarán a dudar y buscarán a otro proveedor que les

empleados, clientes y la comunidad. Debe poder medir sus esfuerzos para lograr la sostenibilidad y optimizar el rendimiento de toda la organización. Debería valerse de metodologías como los análisis de materialidad, utilizar diferentes estrategias para comprometer a las partes interesadas, y los *balance score cards* como método de medición.

Muchas empresas optan por implementar, de acuerdo con sus negocios, sistemas de gestión de transporte, reducen sus emisiones de carbono o los costos del flete. Pero, según los especialistas en el tema, el riesgo es la parte de la ecuación en la cual el balance “verde” es particularmente importante y limita el desempeño e implementación de un modelo de negocios más sostenible.

Tener claro el propósito de la empresa es señalado como un factor clave que afecta su desempeño cuando ésta busca que su cadena de valor sea sostenible. Este es justamente el primer paso para adecuarse a los desafíos que este mundo tan cambiante está planteando.

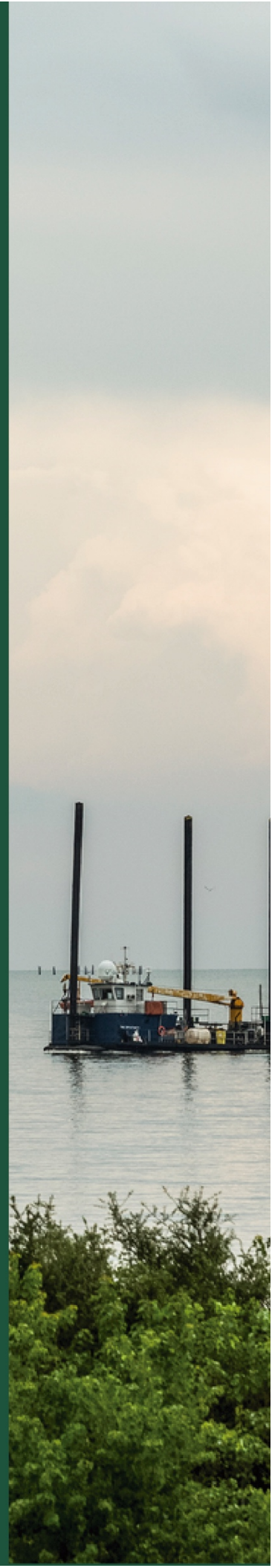


# 03

## ¿Cómo las empresas están respondiendo a los desafíos actuales en materia ambiental, social y económica y para enfrentar el cambio climático?

La respuesta a esta pregunta será crucial para el éxito de la empresa en el largo plazo. Para ello, se plantean algunos aspectos que deben ser considerados y que, aunque pueden representar retos, también son oportunidades.

Uno de los factores que ha afectado la implementación y la aceptación de este nuevo concepto en la alta dirección y administración de las empresas es el mito de los costos. "*¿Cuánto me va a costar esto?*" es, por lo general, la primera pregunta que los gerentes hacen cuando se explican los conceptos básicos de la sostenibilidad. Y la pregunta se presenta a menudo en un tono pesimista que implica que el costo será demasiado alto.



De ahí que gran parte del éxito de la sostenibilidad aplicada a los negocios depende de qué tan positivamente se encara el desafío, por lo que debiera partirse por los ahorros y los beneficios potenciales. Sin embargo, es cierto que, dependiendo del tipo y tamaño de la empresa, a veces se requieren importantes sumas de capital para iniciar el proceso. El punto de equilibrio se alcanza cuando la inversión puede pagarse a sí misma, aunque sea a largo plazo.

De acuerdo con la literatura especializada, hay una serie de elementos clave que deben ser considerados a la hora de migrar hacia un modelo de negocios que busca integrar a la sostenibilidad en su modo de ser. A continuación, se presentan y analizan nueve elementos considerados los más críticos, y se plantean algunas cuestiones que permiten a las empresas conocer su grado de avance y brechas para lograr cada uno de ellos.

## 1. REPENSAR EL PROPÓSITO DE LA EMPRESA

Por lo general, aunque no siempre se explicita, el propósito de las empresas es generar retornos económicos positivos para los accionistas. Y aunque ellas ejercen una función social mucho más amplia, es necesario repensar su propósito frente a los retos actuales. Este replanteamiento empieza por comprender la "ciudadanía" de una empresa y lo que eso significa para sus derechos, responsabilidades y aspiraciones.

El propósito empresarial debe basarse en una ciudadanía corporativa holística, donde las ganancias de los accionistas no son la parte más importante. Debe activarse a través de cambios sustanciales: a los productos, servicios, cultura y modelos de negocios. Debe vivirse en la alta dirección, pero también en la comunidad donde opera. Cada vez es más necesario contar con la "licencia para operar" otorgada por las diferentes partes interesadas. Esto requiere la definición de objetivos y metas concretos alineados con el nuevo modelo a ser implementado.



### *CUESTIONES CRÍTICAS:*

- Repensando el propósito. ¿La empresa ha definido el valor que aporta a la sociedad y la ambición declarada se condice con la realidad?
- ¿La estrategia, cartera de productos, cultura y programas comunitarios se alinean con sus derechos, responsabilidades y aspiraciones?
- ¿Cómo está cambiando su comportamiento? La forma de actuar es crucial. Nuevos propósitos requieren cambios de comportamiento internos y en la cadena de valor, y todos participan del valor creado.

## 2. ÉTICA EN LA TECNOLOGÍA

No hay duda de que la tecnología y las plataformas digitales son fundamentales en las empresas del siglo XXI. Sin embargo, el escándalo de Cambridge Analytica que recolectó datos personales de millones de usuarios de Facebook sin su consentimiento para fines políticos, y otras innumerables noticias que siguen revelando cómo las empresas han aplicado nuevas tecnologías,

han causado impactos que todavía no se han podido dimensionar con exactitud. Lo que está claro es que muchas innovaciones tecnológicas tienen poca consideración de sus implicaciones éticas y que la mayoría de los usuarios no es consciente de ello. Eso implica la urgencia de que la tecnología empiece a comportarse de manera responsable, y esto debe ser una prioridad para todas las empresas.

El desafío consiste en comprender las oportunidades y los riesgos potenciales de cada sistema tecnológico introducido en una empresa, para sí misma y para la sociedad. Además, debe cubrir todo el espectro, desde la seguridad de los datos hasta el código de ética, los análisis dirigidos por inteligencia artificial, las políticas de redes sociales y el uso del Internet de las cosas para impulsar la eficiencia ambiental.

La ética en la tecnología debe ser una prioridad para cada departamento de cada negocio.



### *CUESTIONES CRÍTICAS:*

- La ética en la tecnología es un desafío para toda la empresa. ¿Tiene la empresa una comprensión holística de los problemas materiales que surgen del uso interno o la producción externa de tecnología?
- ¿Se han establecido los mecanismos adecuados para garantizar que la tecnología se administre de manera responsable y sea utilizada de manera estratégica para maximizar el valor empresarial y social?
- Dada la creciente conciencia social de las cuestiones relacionadas con la tecnología, ¿puede la empresa comunicar claramente los pasos que está tomando para abordar su uso y crear un impacto positivo?

“

**El desafío consiste en comprender las oportunidades y los riesgos potenciales de cada sistema tecnológico introducido en una empresa, para sí misma y para la sociedad.**





### 3. TRANSPARENCIA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

---

La poca o nula visibilidad de las cadenas de suministro ha sido y sigue siendo una dificultad para las empresas de todos los sectores, que se ha acentuado ante la presión de los consumidores e inversores para que las marcas asuman mayores responsabilidades. A medida que aumenta la conciencia de los consumidores y los inversores alinean el valor a largo plazo con prácticas ligadas a factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) y criterios sostenibles, las marcas están siendo invitadas, si no es que obligadas, a compartir más datos, buscar más colaboración y más transparencia respecto de sus cadenas de suministro.

Frente a esta necesidad de reducir riesgos y de aumentar la transparencia, han emergido nuevos modelos y tecnologías que pueden transformar estas cadenas, como los sistemas virtuales tipo Blockchain, y modelos financieros que ofrecen condiciones de pago asociados al cumplimiento de niveles progresivos de objetivos de sostenibilidad, complementados con inversiones en micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) y asociaciones público-privadas para ayudar a los proveedores a alcanzar esos objetivos.

Esto ha generado la creación de asociaciones de alto impacto que involucran a gobiernos, empresas, centros de investigación, organizaciones de la sociedad civil y colaboraciones entre industrias para abordar problemas sociales o ambientales específicos.



#### *CUESTIONES CRÍTICAS:*

- ¿Su cadena de suministro es proactiva y colaborativa?
- ¿Sabe qué datos quieren que se publiquen sus partes interesadas clave y cómo desean recibirlos?
- No trabajar aisladamente. ¿Se han establecido las asociaciones adecuadas y de alto impacto necesarias para construir una cadena de suministro sostenible y transparente para su negocio?

#### 4. REPORTAR DE MANERA INTELIGENTE (Y NO POR OBLIGACIÓN)

A los reguladores, inversionistas y el sector financiero cada vez les interesa más conocer el comportamiento de las empresas con relación a temas ambientales, sociales y de gobernanza, y están buscando que éstas divulguen información sobre los riesgos y oportunidades en estos ámbitos.

La información reportada sobre sostenibilidad de una empresa debe reconocer que el público interesado es diverso y que sus intereses van cambiando en el tiempo. Los líderes en esta materia han avanzado hacia los reportes integrados, donde la información financiera tiene el mismo peso que la ambiental y la social, y hacia versiones que dialogan con el público y construyen su historia a partir de las evaluaciones de materialidad y con los insumos recibidos. Los reportes de sostenibilidad o de responsabilidad social empresarial (RSE) son considerados el primer instrumento para informar acciones sociales y ambientales. También son percibidos como una credencial válida para procesos de toma de decisión, especialmente para el ámbito financiero. De ahí la necesidad de que estos documentos reflejen fielmente la realidad de la empresa. Deben decir la verdad y esta debe poder ser comprobada.

La práctica de este tipo de reportes ha ido evolucionando y, lejos de perder fuerza, ha sumado sectores y se ha transformado en la puerta de entrada para conocer a las empresas. Entre 1999 y 2018, de acuerdo con la base de datos del Global Reporting Initiative (GRI)<sup>5</sup>, la cantidad de documentos publicada sumó 48,584 provenientes de 12,606 organizaciones, por lo que, en promedio, cada una ha reportado cuatro veces.

En América Latina y el Caribe, **1,649 organizaciones publicaron 6,187 reportes** en el periodo 1999-2018:

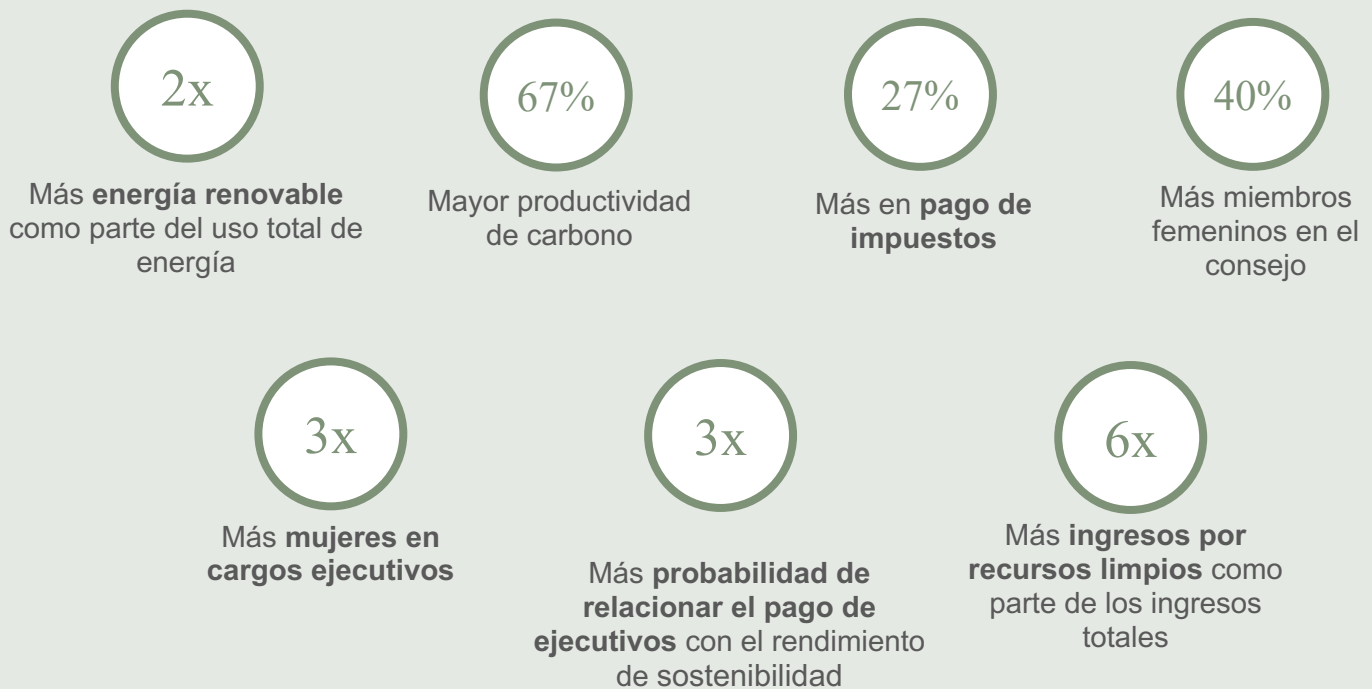


# empresas	Sector	# de reportes
86	Minero y de metales	297
91	Agroforestal y de papel	327
123	Alimentos y bebidas	455
185	Energía	942
208	Financiero	933

<sup>5</sup> En <http://database.globalreporting.org/search/>

De acuerdo con el Governance & Accountability Institute, 85% de las empresas del S&P 500 publicó reportes de sostenibilidad corporativa en 2017. En 2011, sólo el 20% lo hacía.

Las empresas analizadas y rankeadas por el Global 100 del Corporate Knights (2018), el índice de las empresas más sostenibles del mundo, cuando son comparadas con las del índice MSCI ACWI<sup>6</sup>, que mide los retornos de las acciones, muestran un comportamiento significativamente más avanzado en materia de sostenibilidad:



Las diez<sup>7</sup> mejores rankeadas en el Global 100 en 2017, tienen en común que, en promedio, han reportado por ocho años al GRI.

Pero, aunque ya está comprobada la importancia de estos reportes para las empresas, los temas que más se reportan son todavía los asociados con la filantropía, lo que refleja que el sesgo inicial de estas publicaciones aún persiste. En sus albores, la sostenibilidad se reducía a la RSE o al cuidado del medio ambiente y, la mayoría de las veces, las publicaciones se centraban en las actividades de beneficencia o sistematizaban acciones que eran cumplimientos legales. Todavía no se da mucha importancia a temas como las actividades anticorrupción y la gobernanza, elementos clave para generar confianza y mejorar la percepción de las marcas. Gran parte de la capitalización de mercado depende de la reputación de la marca, por lo que cualquier mejora en los niveles de confianza y lealtad de los clientes a través de la transparencia es una obviedad.

<sup>6</sup> Índice MSCI ACWI en <https://www.msci.com/acwi>

<sup>7</sup> Dassault Systemes (Francia), Neste (Finlandia), Valeo (Francia), UCB (Bélgica), Outotec (Finlandia), Amundi (Francia), Cisco Systems y Autodesk (Estados Unidos), Siemens (Alemania) y Samsung SDI Corea del Sur).



Disponer de un reporte de este tipo no sólo es ventajoso para los inversionistas, sino también para otros públicos de interés, puesto que la información se aborda desde varios ángulos y no se limita a la financiera. Esto permite una visión integral que da la posibilidad de dimensionar la sostenibilidad del negocio en el futuro. En promedio, las empresas ahorran anualmente 1.2 millones de dólares en intereses cuando informan sus emisiones al CDP<sup>8</sup>.

Más recientemente, en el marco del Acuerdo de París y al reconocer los riesgos económicos y las oportunidades inherentes a un clima que va cambiando aceleradamente, la Junta de Estabilidad Financiera (Financial Stability Board, FSB), a instancias del Grupo de los 20 (G-20), estableció en 2015 el Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima<sup>9</sup> (Task force on Climate related Financial Disclosures, TCFD). El FSB apeló a la necesidad de que las empresas divulguen información coherente, comparable y confiable relacionada con el clima para respaldar la toma de decisiones para la asignación de capital y la gestión de riesgos por parte de los inversionistas, agentes crediticios y aseguradores. El TCFD elaboró once recomendaciones basadas en cuatro principios<sup>10</sup> para que las empresas informen



<sup>8</sup> En sus orígenes, se llamaba Carbon Disclosure Project y actualmente responde por el nombre simplificado de CDP. Es una organización sin fines de lucro basada en Inglaterra, que lidera el sistema de divulgación de información sobre el impacto ambiental de inversores, empresas, ciudades, estados y regiones, para que los inversionistas tomen acciones para construir una economía efectivamente sostenible. En <https://www.cdp.net/en>

<sup>9</sup> La TCFD se centra en los sectores industriales financieros y no financieros:

Financiero: Banca, Compañías de seguros, Gestores de activos.

No financiero: Energía, Transporte, Materiales y construcción, Agricultura, alimentación y productos forestales.

<sup>10</sup> Recomienda elementos generales sobre los que las organizaciones han de centrarse para la gestión de riesgos frente al cambio climático (Foretica, s/f):

1. Gobernanza. Cómo es la gobernanza de la organización en lo que respecta a los riesgos y oportunidades relacionados con el clima.
  - a. Describir la supervisión de la Junta/Consejo sobre los riesgos y las oportunidades climáticas.
  - b. Describir el rol de la gestión en lo que respecta a la evaluación y la gestión de los riesgos y oportunidades climáticas.
2. Estrategia. Cuáles son los impactos actuales y potenciales de los riesgos y las oportunidades climáticas en el negocio, estrategia y planificación financiera de la organización donde esta información es material. Describir los riesgos y las oportunidades relacionadas con el clima que la organización ha identificado en el corto, medio y largo plazo.
  - a. Describir el impacto de los riesgos y las oportunidades relacionadas con el clima en el negocio, la estrategia y la planificación financiera de la organización.
  - b. Describir la resiliencia de la estrategia de la organización, teniendo en cuenta diferentes escenarios relacionados con el clima, incluyendo un escenario de 2C o menos.
3. Gestión de Riesgos. Cómo la organización identifica, evalúa y gestiona los riesgos relacionados con el cambio climático.
  - a. Describir los procesos de la organización para identificar y evaluar los riesgos relacionados con el clima.
  - b. Describir los procesos de la organización para gestionar los riesgos relacionados con el clima.
  - c. Describir cómo los procesos para identificar, evaluar y gestionar los riesgos climáticos están integrados en la gestión de riesgos global de la organización.

sobre estos temas, con el objetivo de garantizar mercados más estables y resilientes a mediano y largo plazo al facilitar una transición -más suave- hacia una economía más limpia en carbono y climáticamente resiliente. Actualmente, 617 organizaciones han presentado expresiones de interés de sumarse a la iniciativa.

Sin embargo, cuando el TCFD se dio cuenta que las empresas, aunque se hayan comprometido a implementar sus recomendaciones, todavía no han podido emitir informes con la calidad que esperan lograr, este organismo, en conjunto con el SASB<sup>11</sup> y el Climate Disclosure Standards Board (CDSB), elaboró y lanzó una guía práctica -TCFD Implementation Guide<sup>12</sup> - con orientaciones para ayudar a las empresas a cumplir con sus recomendaciones, y reportarlas en su informe general.



#### **CUESTIONES CRÍTICAS:**

- ¿Ha realizado un análisis de materialidad para reconocer los temas y los públicos a los cuales le interesa y/o debe informar?
- ¿Sabe qué le importa a cada una de sus audiencias y está informando en consecuencia?
- ¿Los informes unidireccionales han dado paso a un diálogo bidireccional que utiliza múltiples formatos?
- ¿Su informe de sostenibilidad transmite la historia de la empresa y refleja cómo esta efectivamente se gestiona?
- ¿Ha definido mecanismos de respuestas a los comentarios que recibe la publicación? ¿Los evalúa?

- 
4. Métricas y objetivos. Cuáles son las métricas y objetivos utilizados para evaluar y gestionar riesgos y oportunidades relevantes relacionadas con el cambio climático donde esta información es material.
    - a. Reportar las métricas utilizadas por la organización para evaluar los riesgos y las oportunidades climáticas en línea con su estrategia y su proceso de gestión de riesgos.
    - b. Reportar el Alcance 1, Alcance 2 y, si es adecuado, el Alcance 3 de emisiones de GEI y sus riesgos asociados.
    - c. Describir los objetivos que utiliza la organización para gestionar los riesgos y las oportunidades climáticas y su desempeño frente a los objetivos.

<sup>11</sup> SASB Sustainability Accounting Standards (SASB standards) y CDSB Framework for Reporting Environmental Information and Natural Capital (CDSB Framework).

<sup>12</sup> Disponible en <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/TCFD-Implementation-Guide.pdf>

## 5. AHORA ES LA HORA DEL CAMBIO CLIMÁTICO

---

“

**Habrà que decidir muy rápidamente la velocidad en la cual los gobiernos y el sector productivo realizarán los recortes en las emisiones.**

Para que haya una respuesta rápida y con el alcance requerido para mantener el calentamiento global por debajo de 1.5°C y para mejorar la capacidad de adaptación a los riesgos climáticos, será necesario desembolsar grandes cantidades de recursos en infraestructura y en construcciones de bajas emisiones, así como promover la reorientación de los flujos financieros hacia inversiones más limpias. El Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés) estima necesaria una inversión anual del 1% al 1.5% de la

Formación Bruta de Capital Fijo (FBCF) global para el sector energético; y del 1.7% al 2.5% de la FBCF global para otra infraestructura de desarrollo que también podra abordar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Por otro lado, las pérdidas globales aseguradas debidas a los desastres naturales han estado en sus niveles más altos, alcanzando en los últimos diez años un promedio anual de 55 mil millones de dólares, por lo que habra que decidir muy rápidamente la velocidad en la cual los gobiernos y el sector productivo realizarán los recortes en las emisiones y la rápida transición a una economía global baja en carbono.

Pero el cambio climático no sólo tiene un costo directo, sino que ha llevado a que entidades como el G-20 tomaran cartas en el asunto e incitaran al sector financiero a adoptar medidas que favorecen esta ineludible transición. Las recomendaciones del Grupo de Trabajo del G-20 sobre Divulgación de Información Financiera relacionada con el Clima (Task Force on Climate-related Financial Disclosures, TCFD) están estimulando cada vez más el escrutinio de los inversionistas sobre si sus fondos y activos están habilitados para responder y adaptarse al cambio climático. Las empresas deberán actuar con rapidez y referirse de manera clara y transparente sobre el riesgo climático para poder aprovechar y no perder las oportunidades que el fenómeno pueda representar.







### CUESTIONES CRÍTICAS:

- El directorio y/o la alta gerencia necesitan conocer y comprender los riesgos materiales y las oportunidades del cambio climático. ¿Se están comunicando claramente estos riesgos y oportunidades a los inversionistas y partes interesadas más amplias?
- ¿Ha contemplado su aporte a los compromisos asumidos por el país en las NDC?
- ¿Están hablando y liderando el camino? ¿Cómo puede usar las recomendaciones de TCFD como una oportunidad para iniciar un diálogo con inversionistas, reguladores y otras partes interesadas?
- De la teoría a la práctica. Reconocer el problema y esbozar planes futuros para enfrentarlo ya no es suficiente. ¿Las partes interesadas pueden ver cambios reales en la forma en que opera la empresa?

En el marco del Acuerdo de París, firmado y ratificado por casi todos los países miembro de las Naciones Unidas, las NDC contemplan una amplia gama de sectores económicos<sup>13</sup> que deberán reducir emisiones de GEI y, a la vez, adaptarse al cambio climático. Esto significa que las empresas, actores clave para su cumplimiento, no sólo deberán buscar la forma de responder a los llamados de los gobiernos, sino que deberán involucrarse activamente en esta tarea y asumir, a la par de los otros actores, un rol activo generando espacios de articulación con diferentes entidades.

La supervisión de las acciones para mitigar y adaptarse al cambio climático debe darse a nivel de la junta ejecutiva. Las empresas deben contar una estrategia climática de largo plazo que debe incluir ambiciosos objetivos de reducción de GEI basados en la ciencia y respaldados por acciones reales. Además, dicha estrategia debe ser claramente comunicada. Esta es la "nueva norma" y las empresas que se quedan atrás tienen un tiempo cada vez más limitado y un costo mucho más elevado para reaccionar.

## 6. EL ÁREA DE FINANZAS ES UN AMIGO

Si en un inicio la sostenibilidad estaba restringida a las áreas de responsabilidad social corporativa, hoy cada vez más es parte de la agenda de la alta gerencia y empieza a influir en las estrategias de mercado y de compras de las empresas. Como resultado, las áreas financieras se han convertido en un aliado clave que, de a poco, empieza a entender a la sostenibilidad como una nueva forma de gestionar el negocio y al cambio climático como un riesgo más que deberá integrarse en la matriz de riesgo de la empresa. Sin embargo, los factores ASG que sustentan los enfoques de sostenibilidad a veces pueden ser difíciles de traducir en términos financieros. Además, los marcos para ayudar a llenar los vacíos en estos temas son cada vez más sofisticados y complejos de elaborar. Un ejemplo es la norma de contabilidad específica para diferentes industrias<sup>14</sup> lanzada por el Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (Sustainability Accounting Standards Board, SASB) en octubre de 2018, que tardó seis años en ser elaborada tras varias rondas de consulta e investigaciones de mercado.

<sup>13</sup> En el Anexo 1 se presentan los sectores que los países de América Latina y el Caribe incluyeron en sus respectivas NDC.

<sup>14</sup> Son 77 normas específicas. Están disponibles en: <https://www.sasb.org/standards-overview/download-current-standards/>

Las áreas financieras de las empresas también han tenido que empezar a lidiar con exigencias en materia de ASG que han ido adoptando los agentes financieros, que, por ejemplo, vinculan las tasas de interés a la comunicación de estos temas con los inversionistas y al cumplimiento de los objetivos y políticas que las empresas han ido incorporando.

Definir y cumplir con sus objetivos de ASG se traduce en un menor costo de capital.



#### CUESTIONES CRÍTICAS:

- Navegar por los estándares: ¿Ha usado indicadores de ASG y de los reportes, y los ha priorizado de acuerdo con su contexto?
- Explorar oportunidades. ¿Las formas en que trata la información de ASG y de los programas innovadores de sostenibilidad han ayudado a atraer inversionistas que buscan inversiones a largo plazo?
- ¿Se está diferenciando a través de una narrativa que atrae a nuevas audiencias interesadas en el desempeño financiero a largo plazo y en los riesgos y oportunidades de ASG?

## 7. EL FUTURO DEL TRABAJO Y EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

La tecnología ha ido transformando el trabajo en su forma tradicional. Y lo va a seguir cambiando con más intensidad en un futuro cercano, lo que hará que la gestión de recursos humanos sea cada vez más compleja y la atracción y retención de talentos todavía más.

La flexibilidad que caracteriza el modelo laboral que se está empezando a masificar deberá, necesariamente, inducir a debates sobre los nuevos derechos y responsabilidades tanto de los empleadores como de los empleados, en particular en las siguientes cuatro áreas:

### 01

**Trabajo remoto y en centros de negocios.** Las bases colaborativas en la nube y las herramientas de recursos humanos disponibles virtualmente permiten trabajar desde cualquier parte del mundo. A medida que esta nueva forma de economía combina el trabajo y la vida de los trabajadores, los entornos corporativos tradicionales deberán aprender a equilibrar este nuevo modelo con la cultura de la empresa.

### 02

**La inteligencia artificial es una “amenaza” para las habilidades humanas tradicionales y requiere que las empresas cuenten con empleados dispuestos a cambiar y a aprender constantemente.** No avanzar representa costos: la rotación y el tiempo necesario para que las nuevas contrataciones estén al día hacen con que el reciclaje del personal, que además retiene un valioso conocimiento institucional, sea más barato.

### 03

**Trabajo significativo.** La próxima generación de empleados quiere trabajar para compañías que demuestran que comparten sus valores y que ellos pueden, a la vez, aportar y beneficiarse de dichos valores.

### 04

**Bienestar financiero.** Los beneficios para la salud física y mental son considerados como un elemento clave que define la opción laboral de los empleados actuales, y el bienestar financiero es reconocido como una de las mayores fuentes de estrés de los empleados. Las empresas tendrán que avanzar en la búsqueda de modelos que logren compatibilizar estas exigencias y buscar fórmulas que beneficien de manera equitativa a todos.



### *CUESTIONES CRÍTICAS:*

- El trabajo significativo atrae y retiene el talento. ¿Su propósito corporativo de calidad de vida es significativo y auténtico? ¿Fomenta el intercambio de valor que su empresa ofrece a sus empleados?
- ¿Ha definido y comunicado claramente sus obligaciones a su contratistas y mano de obra independiente? La expectativa actual es que las empresas vayan más allá de cumplir con los requisitos mínimos legalmente obligatorios y no fomenten la precarización del trabajo.
- ¿Ha definido el modelo de costeo, la forma de remunerar y controlar el trabajo remoto?
- Observar la cultura de la empresa es más crítico cuando los empleados ya no están unidos y comparten el espacio físico. ¿Cómo está apoyando o piensa enfrentar los desafíos culturales y emocionales del trabajo remoto?





## 8. MODELOS DE NEGOCIO IMPULSADOS POR LA MISIÓN

En un contexto de creciente incertidumbre debido a las transiciones políticas, los avances tecnológicos y el cambio climático, así como las mayores expectativas de las partes interesadas para un negocio responsable y sostenible, los comités de administración y/o alta gerencia empezaron a buscar formas para que su negocio cree valor a largo plazo.

Empresas sociales y empresas impulsadas por la misión, como la B, las organizaciones de valores combinados y de otras designaciones, están cada vez más en el radar de las empresas globales. Estos nuevos modelos se basan en el beneficio como resultado de las actividades comerciales, no como su propósito. Están surgiendo dos tendencias clave:

- Certificación como empresa B<sup>15</sup>. Son empresas que cumplen con los más altos estándares verificados de desempeño social y ambiental, transparencia pública y responsabilidad legal para equilibrar su beneficio y propósito. Es un creciente movimiento global en el cual se utilizan los negocios como una fuerza para el bien. Está demostrando que la certificación de empresa B es una forma de atraer y retener talentos y de ganar mercados. Se les exige legalmente que consideren el impacto de sus decisiones en sus trabajadores, clientes, proveedores, comunidad y el medio ambiente.
- Incorporación de empresas sociales y empresas impulsadas por la misión en las cadenas de suministro.



### *CUESTIONES CRÍTICAS:*

- ¿Su negocio está cumpliendo con las cada vez más altas expectativas de las partes interesadas de que las empresas sean responsables y sostenibles? ¿Cómo podría un modelo o certificación basado en la misión ayudarlo a impulsar la creación de valor a largo plazo?
- ¿Existe una asociación público-privada innovadora que pueda ayudar a evolucionar su modelo de negocio?

“

**Estos nuevos modelos se basan en el beneficio como resultado de las actividades comerciales, no como su propósito.**

<sup>15</sup> Actualmente son 2.788 las empresas certificadas como B, de 150 sectores en 64 países. Incluye marcas como Patagonia, Hootsuite, Natura y Danone North America (la corporación B más grande del mundo) (<https://bcorporation.net/>).

## 9. LAS EMPRESAS LIDERANDO LA SOSTENIBILIDAD

La cantidad de empresas que han suscrito acuerdos en materia de sostenibilidad y que apoyan abiertamente el Acuerdo de París para combatir el cambio climático es cada vez mayor; así como aquellas que están informando sus avances con relación al cumplimiento de los ODS y sobre acuerdos sectoriales como los enfocados a la preservación de los bosques y a la reducción de la deforestación.

- El Acuerdo de París, si bien es un acuerdo firmado por los gobiernos, no solo ha recibido el apoyo del sector empresarial, sino que muchas empresas están liderando un importante lobby estratégico para sus ambiciones. El Climate Policy Leaders elabora el Influence Map, que categoriza a las empresas más influyentes sobre la política climática mundial. Analiza evidencia de 350 compañías globales y 75 asociaciones comerciales líderes, que son seleccionadas según el liderazgo dentro de su sector, deben demostrar apoyo suficiente para una política climática ambiciosa y ser estratégicamente activas. En la figura 1, se presentan las empresas más influyentes y se destacan las líderes.

FIGURA 1

Lista A de líderes en políticas climáticas



Fuente: <https://influencemap.org/reports/Reports>

- El CDP<sup>16</sup> es una organización sin fines de lucro, que lidera el sistema de divulgación de información sobre el impacto ambiental de inversores, empresas, ciudades, estados y regiones, y para inversores, para que tomen acciones para crear una economía verdaderamente sostenible. En 2018, cerca de siete mil empresas divulgaron información e igual cantidad, datos específicos sobre cambio climático al CDP.
- El GRI<sup>17</sup> es una organización internacional que provee estándares independientes que ayudan a las empresas, los gobiernos y otras organizaciones a comprender y comunicar sus impactos en temas como el cambio climático, los derechos humanos, la equidad de género y la corrupción. 13,600 empresas y organizaciones han reportado según su metodología desde 1997, cuando fue fundada, hasta 2018. En 2018, 226 empresas del rubro agrícola, de alimentos y bebidas reportaron información al GRI. De estas, 25 eran latinoamericanas y caribeñas.
- El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)<sup>18</sup> es una organización liderada por los gerentes generales de más de 200 compañías internacionales. Ayuda a sus miembros a ser más exitosos y sostenibles y a enfocar sus esfuerzos en generar el máximo impacto positivo para los accionistas, el medio ambiente y la sociedad.



---

<sup>16</sup> <https://www.cdp.net/en>

<sup>17</sup> <https://www.globalreporting.org>

<sup>18</sup> <https://www.wbcscd.org>



- Los ODS de las Naciones Unidas. En septiembre de 2015, los líderes mundiales adoptaron un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse hasta el 2030. Son compromisos voluntarios, pero cada vez más son las empresas que han relacionado sus metas con el cumplimiento de los 17 objetivos propuestos y están reportando los avances en sus informes anuales de sostenibilidad y en los que integran informaciones financieras (reportes integrados)<sup>19</sup>.
- Deforestación Neta Cero de 2010 del Foro Mundial de Bienes de Consumo (Consumer Goods Forum), agremiación de grandes compañías multinacionales de bienes de consumo, que se comprometieron a eliminar la deforestación en sus cadenas de suministro de aceite de palma, soya, papel y pulpa y carne vacuna al 2020. Reúne a los gerentes generales y la alta gerencia de cerca de 400 minoristas, fabricantes, proveedores de servicios y otras partes interesadas en 70 países. De América Latina, participan empresas de Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Paraguay y Perú.
- La Alianza Forestal Tropical 2020 (Tropical Forest Alliance 2020, TFA 2020)<sup>20</sup> es una asociación público-privada global en la que los diferentes socios toman acciones voluntarias, individual y colectivamente, para reducir la deforestación relacionada con el suministro de materias primas como el aceite de palma, soja, carne y papel. Estas acciones no solo reducen significativamente las emisiones globales de gases de efecto invernadero sino mejoran los medios de subsistencia de millones de pequeños agricultores, preservan los hábitats naturales y protegen los paisajes tropicales para las generaciones futuras. Se compone de 145 socios entre los que se incluyen empresas, sociedad civil, gobiernos nacionales y subnacionales. En Latinoamérica la iniciativa se enfoca en Brasil y Colombia.



#### CUESTIONES CRÍTICAS:

- ¿Cuál es el alcance de su responsabilidad y aspiración de involucrarse? ¿Ha considerado sumarse a iniciativas globales/locales para medir sus avances y aportar al debate? Escuche las expectativas de sus audiencias clave.
- ¿Cómo pueden ser más eficaces sus capacidades y recursos clave? Identifique la brecha de necesidad donde realmente puede hacer una diferencia.
- ¿Con quién necesita trabajar para aumentar su participación? El cambio no se puede hacer solo. Los enfoques de colaboración con alianzas novedosas suelen ser cada vez más frecuentes.

<sup>19</sup> Los ODS que aplican al sector empresarial en el marco de esta guía: ODS-1, Fin de la pobreza (crear empleos sostenibles y de promover la igualdad), ODS-5, Igualdad de género (igualdad de acceso a trabajo decente); ODS-8, Trabajo decente y crecimiento económico; ODS-9, industria, innovación e infraestructura; ODS-1,2 Producción y Consumo Responsables; ODS-13, Acción por el Clima; ODS-14, Vida submarina; ODS-15, Vida de ecosistemas terrestres y ODS-17, Alianzas para lograr los objetivos (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>).

<sup>20</sup> [www.tfa2020.org](http://www.tfa2020.org)

---

# 04

## Pasos clave para implementar un modelo de negocios sostenible, resiliente y adaptado al cambio climático

Para avanzar hacia un modelo sostenible, las empresas deben contemplar algunas actividades clave, cuyo punto de partida es la definición de los temas materiales que varían según tipo de industria y sector dentro de cada empresa y de acuerdo con la evolución de la sociedad, del medio ambiente y de la economía en la cual se inserta. El segundo elemento considerado crucial para el éxito de un proceso de implementación de una estrategia de sostenibilidad es conocerse. La información generada en estas actividades será la guía para la definición de la estrategia y es considerada crítica. Sólo se puede cambiar si se sabe lo que puede y debe ser cambiado.





Otro aspecto fundamental que deben tomar en cuenta quienes buscan integrar a la sostenibilidad en su modelo de negocios, es que ésta debe implementarse tomando como referencia principios y normas reconocidas. Entre otros motivos, para poder comparar sus propios avances y compararse con sus pares, para buscar puntos de convergencia y oportunidades de mejora. Muchas empresas que afirman en sus informes estar practicando la sostenibilidad no se han apoyado en un marco que guíe o haya guiado su implementación. Es importante tener en cuenta que la sostenibilidad no puede y no debe hacerse de manera aislada. Su transversalidad e integralidad son justamente su esencia. Por lo tanto, debe considerar los estándares, principios y marcos reconocidos a nivel mundial, regional, nacional o local de acuerdo con la materialidad y la industria, respectivamente<sup>21</sup>.

El proceso de incorporación de la sostenibilidad como una estrategia de negocios se va materializando en diferentes etapas o grados, que concluyen cuando una empresa puede ser denominada responsablemente sostenible. En el cuadro 1, se presentan las cuatro etapas de incorporación de la sostenibilidad que permiten a la empresa reconocer su evolución en el tema.



---

<sup>21</sup> Por ejemplo, los Diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact), los Estándares para la elaboración de informes de sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI), las guías elaboradas por el Sustainability Accounting Standards Board (SASB), el CDP, los Principios de Responsabilidad, las normas de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por su sigla en inglés), del Principio para Inversiones Responsables (Principle for Responsible Investments, PRI), los Principios de Ecuador, los Principios para Seguros Sostenibles (Principles for Sustainable Insurance, PSI), y los principios y marcos locales.



**TABLA 1**

Lista A de líderes en políticas climáticas

<b>Etapa 1</b> <b>No Cumplimiento</b> 	<p>Cuando la organización/empresa tiene un poco de conocimiento sobre sostenibilidad y es forzada por el Estado, por el sector financiero o por organizaciones sin fines de lucro a cumplir la regulación y normativa legal ambiental. Ratificar el comportamiento y las prácticas de estas organizaciones puede ser considerado como cumplimiento.</p>
<b>Etapa 2</b> <b>Cumplimiento</b> 	<p>Si bien técnicamente ya cumplen, en esta etapa todavía es difícil pensar que estas organizaciones son sostenibles. Su principal objetivo es evitar cualquier impuesto adicional, multa o sanción económica.</p> <p>Cumplen con el mínimo legal en términos ambientales y con relación a la sociedad y su foco es la gestión de recursos humanos.</p> <p>Las etapas 1 y 2, pueden ser definidas como de obligaciones sociales que toda empresa debe cumplir.</p>
<b>Etapa 3</b> <b>Responsabilidad social</b> 	<p>En esta etapa las empresas van más allá del cumplimiento y empiezan a reconocer que quieren ser cuidadosos con el medio ambiente y con las personas que viven en él. Ajustan su misión e incluyen estos temas en sus declaraciones.</p> <p>En esta etapa manifiestan querer ir un paso más adelante e involucrarse con las comunidades locales, la salud y el medio que los rodea. Sin embargo, este deseo sigue ligado a la idea de que adoptar la sostenibilidad trae beneficios económicos y aumenta las ganancias. A menudo, la motivación para ser socialmente responsable es mejorar la reputación y aumentar el valor de la marca.</p> <p>Prácticas laborales y las acciones sociales son guiadas por las normas sociales y las necesidades de la empresa.</p>
<b>Etapa 4</b> <b>Responsabilidad sostenible</b> 	<p>Las empresas que alcanzan esta etapa han integrado completamente la sostenibilidad en su estrategia corporativa. Todas las prácticas están enfocadas en la gestión de un futuro sostenible y buenas para la sociedad. Una mirada de largo plazo y el imperativo ético para hacer que la sociedad sea mejor es lo que mueve la estrategia corporativa y las prácticas de gestión de recursos humanos.</p> <p>Esta etapa integra el capital humano y social de la organización y busca influenciar positivamente a la industria, las políticas y la sociedad.</p>

No disponer de un modelo para la implementación de la sostenibilidad se señala como un factor de fracaso cuando una empresa emprende esta labor y, sobre todo, cuando lo hace por primera vez. De ahí que diferentes autores coinciden que dicho modelo debe estar estructurado en pasos bien definidos y concordantes con las características de cada empresa, y uno transversal, considerado capital para la incorporación del tema en su corazón: la capacitación. Esta debe ser permanente y evolutiva y abarcar a todos los niveles de la empresa, incluyendo a las partes interesadas materiales y potenciales.

De un modo general, se estima que estos modelos, debieran, a lo menos, contemplar estos seis pasos:

# 01

**DEFINIR LA MATERIALIDAD**

# 02

**IDENTIFICAR PROBLEMAS CLAVE Y CONTROLADORES**

# 03

**ELABORAR LA ESTRATEGIA**

# 04

**ESTABLECER EL GOBIERNO Y LAS RESPONSABILIDADES**

# 05

**ESTABLECER OBJETIVOS, METAS Y EL RESPECTIVO PLAN DE ACCIÓN**

# 06

**MONITOREAR, REPORTAR Y EVALUAR**



## 1. DEFINIR LA MATERIALIDAD

Aunque hay mucha información ambiental, social, financiera, de gobierno corporativo y de sostenibilidad que ya se divulga públicamente, para las empresas puede ser difícil identificar y evaluar cuál es la más útil para tomar decisiones en estos ámbitos, por lo que los análisis de materialidad pasaron a ser una herramienta importante que ha venido adquiriendo fuerza más allá del ámbito contable, su nicho tradicional.

Las grandes empresas suelen llevar a cabo este tipo de análisis, pero esta no es la realidad de la mayoría de las MIPYME, quienes difícilmente disponen de los recursos para hacerlo. Pese a lo anterior, el generalmente reducido impacto y capacidad y cercanía con las partes interesadas, permite a las MIPYME conocer, sin mucho esfuerzo, cuáles son los que más importan y qué les preocupa, y suele ser suficiente aglutinar las percepciones de sus gerentes más relevantes. No se debe descartar que algunas quieran hacer un análisis un poco más formal, pero este debe

ser ágil y sin mucho costo y estar plenamente justificado en función de los esfuerzos que una actividad de este tipo representa para una MIPYME.

Realizar un análisis de materialidad les permite a las empresas:

- Enfocar la estrategia y los objetivos de negocio hacia los temas de mayor impacto.
- Establecer un diálogo con sus grupos de interés acerca de los temas estratégicos de la organización, generando más transparencia y compromiso de ambas partes.
- Identificar las necesidades de los clientes y consumidores para reorientar la estrategia de la empresa en esa dirección.
- Identificar las mejores prácticas que están haciendo otras empresas de nuestro sector para que nos sirvan de punto de referencia.

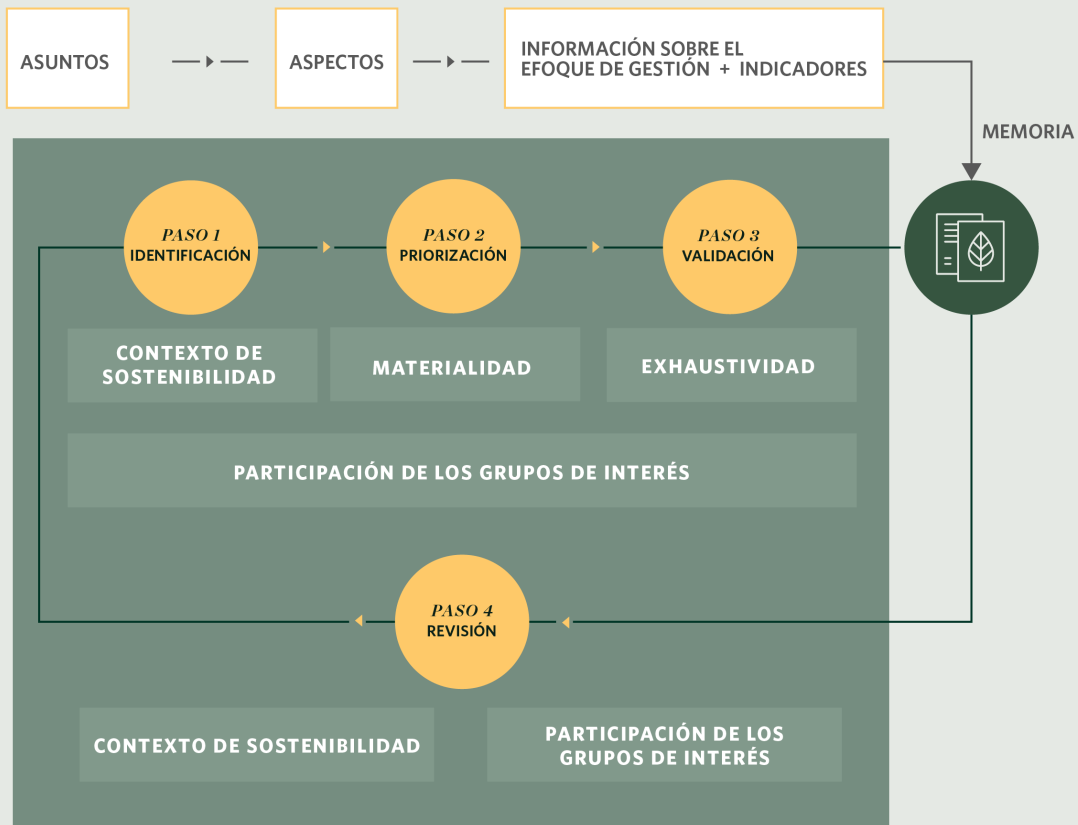




La materialidad alude a la relevancia de determinados aspectos de los estados financieros. Es un concepto aceptado por las normas internacionales de auditoría financiera, y ampliamente aplicada por los auditores que, de a poco, ha sido utilizada para apoyar procesos de decisión en otros ámbitos. Así es como el GRI adoptó y adecuó el concepto, creyendo que los agentes financieros pueden entenderlo diferentemente de otras partes interesadas, lo que puede afectar negativamente lo que una empresa busca comunicar. La idea central perseguida por los reportes de sostenibilidad, al igual que los tradicionales reportes financieros, es describir lo que pasa en la empresa, pero a la vez, ser una fuente de información para la toma de decisión.

El GRI plantea que un análisis de materialidad permite alinear mejor las iniciativas de sostenibilidad con la estrategia de la empresa y en las versiones más actuales de su metodología de reportes de sostenibilidad (GRI G4), incluye un análisis de este tipo para definir los temas que una empresa debiese poner más énfasis a la hora de informar sobre su desempeño. Para el GRI, la memoria o reporte debe hacer hincapié en la información sobre los aspectos más materiales y explicar qué proceso se ha seguido para determinar su prioridad relativa. Determinar qué es material supone considerar los impactos económicos, ambientales y sociales que superan un determinado umbral al afectar a la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras. Cada empresa define la materialidad de la información que pretende difundir. En la figura 2 se presenta esquemáticamente la definición de los aspectos materiales y los límites propuestos por el GRI.

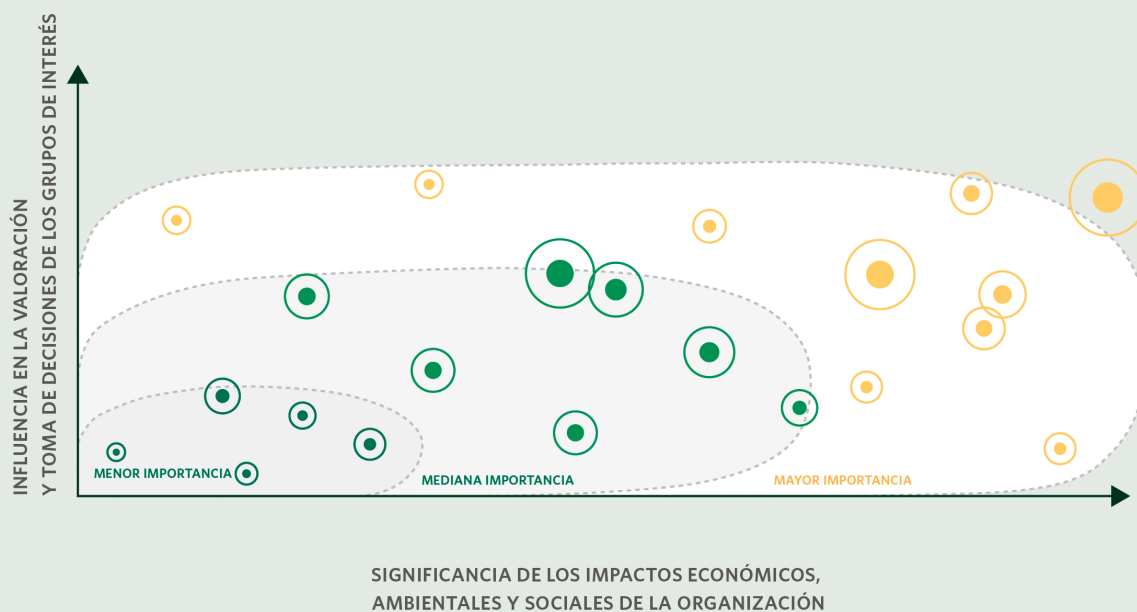
**FIGURA 2**  
Definición de los aspectos materiales y los límites – Resumen del Proceso



Fuente: Global Reporting Initiative, 2015.

La aplicación de un modelo para definir la materialidad arroja como resultado una matriz de doble entrada, en cuyos cuadrantes se establece la importancia del tema para los públicos de interés y para la empresa. Cada círculo de la figura 3 representa un tema/ámbito, y su importancia relativa.

**FIGURA 3**  
Representación visual de las prioridades



Fuente: Susty.org, 2018.

El Sustainability Accounting Standards Board (SASB)<sup>22</sup> es un organismo no gubernamental que respalda el desarrollo y mantenimiento de estándares de contabilidad de sostenibilidad específicos para diferentes sectores, para ayudar a las empresas a reportar información financiera importante de una manera efectiva y útil para los tomadores de decisiones internos y externos, como inversores, administradores y otros usuarios. Ha creado mapas de materialidad para que las empresas identifiquen problemas financieros importantes, que tendrían una probabilidad razonable de afectar su economía o su rendimiento operativo, y decidir qué es financieramente importante y qué información debe divulgarse, teniendo en cuenta los respectivos requisitos legales.

<sup>22</sup> Fue fundado en 2011. En <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2018/09/SASB-Annual-Report-2017.pdf>

El mapa de materialidad de SASB (SASB Materiality Map®), es una herramienta interactiva que identifica y compara temas divulgados en diferentes industrias y sectores. Al desarrollar sus estándares, el SASB identificó 26 temas de sostenibilidad<sup>23</sup>, considerados como de gran relevancia, organizados bajo cinco dimensiones:

#### Medio Ambiente



Incluye los impactos ambientales, debidos al uso de recursos naturales no renovables como insumos productivos o por las emisiones/residuos que pueden afectar la condición financiera o el desempeño operativo de la empresa.

#### Capital Social



Esta dimensión se relaciona con la expectativa de que una empresa contribuirá a la sociedad a cambio de una licencia social para operar. Aborda la gestión de las relaciones con partes interesadas clave, como clientes, comunidades locales, el público en general y el gobierno. Incluye temas relacionados con los derechos humanos, la protección de grupos vulnerables, el desarrollo económico local, el acceso y la calidad de los productos y servicios, asequibilidad, prácticas comerciales responsables de marketing y privacidad del cliente

#### Capital Humano



Aborda la gestión de los recursos humanos de la empresa (empleados y contratistas individuales) como activos clave para entregar valor a largo plazo. Incluye temas que afectan la productividad de los empleados, la gestión de las relaciones laborales y la gestión de la salud y seguridad de los empleados y la capacidad de crear una cultura de seguridad.

<sup>19</sup> Sustainability framework, disponible en <https://www.sasb.org/standards-overview/materiality-map/>



**Modelo de negocios  
e innovación**

Esta dimensión aborda la integración de los problemas ambientales y sociales en el proceso de creación de valor de la empresa, incluido el reúso de recursos y otras innovaciones en el proceso de producción, así como en la innovación de productos, incluida la eficiencia y la responsabilidad en el diseño y la etapa de uso y eliminación de productos.

**Liderazgo y  
gobernanza**

Considera la gestión de los problemas inherentes al modelo de negocio o práctica común en la industria y que están en conflicto potencial con el interés de grupos de partes interesadas más amplios, y por lo tanto crean una responsabilidad potencial o una limitación o eliminación de una licencia para operar. Esto incluye el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos, la gestión de la seguridad, el suministro de materiales y la cadena de suministro, los conflictos de intereses, el comportamiento anticompetitivo y la corrupción y el soborno.



En el cuadro 2 se presentan los temas considerados materiales para el sector agrícola, pecuario y de alimentos procesados, en cada una de las cinco dimensiones, según lo propuestos por el modelo del SASB.

**CUADRO 2**  
Temas de sostenibilidad materiales para el sector agropecuario y de alimentos procesados

Dimensión	Categoría general	Agricultura	Ganadería	Alimentos procesados
<b>Medio Ambiente</b> 	Emisiones de GEI	●	●	
	Calidad del aire			
	Gestión energética	●	●	●
	Gestión de aguas y aguas residuales	●	●	●
	Gestión de residuos y materiales peligrosos			
	Impactos ecológicos		●	
<b>Capital Social</b> 	Derechos humanos y relaciones comunitarias			
	Privacidad del cliente			
	Seguridad de datos			
	Acceso y asequibilidad			
	Calidad y seguridad del producto	●	●	●
	Bienestar del cliente		●	●
<b>Capital Humano</b> 	Prácticas de venta y etiquetado de productos			●
	Prácticas laborales			
	Salud y seguridad de los empleados	●	●	
<b>Modelo de negocios e innovación</b> 	Compromiso de los empleados, diversidad e inclusión			
	Diseño del producto y gestión del ciclo de vida		●	●
	Modelo de negocio resiliencia			
	Gestión de la cadena de suministro	●	●	●
	Abastecimiento de materiales y eficiencia	●	●	●
<b>Liderazgo y gobernanza</b> 	Impactos físicos del cambio climático			
	Ética empresarial			
	Comportamiento competitivo			
	Gestión del entorno legal y regulatorio			
	Gestión de riesgos de incidentes críticos			
Gestión de riesgos sistémicos				

Fuente: elaboración propia en base al Sustainability Framework del SASB, 2018.



## 2. IDENTIFICAR PROBLEMAS CLAVE Y CONTROLADORES

Para saber hacia dónde va, la empresa debe saber dónde está. Evaluarse. Ya sea que esté recién comenzando, haya tenido un cambio operacional importante o esté buscando evaluar sus esfuerzos actuales de sostenibilidad, conocerse y evaluarse desde esta perspectiva es un punto de partida crítico (CENGSSUD, 2019). Evaluarse permite comparar las prácticas de la empresa con las mejores prácticas establecidas, fijar metas y desarrollar indicadores. Una buena evaluación permite elaborar una hoja de ruta que contempla proyectos a corto, mediano y largo plazo.

Para detectar los problemas clave, deben describirse todos los procesos de la empresa y, a partir de su representación gráfica, buscar oportunidades de mejora en los tres ámbitos de la sostenibilidad. Los mapas de procesos permiten visualizar mejor los puntos críticos y sujetos de mejoras para buscar soluciones que comprenden las interrelaciones que caracterizan cada proceso empresarial y la integralidad que supone la sostenibilidad. Permiten identificar los puntos de consumo y los consumos propiamente tales de materias primas, recursos naturales, energía, electricidad, y agua, así como de generación de residuos y emisiones, el personal empleado para llevar a cabo cada actividad y, luego, el responsable por la implementación de las mejoras.

El recuadro 1 resume los procesos que caracterizan a una empresa y que debieran verse reflejados en los mapas de procesos.

“

**Los mapas de procesos permiten visualizar mejor los puntos críticos y sujetos de mejoras**

### RECUADRO 1

Elementos básicos de los mapas de procesos

#### Procesos de Apoyo

Proveen a la organización y a los procesos operativos los recursos necesarios para realizar su normal funcionamiento

- Gerencia y administración
- Comunicación
- Compras
- Contabilidad
- Marketing y ventas
- Consumo de energía, agua, electricidad y otros insumos
- Emisiones y generación de residuos

#### Procesos Estratégicos

Son aquellas tareas que ayudan a analizar y satisfacer las necesidades que tiene Dirección a la hora de tomar las decisiones estratégicas:

- I + D
- Atención al Cliente
- Gestión de la Calidad
- Recursos Humanos
- Consumo de energía, agua, electricidad y otros insumos
- Emisiones y generación de residuos

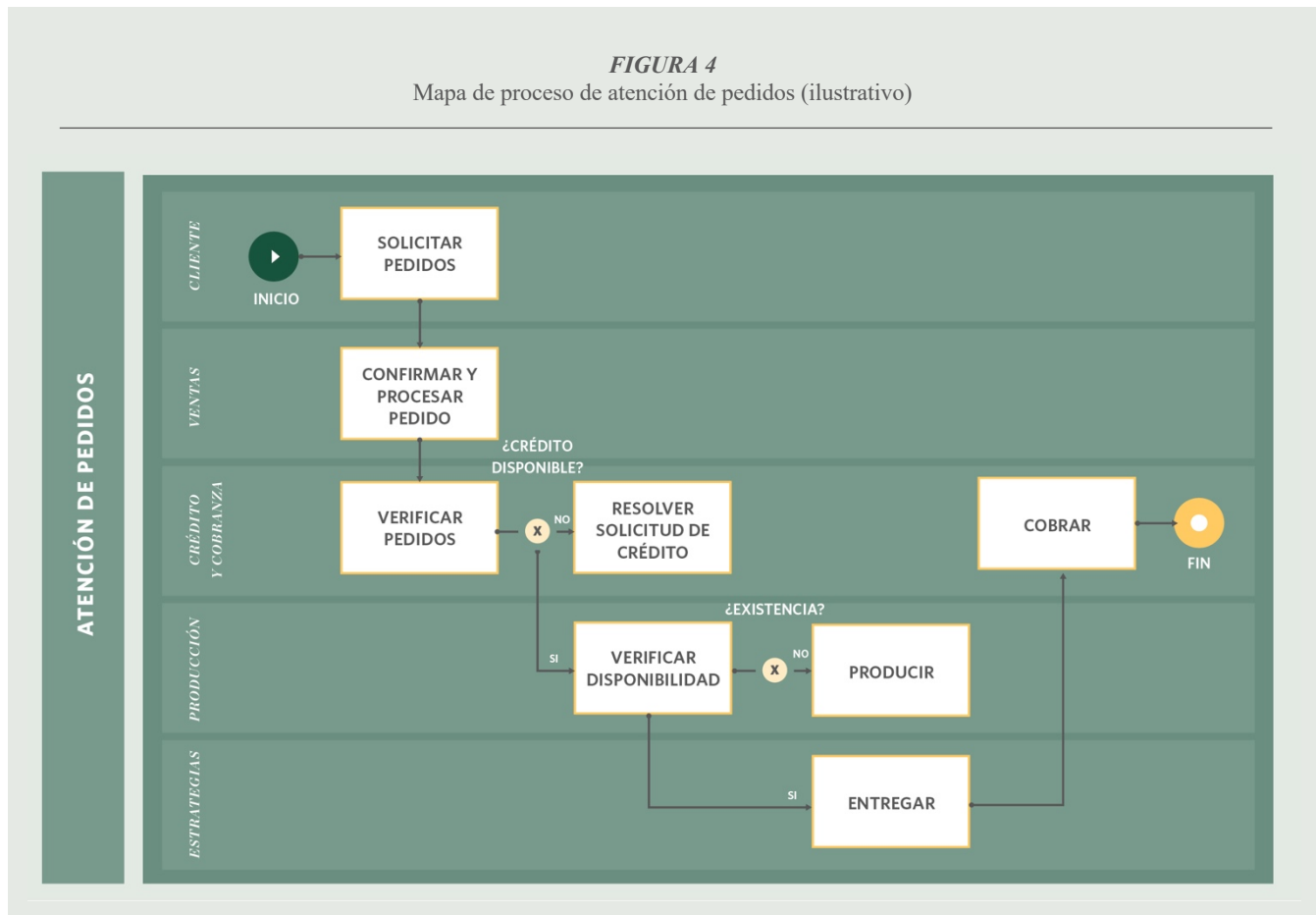
#### Procesos Estratégicos

Son aquellos procesos que tienen contacto con el cliente. Lo que se haga en esas tareas beneficiará o perjudicará directa o indirectamente al cliente. Son aquellos procesos que suponen el núcleo de la organización y que permiten realizar la actividad de la empresa.

- I + D
- Atención al Cliente
- Gestión de la Calidad
- Recursos Humanos
- Consumo de energía, agua, electricidad y otros insumos
- Emisiones y generación de residuos
-



Las actividades de cada proceso y subprocesos varían según el servicio prestado o bien producido. En la figura 4, se presenta un ejemplo de un diagrama de flujos que describe las actividades desarrolladas para gestionar pedidos.



Fuente: Softgrade, 2019<sup>24</sup>.

La figura 5 ilustra de manera esquemática, las entradas y salidas del proceso de producción de café<sup>25</sup>. Las entradas de insumos dependen del tipo de industria, y varían entre materias primas como recursos naturales, incluyendo el agua, y bienes provistos por otros agentes como la energía, la electricidad, el agua y otros materiales propios de cada industria. Las salidas son los residuos sólidos, líquidos y las emisiones a la atmósfera. Cada etapa del proceso tiene sus propias entradas y salidas y la intensidad de estas varía de acuerdo con cada una.

<sup>24</sup> Softgrade, 2019. 5 ejemplos de mapas de procesos. En <https://softgrade.mx/mapeo-de-procesos-ejemplo/>

<sup>25</sup> Huella de Carbono: Prioridad para Café de Colombia II parte. Publicado en mayo de 2013 en <http://www.cafedecolombia.com/bb-fnc-es/index.php/comments/huella-de-carbono-prioridad-para-cafe-de-colombia-ii-parte/>

**FIGURA 5**  
Mapa de proceso de atención de pedidos (ilustrativo)



Fuente: *Café de Colombia al 100%*, 2013.

### 3. ELABORAR UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Una estrategia de sostenibilidad es verdaderamente efectiva solo cuando está alineada con los objetivos y la visión corporativa general. Debe considerar un plan, líneas de tiempo y métricas personalizadas para cumplir con los objetivos operacionales, financieros y de sostenibilidad actuales y futuros. Y definir la forma de participación de las partes interesadas identificadas en el proceso de análisis de materialidad.

La base sobre la cual se diseña la estrategia son los temas y partes interesadas definidas en el análisis de materialidad y los problemas clave detectados, cuya solución debe reflejar el modelo de negocio que la empresa piensa implementar de cara al futuro.

Debe contemplar indicadores para la evaluación de los avances y logros, así como orientaciones respecto a su difusión y actualización. Es un documento “vivo” que evoluciona con la empresa, de consulta permanente, que debe ser ampliamente divulgado y conocido. Independientemente del tamaño, toda empresa debiera definir y plasmar en un documento su respectiva estrategia de negocio. En el cuadro 3 se presentan los cinco principios básicos y las mejores prácticas que debiera considerar una empresa que se gestiona con base en una estrategia de sostenibilidad (AINIA, s/f).

**CUADRO 3**  
Elementos básicos de los mapas de procesos

Principio	Mejores prácticas
<b>Movilizar el cambio a través del liderazgo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo de la alta dirección</li> <li>2. Claridad en la definición del cambio</li> <li>3. Visión y estrategia clarificadas</li> <li>4. Líderes refuerzan prioridades estratégicas</li> <li>5. Oficina de gestión estratégica</li> </ol>
<b>Traducir la estrategia en términos operativos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapa estratégico desarrollado</li> <li>2. Balanced Scorecard (BSC)</li> <li>3. Metas establecidas</li> <li>4. Iniciativas priorizadas</li> <li>5. Responsabilidades claras</li> </ol>
<b>Alinear la organización con la estrategia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Roles corporativos definidos</li> <li>2. Empresa y unidades de negocio alineadas</li> <li>3. Unidades de soporte y de negocio alineadas</li> <li>4. Unidades de negocio y socios externos alineados</li> <li>5. Comité de dirección alineado</li> </ol>
<b>Hacer que la estrategia sea trabajo de todos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimiento estratégico</li> <li>2. Objetivos personales alineados</li> <li>3. Incentivos personales alineados</li> <li>4. Desarrollo de competencias alineado</li> </ol>
<b>Hacer que la estrategia sea un proceso continuo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistemas de informes del BSC</li> <li>2. Reuniones de revisión estratégica</li> <li>3. Vincular presupuestos y estrategias</li> <li>4. Recursos Humanos y Tecnologías de la Información vinculados a la estrategia</li> <li>5. Gestión vinculada a la estrategia</li> <li>6. Compartir las mejores prácticas</li> </ol>

Fuente: AINIA, s/f.





#### 4. ESTABLECER LA GOBERNANZA Y LAS RESPONSABILIDADES

---

Aunque las estrategias de sostenibilidad cruzan las fronteras de los departamentos de una empresa, alguien tendrá que estar a cargo de su implementación, y no necesariamente será algún gerente o el de sostenibilidad, si hubiese alguno. Debe ser alguien cuyo rango no sea cuestionado por sus pares y/o superiores, y absolutamente respaldado y empoderado por la alta gerencia.

En este contexto el líder debe:



**Crear y mantener el clima para el cambio**



**Crear visión y estrategia**



**Crear equipos**



**Cambiar la cultura**

## 5. ESTABLECER OBJETIVOS, METAS Y EL RESPECTIVO PLAN DE ACCIÓN

Una vez que se hayan identificado los problemas ambientales, sociales y de gobernanza clave y se hayan definido los métodos de participación para cada grupo de partes interesadas, los esfuerzos deben centrarse en reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades en torno a estos temas centrados en prácticas sostenibles. Ya sea que se deban a reducciones de costos, innovación o mejor desempeño, es necesario establecer compromisos y metas, su temporalidad, formas de medición y reporte de avances.

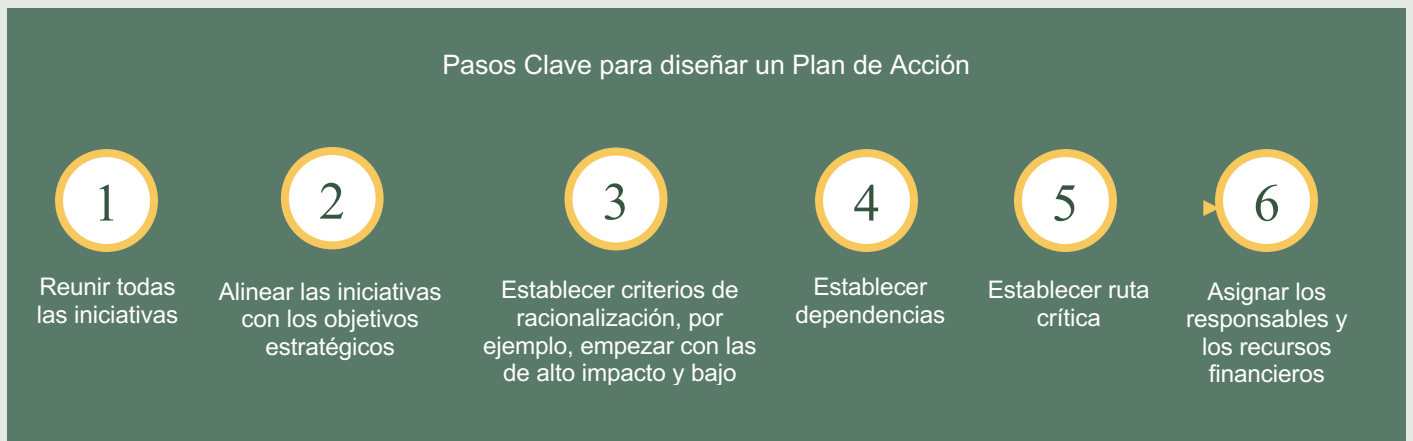
En el cuadro 4, se presentan cuatro métodos para definir metas y algunos ejemplos de objetivos y las respectivas metas.

**CUADRO 4**  
Métodos para definir metas y ejemplos de objetivos y las metas respectivas

Métodos	Indicadores	Objetivo	Metas	
			Corto plazo 2020	Largo plazo 2030
<b>Derivado de una meta global de negocio</b>	Cantidad de agua de procesos	Reducir el consumo	1.000 litros	800 litros
<b>Cantidad de agua de procesos</b>	Energía	Reducir el consumo eléctrico	100 kWh	75 kWh
		Reducir el	20% biocombustibles	80% biocombustibles
<b>Mejora incremental basada en el desempeño histórico</b>	Residuos	Cantidad de agua de procesos	300 toneladas	230 toneladas
<b>Se establece una base y se definen metas a lo largo del tiempo</b>	Indicador: Cero emisiones Pendientes: instalar medidores	Cantidad de agua de procesos	20%	75%

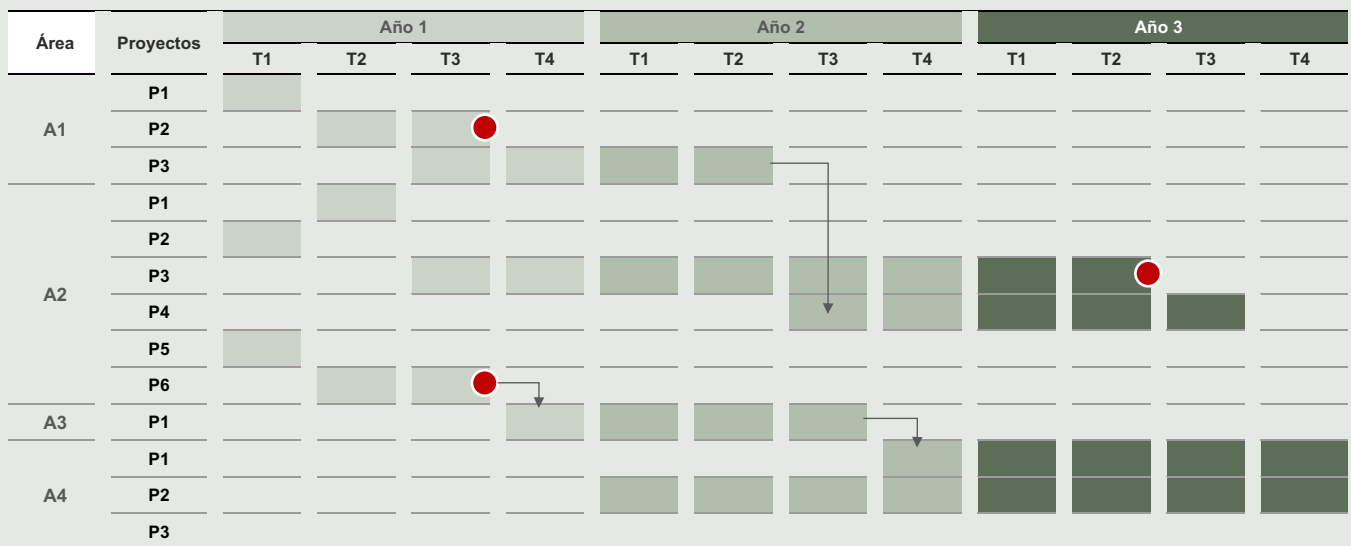
Fuente: elaboración propia en base a Ainia, s/f.

Diseñar un plan de acción o ruta de implementación, reconociendo puntos críticos y dependencias da más consistencia al proceso y mayor garantía de éxito. El plan de acción contemplará diferentes iniciativas cuyas características y plazos de implementación previamente analizados con las áreas de negocio respectivas, pueden ser independientes o dependientes entre sí y a la vez, críticos o que conllevan riesgos para el proceso de implementación de las mejoras y/o el desarrollo de las actividades habituales que la empresa no está reformando.



En la figura 6, se presenta un ejemplo de mapa de ruta, con sus puntos críticos y dependencias.

**FIGURA 6**  
Métodos para definir metas y ejemplos de objetivos y las metas respectivas



Los puntos rojos conforman la ruta crítica y enmarcan las actividades que puede impactar el plan de implementación. Las flechas representan la dependencia y definen la jerarquía de las actividades a implementar.

Fuente: elaboración propia, 2019.



## 6. MONITOREAR, REPORTAR Y EVALUAR

Monitorear el desempeño de los indicadores definidos como clave para medir los avances en la implementación de la estrategia de sostenibilidad, permite no sólo evaluar el proceso y advertir su éxito, sino corregir su rumbo y, si es necesario, definir nuevos desafíos.

El monitoreo del desempeño es considerado un elemento importante del proceso de gestión. En muchas áreas, está directamente vinculado a los informes, pero la clave para la efectividad de cualquier sistema es que la administración monitoree las operaciones y los productos de manera continua. Establecer objetivos de desarrollo sostenible, sistemas y mecanismos de monitoreo requiere liderazgo por parte de la alta gerencia y un compromiso de mejora continua.



El monitoreo puede asumir diferentes formas:

- Revisión de los informes internos presentados por los mandos medios.
- Recorrer sitios operativos y observar a los empleados realizando sus tareas.
- Realizar reuniones periódicas con los subordinados para revisar informes y buscar comentarios sobre cómo podrían mejorarse los procedimientos y sistemas de información.
- Implementar un programa de auditoría ambiental interna como una forma práctica para monitorear el cumplimiento de las políticas y legislación ambientales y la implementación de las políticas de gestión.

“

**Establecer objetivos de desarrollo sostenible, sistemas y mecanismos de monitoreo requiere liderazgo por parte de la alta gerencia y un compromiso de mejora continua.**

La mejor forma de presentar los resultados del monitoreo son los reportes o informes dirigidos tanto a las partes interesadas internas como externas a la empresa. Aunque su elaboración y publicación es todavía voluntaria, cada vez más empresas de todos los tamaños han adoptado esta práctica, por entender que son una herramienta de gestión valiosa y eficaz para comunicar el comportamiento social y ambiental a los clientes, proveedores, empleados e inversores. Pero al igual que cualquier otra nueva actividad, la adopción de los informes como medio de comunicación, también requiere de un proceso de

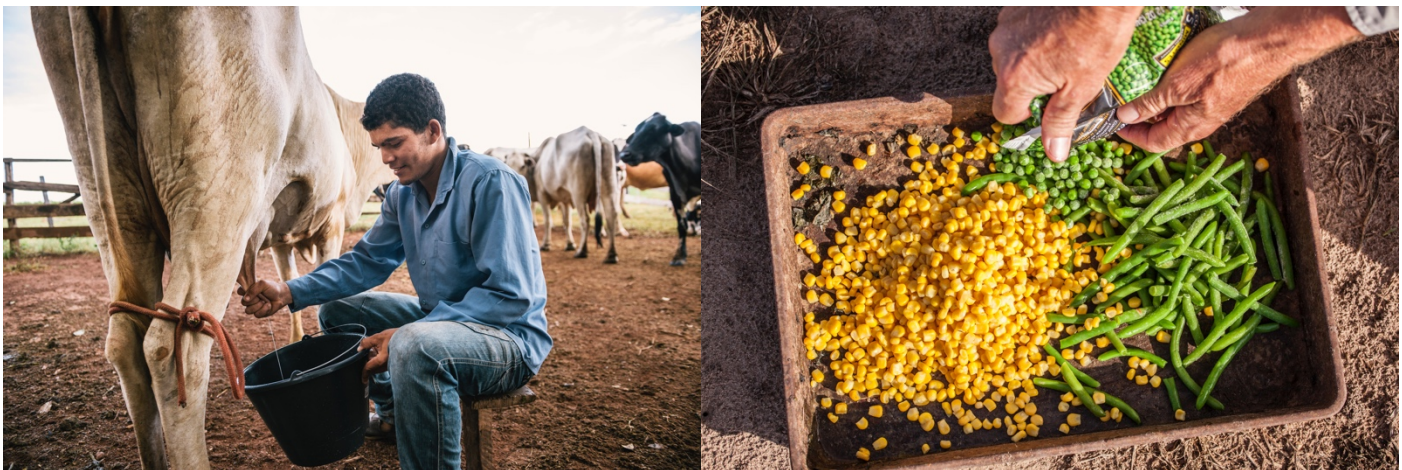
aprendizaje y, sobre todo, depende de la adecuación de los sistemas de información, y de la certeza que todos los involucrados estén conscientes de la importancia de esta variable, además de que estén habilitados a entregar y elaborar la información requerida, gestión que muchas veces las empresas todavía no han implementado o contemplado. Un factor clave es la calidad, confiabilidad y temporalidad de los datos y de la información.

En etapas más avanzadas las empresas comunican sus resultados por medio de los reportes de sostenibilidad, las que, además son alentadas a asegurar y verificar su veracidad por terceras partes independientes para aumentar la confiabilidad, la credibilidad y la autenticidad de la información presentada.

El proceso de elaboración de los informes también ayuda a las empresas a evaluar sus impactos, administrar riesgos, aprovechar oportunidades, aumentar la transparencia al involucrar mejor a sus partes interesadas y mejorar su imagen de marca. Su contenido debe ser adecuado a las necesidades de información de la propia empresa y de sus partes interesadas en función de sus impactos y de sus capacidades. Esto es particularmente importante para las MIPYME, cuyos esfuerzos para elaborar este tipo de documentos, aunque solo para uso interno, puede demandar recursos que no suele disponer.

Un número cada vez mayor de compañías, que ya usaban marcos para divulgación de información como la GRI, han comenzado a incorporar los estándares de SASB en sus análisis de inversión y procesos de toma de decisiones. Desde 2016, 40 inversionistas institucionales que representan un total de 30 billones de dólares en activos bajo administración se han unido al Grupo de Asesoría de Inversores (Investor Advisory Group, IAG) del SASB. El IAG está compuesto por los principales propietarios de activos y los administradores de activos que reconocen la necesidad de que los inversionistas divulguen información confiable, de importancia material y útil para las decisiones.

Al igual que el Marco del CDSB (CDSB Framework for Reporting Environmental Information and Natural Capital), las normas SASB también han sido reconocidas por la Comisión Europea como un marco adecuado para cumplir con la directiva de reporte no financiero<sup>26</sup>.



<sup>26</sup> Directive 2014/95/EU Non-financial reporting. En [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en)



El CDSB dispone además de un marco de uso voluntario, que busca estandarizar la información relacionada con el clima en los informes financieros (CDSB, 2012).

Los estándares y formatos que el GRI, precursor en materia de estándares para la elaboración de reportes de sostenibilidad, ha venido elaborando, han evolucionado en el tiempo y se han adecuado tanto a los avances de las empresas en materias de sostenibilidad como incorporado materias nuevas y especificaciones para diferentes sectores de la industria.

El uso de los estándares del GRI ha permitido la comparación entre industrias. Son utilizados, principalmente, por las grandes empresas. Pero recientemente, el GRI empezó a promover los informes de acuerdo con sus guías en empresas de menor tamaño y desarrolló el Corporate Sustainability and Reporting for Competitive Business (CSRCB)<sup>27</sup>, que, en su segunda etapa que termina en 2020, está realizando programas piloto en varios países, entre ellos Colombia y Perú.

Además, desarrolló y divulgó la Digital Reporting Tool<sup>28</sup>, que permite elaborar informes bajo sus estándares, que puede ser utilizado por todos los sectores y empresas de cualquier tamaño.

La elaboración de los reportes siguiendo estos estándares puede llegar a ser una tarea compleja, por lo que la mayoría de las grandes empresas recurren a consultores especializados. Esto no es considerado óptimo, puesto que, en el proceso de elaboración de cualquier tipo de reporte, la empresa puede advertir su grado de avance, establecer nuevos lineamientos y corregir o plantear nuevas metas o metas complementarias.



<sup>27</sup> En <https://www.globalreporting.org/information/about-gri/strategic-partnerships/Pages/CSRCB-Program.aspx>

<sup>28</sup> En <https://www.globalreporting.org/services/reporting-tools/Pages/default.aspx>

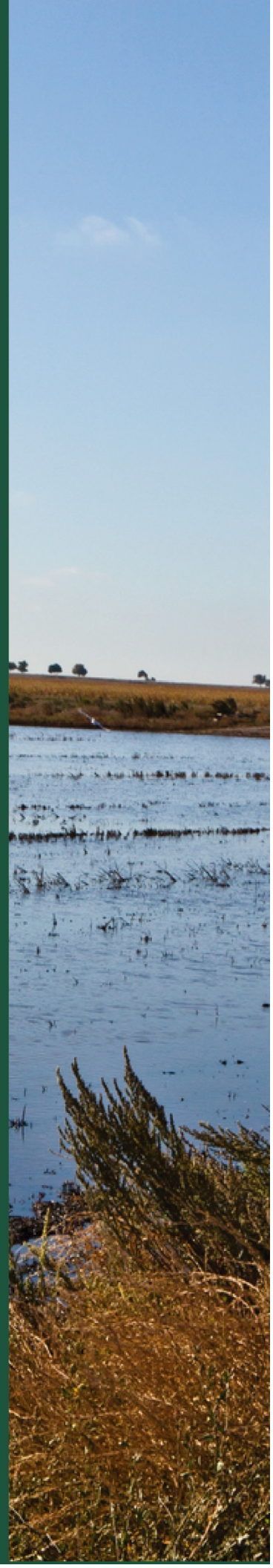


---

# 05

## Conclusión

Tener en cuenta los problemas ambientales ha sido considerado hasta hace poco una propuesta no necesariamente beneficiosa para las empresas. La mayoría de los gerentes y accionistas consideraba que ser ambientalmente amigable dañaba el negocio y representaba un costo adicional que no traía retornos económicos en el corto plazo. Y no querían lidiar con otra variable más, puesto que las exigencias sociales también estaban tomando cada vez más fuerza. Sin embargo, y para suerte del planeta -y de las empresas-, ha surgido una nueva corriente de pensamiento que ha podido comprobar que estos ámbitos no sólo pueden convivir armónicamente, sino que son complementarios y que ser sostenible, lejos de ser un costo, es un catalizador para la innovación, crea nuevas oportunidades de mercado, genera riqueza y aumenta la competitividad.



Para las empresas que han desarrollado sus funciones sin considerar plenamente cuestiones ambientales, o con una visión que sólo contemplaba la responsabilidad social, efectivamente reconciliar estos temas con los económicos, puede ser una tarea difícil y cara. Y, en este sentido, las expectativas deben ser realistas. Pero esta reconciliación ya no es una elección. Es reconocido que una economía global fuerte se sostiene solo si integra el bienestar económico, social y ambiental y que cumplir las leyes, es solo una parte del proceso.

Uno de los desafíos en materia ambiental y, además relacionado con el cambio climático, es buscar reducir los costos del cumplimiento normativo, considerados injustificablemente altos, producto de un sistema regulatorio que se ha vuelto ineficiente e ineficaz, y que en algunos países ha inducido a la judicialización de muchas iniciativas.

En este sentido, se han propuesto reformas que tienen como objetivo aumentar significativamente la rentabilidad de las medidas de cumplimiento al reducir los enfoques de comando y control, aumentar la flexibilidad para cumplir con los estándares y confiar en los incentivos basados en el mercado.

Un ejemplo es el papel protagónico que la Unión Europea ha asignado al mecanismo de transacción de emisiones (Emissions Trading System, EU ETS)<sup>29</sup>, para que las empresas puedan cumplir con las metas de reducciones de GEI nacionales y comunitarias y compensar parte de las emisiones sujetas a tributos y penalizaciones. En el mundo, este tipo de instrumento legal, pero de mercado, junto con los impuestos verdes, está cada vez



“

**Establecer objetivos de desarrollo sostenible, sistemas y mecanismos de monitoreo requiere liderazgo por parte de la alta gerencia y un compromiso de mejora continua.**

<sup>29</sup> Para más información, se recomienda visitar [https://ec.europa.eu/clima/policies/ets\\_es](https://ec.europa.eu/clima/policies/ets_es)

más en boga, y muchos países han declarado en sus NDC, la necesidad de utilizarlos como fuente de financiamiento para su implementación. Otro instrumento reciente y que ha adquirido mucha fuerza en América Latina, son los bonos verdes, cuya reglamentación se ciñe a la que el sistema financiero y el Estado han definido para los bonos de deuda que corrientemente emiten las empresas. Los recursos obtenidos de esta forma deben tener como finalidad financiar iniciativas tendientes a reducir impactos ambientales y mitigar y adaptarse al cambio climático.

Las oportunidades ganar-ganar están más allá del cumplimiento normativo. Pero para lograr tal objetivo, es necesario un enfoque más amplio, que se centre en cambios básicos en la forma de gestión y producción, en los productos y servicios y en las estrategias comerciales que ofrezcan oportunidades tanto económicas como ambientales y sociales. Es aceptado ampliamente que se requiere un marco para que los gerentes aborden este ámbito, puesto que es un desafío diferente a otros más tradicionales y conocidos por el entorno empresarial, como son la aceleración o desaceleración de la economía local o global, la escasez de mano de obra, o cambios tecnológicos que debiesen ser implementados para no afectar el desempeño y la competitividad del negocio. Hay que recordar que los costos ambientales, por lo general, no se internalizan, y solamente se contabilizan como multas o impuestos, o como restauraciones de infraestructura y/o equipo o indemnización al personal en caso de desastres.

Varios textos y autores concuerdan que hay pasos clave para avanzar hacia un negocio sostenible, aunque su cantidad y tipología pueden variar según la madurez y el grado de avances de cada empresa en estos temas. Pero hay uno definitivo: la sostenibilidad debe estar en el ADN de la empresa. De cara al futuro, debe ser el fundamento que guía su modelo de negocio.



La sostenibilidad debe estar en el ADN de la empresa. De cara al futuro, debe ser el fundamento que guía su modelo de negocio.

Aunque ser sostenible es un ganar-ganar, es comprensible que, para ciertas empresas, cambiar sus prácticas para garantizar el máximo desempeño ambiental y social podría tomar algún tiempo y recursos que no siempre disponen en el corto plazo.

Sin embargo, hay una variable absoluta que obliga al sector empresarial y a la sociedad en general a considerar que nos enfrentamos a un problema profundo: estamos consumiendo el planeta y no hay otro disponible.

Según Joan Bavaria<sup>26</sup>, como dice el proverbio: “*incluso las ranas saben que no deben consumir el lirio en el que se sientan*”. Irónicamente, ellas están entre las muchas especies actualmente en peligro de extinción, y seguro que no es porque se comieron el lirio que las sostenía (Clarke *et. al.*, 1994).

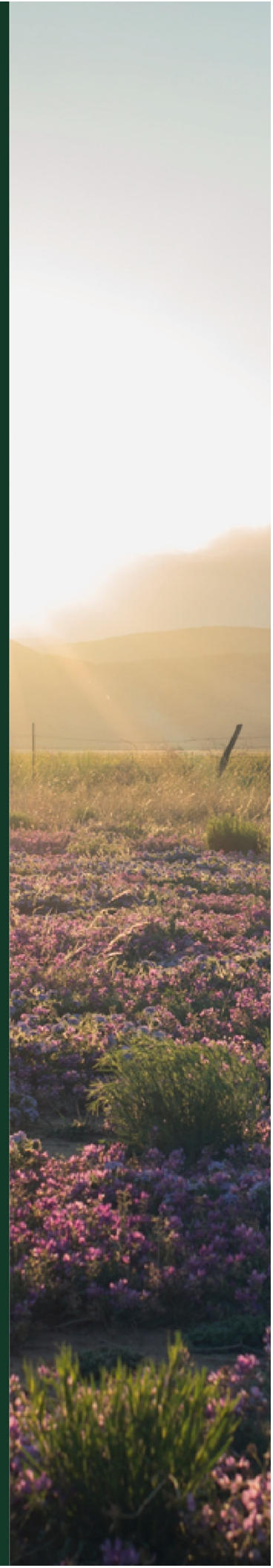
<sup>26</sup> Joan L. Bavaria era presidente de la Franklin Research & Development Corporation y Co presidente y gerente general de la Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES), en Boston, Massachusetts.



---

# 06

## Referencia bibliográfica y lectura de apoyo



AINIA, s/f. Metodología para el desarrollo, despliegue e implantación de un Plan Estratégico. Disponible en <https://www.ainia.es/html/i+d/MetodologiaPlanEstrategicoBSC.pdf>

Centre for Global Solutions & Sustainable Development (CENGSSUD), 2019. Sustainability implementation: what companies should do right to achieve positive results and impacts. Postado el 2 de enero de 2019 en <http://cengssud.org/sustainability-implementation-what-companies-should-do-right-to-achieve-positive-results-and-impacts/>

Clarke, R., Stavins, R. N., Ladd Greeno, J., L. Bavaria, J., Cairncross, F., Esty, D.C., Smart, B., Piet, J., Wells, R.P., Gray, R., Fischer, K. y Johan Schot. 1994. The Challenge of Going Green. Harvard Business review. En <https://hbr.org/1994/07/the-challenge-of-going-green>

Climate Disclosures Standards Board (CDSB), 2015. CDSB Framework for Reporting Environmental Information and Natural Capital. Disponible en <https://www.cdsb.net/what-we-do/reporting-frameworks/climate-change>

Climate Disclosures Standards Board (CDSB), 2012. Climate Change Reporting Framework. Disponible en [https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb\\_climate\\_change\\_reporting\\_framework\\_edition\\_1.1\\_0.pdf](https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_climate_change_reporting_framework_edition_1.1_0.pdf)

Climate Policy Leaders, 2018. The A-List of Climate Policy Engagement. An InfluenceMap Report. Disponible en <https://influencemap.org/report/The-A-List-of-Climate-Policy-Engagement-ba3251ef6c09b397ddec7c79de2c8565>

Corporate Knights, 2018. 2018 Global 100. En <https://www.corporateknights.com/reports/2018-global-100/>

Foretica, s/f. Los Riesgos, las Oportunidades y el Impacto Financiero del Cambio Climático Guía para Practitioners

sobre las Recomendaciones del Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD). Disponible en [https://foretica.org/wp-content/uploads/guia\\_cluster\\_cambio\\_climatico\\_riesgos\\_o\\_portunidades.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/guia_cluster_cambio_climatico_riesgos_o_portunidades.pdf)

Global Reporting Initiative (GRI), s/f. G4 Sustainability reporting guidelines. Disponibles en <https://www2.globalreporting.org/standards/g4/Pages/default.aspx>

Global Reporting Initiative (GRI), s/f. GRI Sustainability Reporting Standards. En <https://www2.globalreporting.org/standards/Pages/default.aspx>

Global Reporting Initiative (GRI), 2015. Definición de la materialidad: Lo que preparadores e inversores tienen en cuenta. Disponible en <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/DefiningMateriality-Spanish.PDF>

Sustainability Accounting Standards Board (SASB), 2019. Sustainability framework, disponible en <https://www.sasb.org/standards-overview/materiality-map/>

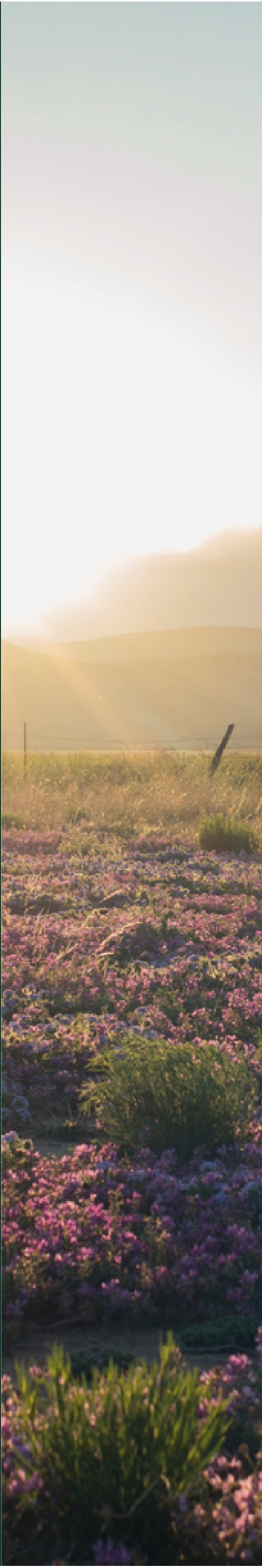
Sustainability Accounting Standards Board (SASB), 2018. Agricultural products. Sustainability Accounting Standard. Disponible en [https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2018/11/Agricultural\\_Products\\_Standard\\_2018.p](https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2018/11/Agricultural_Products_Standard_2018.p)

Susty.org, 2018. Cómo hacer un análisis de materialidad en su empresa. Disponible en <https://www.susty.org/es/como-hacer-un-analisis-de-materialidad-en-su-empresa/>

Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD), 2019. TCFD Implementation Guide. Disponible en <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/TCFD-Implementation-Guide.pdf>













# anexos





ANEXO 1

Figura 1. Sectores prioritarios en los NDC de América Latina y el Caribe: Mitigación

País /Sector										
	Energía	USCUSS	Transporte	Agricultura	Desechos	Industria	Bosques	Infraestructura	Vivienda	Agua
Chile	■				■	■	■			
Brasil	■					■				
Costa Rica	■								■	
Guatemala	■				■	■	■			
Paraguay	■	■								
Dominica	■					■		■		
El Salvador	■	■						■		
Antigua y Barbuda	■									
Argentina	■					■	■			
Barbados	■									
Haití	■		■				■			
Honduras	■					■				
Perú	■					■				
Uruguay	■		■			■				
Venezuela	■		■							
México	■				■	■	■			
Nicaragua	■		■				■			■
República Dominicana	■				■					
Belice	■		■		■					
Bolivia	■	■		■			■			
Colombia	■				■	■				
Ecuador	■	■	■	■			■			
Bahamas	■					■				
San Vicente y las Granadinas	■	■								
Trinidad y Tobago	■					■				
Gramada	■	■	■		■					
Cuba	■		■	■						
Guyana	■	■								
Panamá	■		■							
San Cristobal y Nieves	■	■								
Santa Lucía	■		■							
Jamaica	■		■							

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de las NDC de los países de América Latina y el Caribe.

Notas: Sectores mencionados en las NDC presentadas por 33 países de ALC para la mitigación. Algunas iniciativas abarcan más de un sector. USCUSS: Uso de suelo, cambio de uso de suelo y silvicultura.

ANEXO 2

Figura 2. Sectores prioritarios en los NDC de América Latina y el Caribe: Adaptación

Pais /Sector	Agua	Agricultura	Salud	Biodiversidad	Zona Costera	USCUSS	GR	Bosques	Infraestructura	AH	Energía	Turismo	Transporte	Vivienda	Industria
Jamaica															
México															
Bahamas															
Colombia															
Guatemala															
Belice															
Paraguay															
Costa Rica															
Chile															
Honduras															
San Vicente y las Granadinas															
Uruguay															
Antigua y Barbuda															
República Dominicana															
Surinam															
San Cristóbal y Nieves															
Argentina															
Venezuela															
Nicaragua															
Brasil															
Cuba															
Ecuador															
Haití															
Barbados															
Perú															
Santa Lucía															
Bolivia															
El Salvador															
Granada															
Guyana															
Dominica															
Panamá															

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de las NDC de los países de América Latina y el Caribe.

Notas: Sectores prioritarios para mitigación en los NDC presentados por 33 países de ALC. Algunas iniciativas abarcan más de un sector. Biod.: Biodiversidad; ZC: Zona Costera; USCUSS: Uso de suelo, cambio de uso de suelo y silvicultura; GR: Gestión del riesgo; Infr.: Infraestructura; AH: Asentamientos Humanos



# Guía para integrar la sostenibilidad en las empresas

[www.centroamericaresiliente.org](http://www.centroamericaresiliente.org)