

DESARROLLO SUSTENTABLE



Una estrategia de supervivencia

REDACCIÓN ISTMO



¿Conciencia o conveniencia? Ambas son imprescindibles cuando se trata de incorporar los principios del desarrollo sustentable a las empresas.



En diciembre pasado, durante el Encuentro Global de Egresados 2021 de IPADE Business School, se llevó a cabo el panel de discusión «México y desarrollo sustentable: una mirada desde la dirección general». La profesora Ana Cristina Dahik Loor coordinó este diálogo con Ana Paula Fernández del Castillo Quintana, directora general de la firma de investigación y consultoría Initiatives for Sustainable Development (ISD) y Mariuz Calvet, directora especialista de Sustentabilidad e Inversión Responsable en Grupo Financiero Banorte.

Entre las ideas expresadas aquí destacan las ventajas para las empresas de poner en marcha una estrategia de desarrollo sustentable, así como la necesidad de arrancar este proceso a todos los niveles, y en compañías de todos los tamaños.

Ana Cristina Dahik (ACD): ¿Cuáles son los anclajes que hoy tenemos que considerar para los puntos de partida de esta conversación? Cada vez se exige más reporte, métricas de desarrollo sustentable; tenemos límites planetarios que están en peligrosísimos niveles de no retorno.

Ana Paula Fernández (APF): Están cambiando los cimientos de la empresa, pero esto sucede porque están cambiando los cimientos de la sociedad. Estamos saliendo de una pandemia, en donde el enfoque regresó a las necesidades que

cada uno de nosotros tiene individualmente, como miembro de la sociedad ante los retos del futuro. No podemos olvidar las palabras de Carlos Llano: «La empresa es un conjunto de personas». Esos cimientos nos tienen que regresar a la base humanista que caracteriza al IPADE.

No fue sino hasta 1947 cuando el mundo empezó a hablar de desarrollo económico, y fue hasta los años 60 que se empezaron a ver movimientos ambientales con impacto social. En 1987 surgió la definición del desarrollo sostenible en el informe Brundtland, después de una sesión de las Naciones Unidas en donde se estableció que no podemos satisfacer nuestras necesidades poniendo en riesgo que las futuras generaciones puedan satisfacerlas también.

Entendiendo ese concepto en el que somos herederos de un pasado, pero también somos responsables de las futuras generaciones, y en esto debemos basar el desarrollo sostenible. A más de 30 años de estar hablando de este concepto, la COVID-19 nos hizo ver que todavía existe mucho rezago, retos en disparidad económica, una brecha digital enorme. Hay límites en la Tierra como decías. El ser humano se retrajo y la naturaleza floreció. Tenemos que entender que somos los custodios de este planeta, somos responsables del bien común, que se traduce en responsabilidad social y ésta en desarrollo sostenible, que se expresa con el acrónimo ESG: Environmental, Social and Governance (ambiental, social y de gobierno corporativo).



Ana Paula Fernández del Castillo Quintana, directora general de la firma de investigación y consultoría Initiatives for Sustainable Development (ISD)



Mariuz Calvet, directora especialista de Sustentabilidad e Inversión Responsable en Grupo Financiero Banorte.

tenemos que entender que somos los custodios de este planeta, somos responsables del bien común, que se traduce en responsabilidad social y ésta en desarrollo sostenible.

ACD: ¿Es un tema de conciencia o conveniencia? Hay quien opina que ésta es una pregunta obsoleta, pero tú nos planteas anclarnos en el humanismo, en la persona. Mariuz, tú estás en un sector financiero, ¿cuál es el punto de partida para ti?

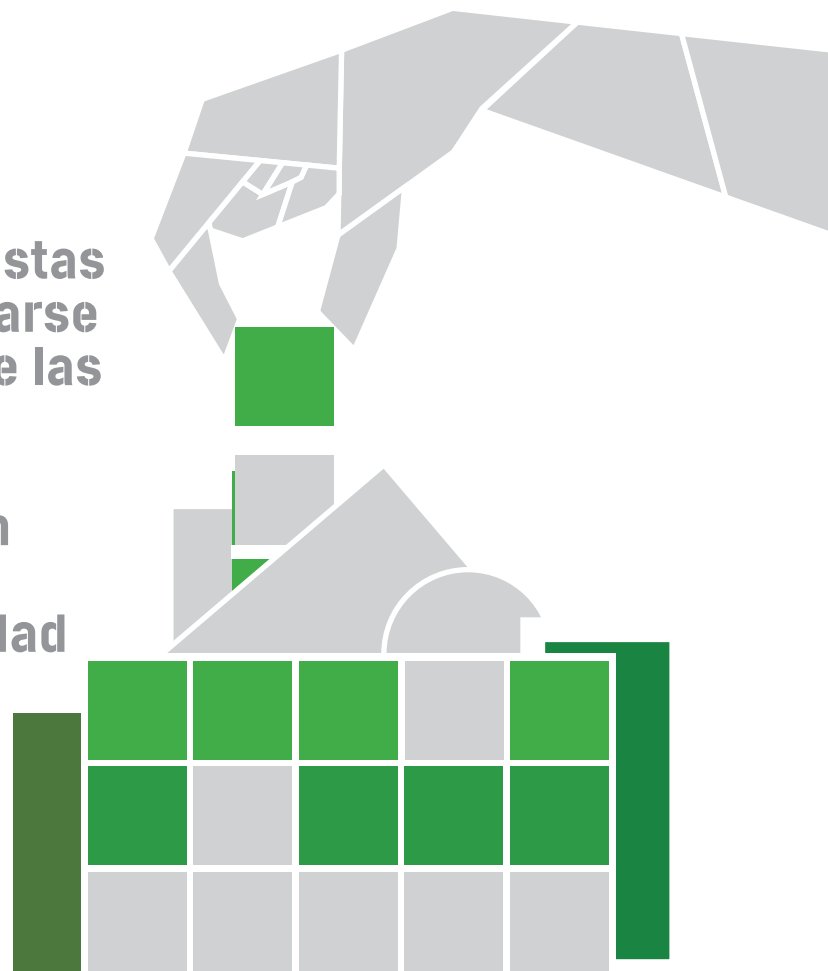
Mariuz Calvet (MC): La COVID nos puso a todos a pensar en las prioridades de la vida: mi salud y mi familia. Ana Paula nos llevó a reflexionar sobre la evolución desde la responsabilidad social atendiendo a los grupos de interés alrededor de las empresas, hacia la sustentabilidad comparativa.

Esto llega al sector financiero, el tema de los problemas sociales, ambientales y corporativos. No puedo decir que es un tema únicamente de salvar al planeta: hay que tener una visión de negocios, porque éste es un tema de administración de empresas. ESG es un aspecto que tiene lugar en las empresas: es un tema de rendimiento y rentabilidad: no salva planetas, más bien es salvarnos a nosotros mismos y salvar a nuestras empresas de nosotros mismos.

Los reguladores en el sector financiero empiezan a ver que estos temas pueden amenazar la estabilidad del sistema en general. En algunos mercados el riesgo climático es ya un tema para reportar. Por su parte, los inversionistas empiezan a darse cuenta de que las empresas con buenos resultados en temas de ESG son rentables, al ser más resilientes ante los embates de un mundo incierto de pandemias, desastres naturales y escasez de materias primas que afectan a las cadenas de valor. De esta manera empiezan a exigir información desmenuzada en los ejes ambiental, social y de gobierno corporativo.

Los bancos empezamos a categorizar el impacto de los proyectos que financiamos y a buscar cómo participar en los que tengan un impacto positivo. Éste ya es un tema de acceso al capital y determina si la empresa va a ser relevante en el largo plazo. No es un tema marginal, ni de filantropía nada más: es un tema anclado en la empresa, relacionado con la supervivencia del negocio en el largo plazo. Las empresas deberán encontrar cómo hacer más que crecer y tener más rentabilidad. Ya no es un *nice to have*, es un *have to have*.

los inversionistas empiezan a darse cuenta de que las empresas con buenos resultados en temas de responsabilidad social son rentables, al ser más resilientes ante los embates de un mundo incierto de pandemias, desastres naturales y escasez de materias primas.



APF: Preguntabas Ana Cristina si se trata de conciencia o conveniencia, y es que si tienes conciencia vas a entender lo que te conviene, y esto llegó para quedarse. La única constante de aquí en adelante es el cambio y la incertidumbre.

ACD: Cuando tratamos de dialogar sobre ESG ante distintas audiencias, tendemos a confundirlo con una simple métrica. ¿Qué es lo que llegó para quedarse?

MC: Que la empresa debe integrar e identificar los temas ambientales, sociales y de gobernanza relevantes para su sector, a su contexto y a su momento, e integrarlos a la estrategia de negocio. Estos temas no están todos a cargo de un solo gerente. Esto tiene que normalizarse en las políticas de la organización, en los órganos de gobierno corporativo, en los comités de más alto nivel, en los Consejos de Administración. Toda la empresa debe hacerse cargo de las métricas en estos temas, si bien no todos los temas son relevantes para todos los sectores.

Tal vez en un grupo financiero a nuestros inversionistas no les desvela mucho cuánta agua se consume en una sucursal, pero el agua es un tema esencial para una empresa de bebidas: es

relevante en su supervivencia. Para un banco es relevante conocer a quién se le otorga un crédito y dónde se invierte el dinero, cuidando no ir en contra de las personas o del medio ambiente o buscando trabajar en su favor.

Los datos son solamente para ver el punto de partida en relación con estos temas relevantes y fijar las metas para avanzar. Los datos *per se* no transforman el mundo, ni mejoran a la empresa. Un reporte de 200 hojas no transforma el mundo. Las métricas y los datos tienen que llevar a una estrategia de transformación total.

APF: Lo importante es saber cómo se aterriza esto en las conversaciones de sostenibilidad. Es indispensable hablar de sistemas, de complejidad, de incertidumbre y de manejo de riesgos, porque eso es la empresa. La empresa tiene un qué, un cómo y un con qué: a qué te dedicas, qué se requiere para tener continuidad, que quiere el mercado, que dicen la cadena de valor, el cliente y el usuario final. El con qué es la manera de gobernarse en la empresa.

De repente confundimos *governance* con la estructura de mando. Gobernanza es la misión, visión y valores de la empresa. Es el propósito de la empresa fuera de ésta. Estamos satisfaciendo una necesidad de la sociedad, entonces qué importante es sabernos gobernar con este fin. Por ejemplo, ¿somos una empresa que hace que sus empleados vivan peor que cuando entraron o realmente estamos cuidando que vivan mejor? Tenemos procesos, conocimiento, reputación, marcas que cuidar, relaciones institucionales que van más allá de la filantropía comunitaria o de la responsabilidad social filantrópica. Tenemos un vínculo con la academia y con las autoridades en todos los niveles, con nuestro gremio, con la competencia. Dependemos de lo que este planeta nos permita hacer. Yo les digo a los CEO de las empresas... se vale ganar mucho dinero, pero no a costa de lo que sea.

ACD: ¿Qué tanto de verdad se hacen esfuerzos reales? ¿La mayor parte de lo que se anuncia y presume es «rollo verde»? ¿Cuál es su percepción?

MC: Es una pregunta válida y real. Actualmente los consumidores, los jóvenes y los empresarios mismos estamos más entrenados para ver qué



Las iniciativas que no son más que marketing pintado de verde no transforman a la empresa, ni tienen métricas de sostenibilidad en el largo plazo.



es real, qué tiene impacto y qué no. Ya no hay lugar para el famoso «*green washing*». Las iniciativas que no son más que *marketing* pintado de verde no transforman a la empresa, ni tienen métricas de sostenibilidad en el largo plazo.

Cada vez hay una mayor rendición de cuentas, una mayor demanda de los grupos de interés hacia las empresas. Lo veo en los mercados, en la Bolsa Mexicana de Valores, con las emisoras y los inversionistas: no hay manera de dar información que no tenga atrás datos públicos, que vienen de reportes públicos y auditados. Quienes entran en los índices de sustentabilidad o reciben buenos *scores* de ESG ofrecen información pública, donde puede ir el auditor a ver la trazabilidad del dato que publicaste, de dónde viene, cuándo lo publicaron y darle seguimiento en el largo plazo para ver qué viene hacia adelante.

APF: El *green washing* dura un ratito, pero es como en las personas. Las personas congruentes son las más atractivas, generalmente entre las características de un líder está el ser de una pieza, porque mueve con su ejemplo. Lo mismo pasa con las empresas. Una empresa que actúa, piensa, dicta sus políticas y tiene resultados de manera congruente, se convierte en atractiva para los proveedores, empleados, accionistas y dueños del negocio. Los líderes de la misma empresa se vuelven apasionados por un negocio atractivo, congruente, que genera valor en todas las dimensiones de la organización, y la consecuencia de ello es la continuidad. A los CFO les pregunto qué está detrás de su flujo de efectivo. *Cash is king*, pero detrás están las personas, los procesos, las relaciones, la naturaleza, la tecnología. Que no se nos olvide qué nos permite llevar al negocio a una, dos o tres generaciones en el futuro, más allá del *cash flow* del trimestre.

ACD: En medio de la abrumadora realidad operativa de las empresas, sus obligaciones inmediatas, los fenómenos de coyuntura, y para las pequeñas y medianas empresas, que son la gran mayoría, ¿cuál debería ser el camino del ESG? ¿Qué sistema de gestión recomiendan? La invitación es a pensar en un rol ambicioso del director

general en la implementación de una nueva forma de hacer empresa, más allá del carácter instrumental que puede parecer la conversación del desarrollo sustentable.

MC: Marcos Ramírez, director general de Grupo Financiero Banorte, dice que todo el tiempo la empresa, el mundo, están en transformación. Es como cambiar las cuatro llantas de un auto sin frenar. La empresa debe seguir funcionando y pagando nóminas, pero tiene que transformarse. No hay una receta de ESG, ni una metodología, porque cada empresa tiene su sector, sus particularidades, su contexto, sus valores, etcétera. Sin embargo, sí hay indicadores para todas las empresas, como el manejo del capital humano, la salud y seguridad de tus colaboradores, la capacitación, los beneficios, la compensación, la huella operacional, la gobernanza, estructuras que hay que dejar institucionalizadas, que no dependan de un determinado gerente, porque la sustentabilidad no es responsabilidad de una persona.

Hay que encontrar temas para ir transformando poco a poco, dejar instituciones que vayan más allá de las personas, más allá de un director general, porque luego se va y se queda la empresa sin estructuras, sin políticas y sin empuje. Tiene que ir de arriba hacia abajo, pero toda la empresa debe estar capacitada, entrenada, sensibilizada y debe existir una cultura en la que cada uno esté haciendo su parte para contribuir a la estrategia de sustentabilidad.

ACD: Ana Paula, desde tu expertise ¿qué nos puedes decir? ¿Cómo empezar una estrategia de sustentabilidad?

APF: Déjame decirte que me reí cuando dijeron la palabra abrumadora, porque constantemente le digo a las empresas que la sostenibilidad es como el camino a la santidad. Alcanzarla es muy difícil, hay que trabajarla todos los días. Todas las personas de buena fe queremos ser mejores todos los días y seguramente nos vamos a equivocar, pero sabemos a dónde queremos llegar. El desarrollo sostenible es un camino de largo plazo, arduo, que no se resuelve de la noche a la mañana.

Hay seis pasos para comenzar. El primero es la convicción de los líderes acerca de que



una empresa que actúa, piensa, dicta sus políticas y tiene resultados de manera congruente, se convierte en atractiva para los proveedores, empleados, accionistas y dueños del negocio.

el modelo de los negocios del mundo ya cambió y que tienen la responsabilidad de pensar diferente. En una portada del *Financial Times* poco antes de la pandemia se decía: «*We need to rethink capitalism*». Es verdad que el libre mercado sigue siendo el mejor modelo económico mundial, pero tenemos que repensarlo. Es el reto del director general, del Consejo, directivos y dueños de empresas familiares,

El segundo: entender qué está pasando en el sector respectivo, en dónde estoy y a dónde quiero llegar, qué tipo de empresa soy y en qué liga puedo participar (en la Liga MX, la Conca-caf o la Champions). El tercero es el análisis de grupos de interés: con quiénes me vinculo, cuáles tienen impacto en el logro de la estrategia de la organización, qué pasa si tengo un problema con mis empleados, con mis proveedores, con mis acreedores. Debo entender quiénes son esas personas.

Cuarto punto: pasemos a la materialidad; encontrar aquellos temas coyunturales de corto, mediano y largo plazo que impactan en el riesgo de la empresa. Quinto, ya contempladas mis prioridades hago una estrategia, implemento iniciativas, empiezo a hacer mi *storytelling* y a reportar indicadores. Hago medición, monitoreo, rastreo y vuelvo a empezar. La tentación de las empresas pequeñas son las fundaciones y nadie suele entender si esto era lo prioritario. Sexto punto: estudiar, pensar y definir qué es lo verdaderamente importante y no apurarse.

ACD: El camino puede tener aristas, como la siguiente pregunta: ¿Cómo llevar a cabo las buenas prácticas sustentables, cuando en ocasiones la legislación aplicable no está alineada para lograrlo?

MC: Sabemos que el desarrollo sostenible se alcanza si todos los miembros de la sociedad ponen su parte: el sector regulatorio, los órganos de gobierno, la sociedad civil, el sector privado y las personas en casa con nuestras decisiones de consumo, la forma en que nos transportamos, etcétera.

Creo que la famosa Agenda 2030 en Desarrollo Sostenible, que tiene 17 objetivos multitemáticos, se consigue solamente si está alineada toda la sociedad y organizaciones. Hay momentos donde no habrá incentivos por parte del gobierno. No todos los gobiernos tienen las mismas prioridades.

Las organizaciones en el sector privado tenemos que tomar la decisión de trabajar con el gobierno, con la sociedad civil, con las personas, transformar nuestro negocio en donde podamos ir avanzando, y partir de una estrategia. Tal vez algunos cambios requieren una pequeña inversión, pero eso a la larga va a generar muchas eficiencias y ahorros. Hay otros cambios que no cuestan, como generar las estructuras de gobierno corporativo y tomar decisiones de manera distinta. La empresa tiene que ver hacia dentro y decidir cómo se puede transformar, cómo hacer mejor las cosas. Se deben identificar los riesgos por no manejar temas de diversidad de género o de aprovisionamiento de materias primas en su cadena de valor, tecnologías obsoletas, etcétera, así como la posibilidad de generar un impacto positivo.

APF: Sostenibilidad no es *compliance*. Aquí hay un paradigma por romper: pensar que México necesita más leyes. México tiene buena regulación climática y social, muy extensa. Hemos firmado todos los convenios internacionales. Por leyes no quedamos; por Estado de Derecho, ya es otro problema. Lo importante es entender que la responsabilidad social no consiste en pagar el seguro social: lo tienes que hacer, porque es tu responsabilidad, no confundamos. Se entiende la preocupación, pero no se trata de refugiarse en que no te gusta cómo funciona la Administración, y ahí nos acomodamos todos.

Como dice Mariuz, no importa el tamaño de organización: puedes ser una empresa grande que cotiza en bolsa, la miscelánea de la esquina o una empresa familiar, pero el nivel de responsabilidad es el mismo. Al fundador tenemos que preguntarle si ya tiene su plan de sucesión, cómo está capacitando a sus hijos en empresas familiares, cómo se van a gobernar en el futuro, el trato con empleados, vecinos, etcétera. No pensemos que las grandes empresas son grandes solucionadores del desarrollo sostenible. Todos somos parte de la cadena de valor, de la cadena de suministro.

ACD: ¿Cómo se evalúa la rentabilidad del negocio en prácticas sustentables? Generación de empleo, crecimiento de mercados, etcétera. ¿Cuál es el rol de la cultura?

MC: En el tema de rentabilidad, si dos terceras partes de los inversionistas en el mundo están comprometidos y tienen estrategias de inversión en las empresas con mejores calificaciones en temas ESG, quiere decir que éstas son más

rentables en el largo plazo, más fuertes, resilientes y robustas ante los embates de un mundo incierto, donde la única constante es el cambio. Si Larry Fink de BlackRock manda cartas cada enero a los CEO del mundo y vota en contra de 185 de ellos porque no tienen estrategias de sustentabilidad corporativa y de manejo de los temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo, los mercados han dejado claro en números y métricas que lo puedes bajar a escala.

APF: Nunca hagamos al dinero nuestro Dios. Sin duda la rentabilidad de las empresas es importantísima, pero tiene que ir en función de las personas que trabajan en ella. Nos tiene que motivar estar satisfaciendo las necesidades de la comunidad a la que servimos a través de los productos y servicios de nuestra empresa, de estar generando empleos dignos y bien pagados para que haya una mayor movilidad social, porque con economías con clases medias más fuertes la empresa crece. Al final del día, el director encontrará un sentido de trascendencia en su vida desde el ámbito de la empresa. </>



sabemos que el desarrollo sostenible se alcanza si todos los miembros de la sociedad ponen su parte: el sector regulatorio, los órganos de gobierno, la sociedad civil, el sector privado y las personas en casa con nuestras decisiones de consumo, la forma en que nos transportamos, etcétera.