

Sustentabilidad



PRIORIDAD para **todas** las **empresas**

GERMAN CÉSPEDES

Todos los *stakeholders* deben ocupar el centro de atención de las empresas, que hoy necesitan planear y gestionar mucho más que sus metas financieras.

Durante la Semana Internacional MEDEX, realizada en octubre pasado, se llevó a cabo el panel de discusión «Emprendimiento sostenible en una economía inclusiva», moderado por Maciej Bazela, director del área de Entorno Político y Social en el IPADE. Contamos con la presencia de Aidée Olmos, directora de Sustentabilidad Corporativa para México y América Latina del Banco HSBC; Rocío Canal, socia de Deloitte y líder de Sustentabilidad en México, así como Felipe Jánic, socio de Ernst & Young Colombia, líder de Servicios de Asesoría Financiera y Contable para EY América Latina.

Se abordó la evolución de los indicadores de sustentabilidad en las áreas de ambiente, impacto social y gobernanza. Estos indicadores toman cada vez más relevancia y se están convirtiendo en fuentes de información para la sociedad, las cadenas de valor y el sector financiero. Las empresas deben entender su importancia y tomarlo en cuenta en sus estrategias hacia el futuro.

Maciej Bazela (MB): Pareciera que desde marzo de 2020 cambió absolutamente todo: en lo profesional, en lo personal, en estilo de vida, en estilo de trabajo. Desde sus perspectivas profesionales, ¿notan cambios importantes por la incidencia de la pandemia en el sistema de sustentabilidad?

Aidée Olmos (AO): Definitivamente cambió no solo la forma en que vemos el presente y el futuro. Ahora queremos ayudarnos más. Esta desgracia nos llevó a tomar conciencia no solo de que nuestra empresa sea rentable, sino de qué puedo hacer por las comunidades en donde vivo o trabajo, y qué puedo hacer para que las compañías y las personas comiencen a pensar en el daño que le estamos haciendo al planeta por propiciar negocios altamente contaminantes. Hay negocios que comienzan a ser obsoletos, que nadie quiere financiar porque son contaminantes. Creo que la responsabilidad social implica más inversión, con todos estos criterios que miden la sustentabilidad en lo social, ambiental y de gobierno corporativo. Toma mucha más relevancia no únicamente en un sector, ni en ciertas empresas. Todos estamos pensando mucho más en los impactos que tenemos.

Rocío Canal (RC): La pandemia cambió de manera radical la forma en que operamos las empresas. Sin embargo, si bien la pandemia fue el efecto disruptivo más importante del último año y medio, también hay otros muchos que no podemos dejar de lado, como el cambio climático. Hoy ya los inversionistas ven al cambio climático como un riesgo y están pidiendo información. No menos importantes son los temas sociales, como diversidad, equidad e inclusión, los movimientos de las mujeres, *Black Lives Matter*. Cambió radicalmente la forma en que estos temas tienen que atenderse en las empresas, porque antes gestionábamos la información financiera como lo más relevante. Si no estamos gestionando temas sociales tenemos riesgos, como lo vimos materializarse en muchas empresas. Hoy las empresas, más que como un tema de responsabilidad social corporativa, lo ven como un tema de gestión de riesgos y de operación sostenible.

Felipe Jánic (FJ): Coincido totalmente. Por primera vez estamos pensando de manera proactiva y no reactiva. Cuando hablamos de responsabilidad social corporativa, pensamos en dar respuesta a algo. Es un mundo en el que nos encanta dar respuestas. Así como la pandemia se ha vuelto endémica, en la humanidad ha perdurado algo catastrófico para las empresas, para el emprendimiento y para los Estados: pensar siempre en el corto plazo. Se está marcando un punto de inflexión en donde las compañías tienen que empezar a ver esto de una manera diferente: no reaccionando, sino comprendiendo que la compañía no es una máquina, sino algo formado por seres humanos.

La sustentabilidad es holística. En teoría de empresa, dice Friedman, el centro de atención se pone en el retorno de inversión para los accionistas. Ahora el nombre del juego no son solo los accionistas, éstos son parte de los *stakeholders*, de la comunidad vinculada. Cuando uno pone a todos los *stakeholders* en el centro de atención, es cuando se tiene una visión holística que -me parece- parece va a reescribir la teoría de la empresa.



el cambio climático ya nos alcanzó y estamos viendo los efectos. Habrá sectores que tiendan a desaparecer, pero eso no significa que no puedan transformarse.

MB: En agosto de 2019 hubo una famosa mesa de empresarios estadounidenses que replantearon justamente la misión de la empresa corporativa, e hicieron el cambio de una visión muy utilitarista, basada en Friedman, a otro paradigma mucho más amplio. La posición de este grupo tuvo dos lecturas: una muy positiva de distintos organismos internacionales y otra con muchas críticas, especialmente de la prensa. ¿Cómo ven la batalla sobre este nuevo paradigma? ¿Es solo una moda pasajera o ven acciones concretas a nivel internacional?

AO: No creo que sea una moda. Definitivamente llegó para quedarse porque es lo correcto, es lo que tenemos que hacer, no solamente como sociedad sino como empresas, sin importar el sector. Los criterios que miden la sustentabilidad nos ayudan a que como empresa tengamos estrategias diversificadas, no únicamente enfocadas en la rentabilidad, sino también en la permanencia de la gente en la empresa. Las nuevas generaciones son muy creyentes en los temas de sustentabilidad. Hoy nadie quiere imprimir nada que se vaya a desperdiciar. La sustentabilidad nos ofrece una gran oportunidad para reinventarnos, para tener nuevos trabajos, porque las habilidades verdes son un gran atractivo. Con la pandemia nos dimos cuenta de que no necesitábamos tantas cosas: un teléfono fijo, una impresora; con una computadora podemos conectarnos y tomar decisiones para el mundo. Esto definitivamente no es una moda, y me parece que la pandemia aceleró las decisiones que se puedan tomar sobre estos temas.

MB: Como bien saben, hemos vivido una serie de acontecimientos medioambientales sin precedentes. Mi pregunta para Rocío es: hablando con sus clientes sobre los temas de riesgos, de gestión de nuevos proyectos, ¿ven hoy en día empresas interesadas en desarrollar proyectos que tengan que ver

hoy las empresas, más que como un tema de responsabilidad social corporativa, lo ven como un tema de gestión de riesgos y de operación sostenible.

con la economía verde o circular, o es un tema que siguen viendo a largo plazo?

RC: Es un tema que hoy está en la agenda. El año pasado vimos a Larry Fink, CEO de BlackRock, el fondo de inversión más grande del mundo, diciendo que el tema del cambio climático es fundamental y las empresas lo tienen que gestionar. Por tanto, en sus portafolios de inversión no habrá empresas que no lo estén haciendo. En México, la Consar exigirá como obligación a todas las Afores a partir de 2022 que contemplen en sus portafolios de inversión los temas ASG de las empresas.

Si soy un banco y me piden un préstamo para un proyecto, ya debo tener gestionado el riesgo de cambio climático. ¿Qué sucede si llega un huracán que pone en riesgo mi inversión? El tema se tiene que reportar ya, si estás en el mercado de valores, y no quiero referirme solo a las empresas grandes o transnacionales. El tema, específicamente en lo que son las emisiones de CO₂, va a ser importante para las empresas medianas, porque si son proveedores de una de las grandes cadenas de supermercados que esté gestionando esto, ya son parte de esa obligación. Esa cadena comenzará a pedir a sus proveedores cuáles son sus emisiones, cómo las están gestionando y reduciendo, para cuándo van a ser carbono neutrales. Se convierte entonces en un tema relevante para todos, porque va a dar mejor reputación.

MB: Felipe, ¿cómo replantean los temas ESG la rendición de cuentas, la transparencia y el gobierno corporativo?

FJ: La compañía que no cambie seguramente se va a ver amenazada en su ciclo de vida. He trabajado este tema acompañando a empresas, sobre todo en el mercado de capitales. Hay un fondo que tiene más de 600 millones de dólares destinados únicamente a inversiones medioambientalmente amigables: bonos verdes, bonos azules, bonos sostenibles. Aquí hay un abanico importante de posibilidades para compañías, emprendedores, empresas familiares, para que vean que el mercado de capitales no es únicamente para empresas



públicas, sino también para aquellas que quieran tener una visibilidad diferenciada.

Si se quiere pensar en el mediano y largo plazos, hay que pensar en estrategias. A esto se liga otro aspecto crucial: para que las estrategias sean sustentables, tiene que ver el gobierno corporativo. Hoy puede estar al frente de una compañía un director, mañana otro, todo tiene que hacerse sostenible. El gobierno corporativo es el garante de que las gestiones, las políticas de largo plazo puedan no solo tener continuidad sino integrarse de manera constante, para que se mejoren continuamente.

MB: Aidée, el Banco HSBC es un líder mundial en finanzas sustentables. Existen dos lecturas del futuro de las finanzas verdes. Por un lado, representan 30% de todos los activos bajo gestión a nivel mundial. Hay un creciente número de iniciativas internacionales, como el Consejo de Normas Contables para la Sustentabilidad (SASB), el Grupo de Trabajo para Reportes Financieros en temas de Cambio Climático (TCFD); algunas locales como la del Banco de México. Sin embargo, hemos visto noticias sobre una posible burbuja en las finanzas verdes y seguimos viendo mucha resistencia del sector retail. Un comentario constante suele ser que es un producto elite, que no es para la mayoría de la población. ¿Cuál es tu opinión sobre el futuro de las finanzas sustentables?

AO: Las finanzas sostenibles ya no son un compromiso que se adquiere por quedar bien o salir en una revista a propósito de que se firmó el Tratado de París. Lo que está sucediendo es que a través de ellas debemos involucrar a la pequeña, mediana y gran empresa. Es una mala interpretación que la sustentabilidad tiende a ser cara, que es únicamente para empresas con un gran volumen de ventas, o que se trata de un artículo de lujo.

Concretamente en HSBC estamos desarrollando una estrategia de sustentabilidad que no solo aborda la responsabilidad social. Tenemos tres pilares: comunidades, la fundación y el apoyo a programas climáticos. También tenemos que pensar en nuestra huella de carbono,



la sustentabilidad nos ofrece una gran oportunidad para reinventarnos, para tener nuevos trabajos, porque las habilidades verdes son un gran atractivo.

cómo hacemos para disminuir nuestro daño a la comunidad y al planeta.

El cambio climático ya nos alcanzó y estamos viendo los efectos. Habrá sectores que tiendan a desaparecer, pero eso no significa que no puedan transformarse. En eso estamos trabajando en finanzas sostenibles, porque los productos verdes que vamos a ofrecer como sector siguen siendo créditos de corto, mediano plazo, bonos, depósitos; muchos productos que cumplan con el uso de fondos verdes. Sin embargo, para llegar a estos clientes y que entiendan la importancia de tener criterios ESG, tenemos que educar. La educación comprende pláticas donde se aborda qué es la sustentabilidad, cómo se mide, y por qué es importante para la empresa -del tamaño que sea-, tener estas metas.

Lo que hacemos como banco es invitarlos a la transición, a que vean su negocio de otra forma. Lo pueden hacer acompañados de un experto en lo ambiental y de un experto en lo financiero, pero lo importante es que se crea en esto. Las finanzas sostenibles son las que van a generar más impacto, porque somos responsables de los nuevos proyectos, aquellos que van a dar una transformación real a sectores altamente contaminantes. Creo firmemente que es el camino.

La sustentabilidad no es un *check list* preciso; no hay una receta, simplemente son ciertos temas que se tienen que cumplir para cualquier



Ahora el nombre del juego no son solo los accionistas, éstos son parte de los *stakeholders*, de la comunidad vinculada.

empresa. Hablabas de SASB, de TCFD: son marcos globales, pero el siguiente paso es qué sirve para Latinoamérica, para México. Necesitamos desarrollar una taxonomía para invitar a que seamos abiertos en los compromisos que vamos a hacer como instituciones y colaborar. Esto no es una carrera para ver quién gana. Se trata de que todos vayamos caminando juntos, porque cada uno ayudará a que se tenga un impacto conjunto. Lo más importante es estar con cada empresario explicándole qué es la sustentabilidad y por qué es importante para su empresa. Es un ganar-ganar para los empresarios, porque harán lo correcto, les va a generar negocio, y nosotros seguiremos financiando proyectos nuevos.

MB: Hablando de sustentabilidad social, está el tema de la diversidad en orientación sexual como una de las dimensiones de la diversidad, tolerancia e inclusión. ¿Qué más hay? ¿Se trata también de minorías étnicas, de pobreza, por ejemplo?

RC: El tema social lo vemos desde dos puntos de vista: lo interno, donde hay mucho trabajo que hacer en temas de equidad, diversidad e inclusión, pero también con temas de condiciones de trabajo, derechos humanos, pago justo, desarrollo, planes de carrera, crecimiento y muchos otros. Hoy está en el ojo del huracán el tema de diversidad e inclusión y estamos siendo observados por ello. Hemos visto escándalos en empresas muy grandes relacionados con esto.

En la gobernanza es importante un Consejo diverso, inclusivo, porque los inversionistas consideran y nosotros también, que mientras más diverso sea un Consejo de Administración, más equitativo, más participativo, más rico va a ser.

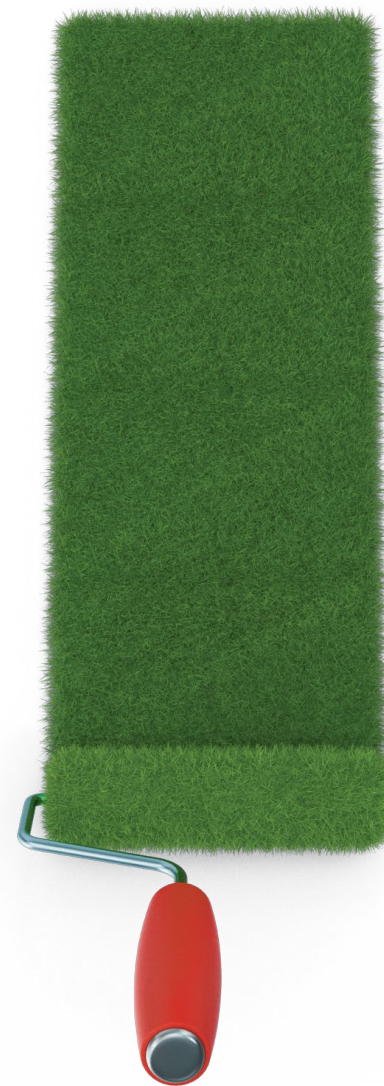
Existen también los temas externos, como el empoderamiento de las comunidades, el trabajo por los derechos humanos y los temas de inversión social. ¿Qué recomendamos? Aquellos temas ligados al *core business* de la organización. Debo contar primero con un diagnóstico de mi comunidad, de sus necesidades y problemas; puede tratarse de seguridad, maltrato a mujeres, etcétera. Es importante determinar qué necesita y qué puede empoderar a esa comunidad a la que pertenezco.

Se trata de participar no porque sea la fundación favorita de la esposa del CEO. Hasta en estos temas hay que ser estratégicos, porque debemos obtener un valor de retorno. Por eso vemos a un banco trabajando en temas de inclusión financiera, o de educación en el ahorro, porque es algo que sabe hacer, que está alineado a su *core business* y que le va a dar un valor de retorno, al llevarle clientes. Todas las causas son buenas. Tenemos que mapear y ser muy cuidadosos en qué temas vamos a influir.

En segundo lugar, debemos ser cuidadosos en cómo medimos el retorno de esa inversión social. Deloitte, por ejemplo, está comprometido con la causa de la educación, del empleo y del emprendimiento. Ahí es donde vamos a poner el dinero, los pro-bonos, el voluntariado, los donativos en especie. Lo tenemos muy acotado, pero tenemos asociarnos con ONG o fundaciones que nos puedan resultar un brazo operador para medir impactos. Ya no es solamente entregar el cheque anual, sino dar seguimiento y trabajar en colaboración para que los resultados se den y los impactos se puedan medir y reportar. En lugar de ser hoy un concepto de filantropía y de asistencialismo, lo tenemos que ver como inversión social, y tenemos que obtener un retorno.

FJ: La inversión social tiene que ver con todo. Nos estamos encontrando con lo fundamental: las empresas no son máquinas, son gente. El concepto de «ciclo económico» viene del ciclo de vida, donde hay dos momentos importantes, como dice Mark Twain: cuando uno nace y cuando descubre para qué nació, que es cuando comienzas a darle sentido a la vida. Hay que tener mucho cuidado en cómo lo vas a medir. Nosotros nos apalancamos sobre todo en el modelo del Embankment Project for Inclusive Capitalism (EPIC).

Aquí lo importante es la trazabilidad, porque una taxonomía y medir el desempeño te va a generar el comportamiento de la organización. Dime cómo me mides, y te digo cómo me comporto. Mientras exista esa simbiosis, vamos a tener resultados diferentes, pero cuando se vuelva un tema de cumplimiento, se va a acabar. ¿Qué hacer como empresarios, como personas de negocios, pero sobre todo como humanos para que esto no se convierta en un *checklist*?



Esto fue lo que sucedió hace unos años, cuando a las compañías del mercado de valores les tocó aplicar la Ley Sarbanes-Oxley, sobre todo la sección 404 (que se refiere a controles internos y reportes financieros) y se volvió un *check box*. Cuando esto ocurra con los temas de ASG, se acabó.

Es una paradoja, porque al final del día estamos reclamando estandarización para poder hacer trazabilidad. De otro modo, yo como auditor ¿cómo voy a dictaminar sobre un informe de sostenibilidad o un reporte integrado? Pero si esto se vuelve solo un *check list*, habrá seguramente compañías que encuentren la manera de hacerlo de una forma no tan ortodoxa, especialmente en el ambiente latinoamericano. </>



El autor es candidato a doctor por Cranfield School of Management (Reino Unido) y profesor del área de Factor Humano en IPADE Business School.

Hoy queremos potenciar tu quehacer directivo con contenidos de valor, por ello te ofrecemos las siguientes promociones en tu suscripción:

istmo

Edición impresa



Suscríbete por 2 años y obtén la tarifa especial de

\$790

Recibe, **sin costo** adicional, 3 ediciones digitales.

Edición impresa + digital



Suscríbete por un año a la edición impresa y obtén la tarifa especial de

\$420

Recibe, **sin costo** adicional, 3 ediciones digitales.

Edición digital



Suscríbete por un año y obtén la tarifa especial de

\$240

Recibe, **sin costo** adicional, 3 ediciones digitales.

Síguenos en nuestras redes:



Código de promoción **ISTMO2022**
Vigencia al 31 de marzo 2022.

CONTACTO:

Mariana Domínguez

mdominguez@ipade.mx