



16

Artículo Central

**María Julia Sáenz**  
Tax & Legal - Partner in Charge  
KPMG en Perú



Estrategia corporativa en sostenibilidad:

## La agenda ASG desde la mirada del directorio

*En el presente artículo, la autora analiza el rol fundamental que ejercen los directorios al interior de las organizaciones para la creación de nuevas oportunidades de negocio y el aumento de la rentabilidad mediante la implementación de medidas en materia ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG); para lo cual describe cinco niveles de madurez por los que toda empresa debe transitar antes de alcanzar la sostenibilidad íntegramente.*



Desde el inicio de la pandemia global originada por el Covid-19 se ha experimentado un gran impacto económico en todos los países a nivel global, viéndose afectados fuertemente varios sectores productivos en todos los niveles. Con el desarrollo de vacunas, la implementación de los programas gubernamentales de vacunación masiva, y la aplicación de planes de retorno a la normalidad y reactivación económica, la economía nacional se acerca cada vez más a niveles pre-pandemia. No obstante, merece precisar que durante los períodos de cuarentena se identificaron importantes mejoras en las condiciones medioambientales como la disminución de CO2 en ciudades altamente contaminadas, el retorno de la presencia animal en lugares sin precedentes y una importante reducción de contaminación por residuos sólidos en playas y lugares públicos.

#### Adoptando nuevas tendencias

Como ya he señalado en anteriores ocasiones, son múltiples y diversos los factores que actualmente influyen en las empresas a plantearse estrategias y objetivos en las áreas ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG), varios de ellos asociados a lo que supone para el negocio no hacerlo en términos de riesgo financiero y cumplimiento normativo. Además, tras adherirnos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, muchas organizaciones están tomando consciencia de su rol dentro de la sociedad y de las capacidades que poseen para construir y liderar un futuro sostenible para todos.

Resulta clave resaltar también el mayor interés que merecen las posiciones y opiniones de los distintos grupos de interés (*stakeholders*). Es inevitable reconocer que un gran volumen de los consumidores, inversionistas, colaboradores, proveedores, entre otros públicos, pertenecen a una generación muy crítica respecto al impacto que puede generar una organización sobre el medio ambiente, o sobre la forma en que esta gestiona un conflicto social. Son públicos más sensibles respecto a la huella que una organización genera y el grado de sensibilidad de este

frente al rol que juega en el ecosistema en el que opera.

En ese contexto, los directorios no pueden estar ajenos a esta tendencia de sostenibilidad que está directamente vinculada con la continuidad de los negocios, la licencia para operar y la reputación.

Según la V Encuesta de Gobierno Corporativo de Semana Económica, KPMG y Prima AFP -preparada por Ipsos-, los directorios actuales han incorporado nuevas prioridades y vuelven la mirada hacia las estrategias de largo plazo. Dentro de los cambios de mercado se puede ubicar a los criterios ASG, respecto a los cuales el 44% de los directores considera que su implementación ha tomado mayor relevancia desde que inició la pandemia, especialmente en las variables social y medioambiental. En ese sentido, el 45% de los ejecutivos pretende invertir entre el 6% y el 10% de los ingresos de sus empresas en programas que las hagan más sostenibles, lo cual ha desencadenado que este año en particular se haya visto un proceso de expansión en diversas iniciativas ASG relacionadas especialmente con género y etnia. Ello debido a la importancia que representan estas materias en el ámbito reputacional.

Asimismo, cabe resaltar que vivimos un momento en el que la sociedad en general ha ido perdiendo la confianza en el sector público, por lo que cada vez se considera más que las marcas son agentes importantes de cambio para enfrentar los desafíos sociales. Así, resulta importante para cualquier compañía proyectar una impecable reputación y el alineamiento de su propósito de negocio con las necesidades de la sociedad, como vivir en un ambiente menos contaminado y eliminar la desigualdad de género.

Este fenómeno no se debe únicamente a la creación de una conciencia ambiental y social nacida de los efectos de la pandemia o de la masificada preocupación por el cambio climático, sino también se deriva de haberse encontrado una mayor rentabilidad y una gran oportunidad de negocio para las empresas al implementarse medidas de sostenibilidad. En el mundo existen claros ejemplos de la



Incorporación de medidas de sostenibilidad y criterios ASG, tales como el mayor incremento de reportes de sostenibilidad generalizado, la creación de políticas "Net Zero" en múltiples compañías transnacionales y el incremento de actividades sociales de la mano de grandes empresas.

Actualmente, la incorporación de los criterios ASG desde el directorio depende del estadio de madurez de una empresa, el cual es medido en oportunidades de incorporación de la sostenibilidad al negocio. En términos generales, es posible advertir cinco momentos. Así, se trata de un espectro que inicia en un momento que llamaremos "defensivo" o "sin ambición", para luego transitar a uno de "cumplimiento", que luego pasa a un tercer nivel "gerencial", pasando posteriormente a un cuarto nivel "estratégico", para finalizar en uno de "propósito". La mirada desde el directorio claramente acompaña este estadio de madurez.

#### Estadios de madurez

Cuando una empresa considera que no es necesaria una estrategia de sostenibilidad, o no cuenta con la adecuada gestión de temas financieros en sostenibilidad, o tiene una reputación débil por concluir que la implementación de criterios ASG no es relevante, se encontrará en una posición "defensiva" o "sin ambición". El imperativo en este momento es hacer todo lo que no está prohibido y el rol del directorio seguramente estará más enfocado en métricas tradicionales de medición del resultado, con indicadores financieros de corto plazo.

En un escenario de "cumplimiento", la mirada de la empresa se encuentra alineada a cumplir los estándares mínimos y únicamente cuando son requeridos por una norma en concreto. Consecuentemente, podría mantener un programa de sostenibilidad para abordar cuestiones sectoriales clave, estableciendo un grupo limitado de indicadores de gestión, pero sin procesos internos, controles o revisión de gerencia. Así, se suele contar con un departamento de sostenibilidad como parte de las áreas de comunicaciones o de asuntos externos,

Seguramente también se contará con un conocimiento limitado de los grupos de interés y de las políticas sobre el manejo de ellos. El imperativo es hacer todo lo que se tenga que hacer, limitándose a señalar que se actúa dentro de la ley y obediendo los estándares mínimos (éticos) de los accionistas, si es requerido por contrato o por ley. El rol del directorio acompañará esta mirada, y seguramente incorporará niveles de expertise básicamente técnicos, para cuidar que no se produzcan incumplimientos de gobierno corporativo alineado a la regulación vigente, sin mirar tendencias.

Cuando una empresa "gerencia" la sostenibilidad, tiene definida una estrategia para ella, cuenta con indicadores de medición, y probablemente con un departamento de sostenibilidad, que gestiona los programas de mejora y recopila los indicadores relacionados. También se cuenta con divulgación del desempeño para temas materiales de sostenibilidad, con una revisión potencial de terceros sobre la información y los indicadores. Asimismo, es usual encontrar la divulgación de la estrategia en un informe de sostenibilidad o en un informe anual, así como la gestión de los grupos de interés de manera más profesional. El imperativo aquí será que la sostenibilidad forma parte de las operaciones diarias y se gestionan riesgos y oportunidades que surgen en las operaciones. En este espacio, el directorio revisa el desempeño en materia de sostenibilidad; y establece ambiciones y objetivos.

El manejo "estratégico" de la sostenibilidad ocurre cuando ella está integrada en la estrategia corporativa, es decir, conectada a los productos y servicios (productos bajos en carbono, integración de I+D, productos que brindan beneficios sociales). Los objetivos son claros y este desempeño es parte del desempeño comercial principal. Los datos son recopilados por el departamento de control, con los controles internos adecuados. El departamento de sostenibilidad apoya al negocio para gestionar el resultado. Asimismo, existe una agenda integral y enfocada en temas de sustentabilidad y se divulga el progreso en el informe anual, con la revisión, por parte de terceros, de los indicadores



PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN Y/O DIFUSIÓN  
Año 14 - Nº 161 - Dic 2021

19

clave o del informe completo. El imperativo reconoce una ventaja competitiva pues se gestiona de forma proactiva las oportunidades y los riesgos. El directorio y la gerencia revisan los resultados en sostenibilidad y establecen ambiciones y objetivos. Es parte del negocio presente y futuro.

Finalmente, el mayor estado de madurez en la implementación de los criterios ASC se da cuando una empresa gestiona y actúa desde el "Propósito". Así, la sostenibilidad está incorporada en la estrategia corporativa como parte integral. La empresa se centra en el impacto social de su negocio más allá de los productos y servicios. Las metas y el desempeño son parte del negocio principal y están conectados con el propósito de la compañía. Los reportes de sostenibilidad forman parte del reporte financiero gerencial con los mismos niveles de control interno. Todas las funciones comerciales han integrado temas de sostenibilidad enfocados en su gestión diaria. No hay una agenda paralela y separada de sostenibilidad (a veces ni siquiera visible explícitamente). La empresa lidera debates externos que van más allá de los intereses comerciales actuales. Existe divulgación de avances en el informe anual, con la verificación de terceros de todo el reporte.

El imperativo parte de que la empresa no necesita que se le recuerde lo que necesita hacer en materia de sostenibilidad. Ella sabe que el éxito económico va de la mano con la creación de valor para la sociedad y se asegura que todos los que son integrantes de la organización cumplan con ello. El directorio y la gerencia revisan el impacto y establecen ambiciones y objetivos antes de definir las metas financieras o de corto plazo. El camino comienza con preguntarse para qué existe la empresa y cuál es el impacto que genera y busca generar. En ese sentido, las conversaciones del directorio son más profundas y se enfocan realmente en el Propósito, con mayúscula.

**Avances en la incorporación de criterios ASC**

El ya citado estudio señala que el 53% de los encuestados indicó que la sostenibilidad ya se encontraba incorporada como parte

de los objetivos de las empresas que ellos dirigen; no obstante, el 23% precisa que recién en este último año se ha incorporado a la sostenibilidad como parte de su agenda. El tratamiento, sin embargo, depende del estadio de madurez ASG al que hemos hecho alusión. Para tal efecto, es importante traer a colación el informe "El momento ha llegado: avances y retos sobre la gestión corporativa en asuntos ASG en Latinoamérica". El estudio es un extracto regional de la undécima edición del informe global sobre reportes corporativos en sostenibilidad de KPMG: "The time has come. The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020".

Desde su primera edición en 1993, el informe revela los cambios drásticos que han ocurrido en la importancia que tienen los aspectos ASG para las compañías. Además de los resultados globales, en el recorte regional se presenta un acercamiento especial al contexto latinoamericano, incluyendo información de países como Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá y Perú. El documento entrega una visión detallada de las tendencias globales y regionales en sostenibilidad, a partir de la revisión de los reportes de más de 5,200 compañías en 52 países, y ofrece información para los líderes empresariales, directorios y profesionales en la materia. Su objetivo es servir como guía para inversionistas, gestores de activos y agencias de calificación que ahora incluyen información ASG en sus evaluaciones de desempeño y riesgo corporativo; a la vez que suministra información relevante para quienes tienen la responsabilidad de evaluar y preparar los informes de sostenibilidad de su propia organización.

Es recomendable que los directorios de las compañías que aún no han implementado los criterios ASC, pero que tienen dispersas acciones de sostenibilidad, fomenten el diagnóstico del estadio de madurez ASG para identificar los riesgos y oportunidades al interior de ellas, al tiempo que elaboren una hoja de ruta en esta materia con el fin de proteger sus licencias para operar y sus reputaciones. Una buena gobernanza ya no es suficiente. ■