

# LA SOSTENIBILIDAD EN LA AGENDA DE LOS LÍDERES DE AMÉRICA LATINA

CEOs y altos ejecutivos de las empresas de la región analizan los avances de la agenda de sostenibilidad en sus mercados, el impacto que genera en sus negocios y las previsiones y tendencias para el futuro.



Marzo 2021

# INTRODUCCIÓN

Somos testigos de fenómenos ambientales cada vez más extremos. La necesidad por alcanzar un equilibrio sostenible entre la vida humana y el entorno se vuelve cada vez más evidente. También lo son la urgencia por la igualdad de oportunidades y condiciones de trabajo para todas las personas y el desarrollo de nuevos modelos de negocios dentro de la economía circular. En ese contexto, los líderes empresariales de Latinoamérica dan señales claras sobre el rol que la sostenibilidad ocupa y ocupará en sus organizaciones, instalando cambios que llegan para quedarse.

CIO Research, empresa líder en investigación de mercado en el segmento de ejecutivos C-Level de la región, junto con SEEKMENT, referente en el mercado de evaluación y análisis de información entre directores y gerentes de las empresas más importantes de los continentes americano y europeo, condujeron con el patrocinio de SAP un estudio con el objetivo de delinear un primer acercamiento al estado de situación de la agenda de sostenibilidad en el mercado empresarial de Latinoamérica.

Entre octubre y noviembre de 2020 más de 450 altos ejecutivos de las principales empresas medianas y grandes de Argentina, Brasil, Colombia y México compartieron impresiones y experiencias en relación con la mirada de sus organizaciones sobre la sostenibilidad: el impacto en los negocios, los avances en la implementación de estrategias y lo que se espera para 2021 en materia de recursos.

Si bien se hallaron algunas diferencias entre los resultados obtenidos por país y por tipo de empresa, según fuera productoras de bienes o proveedoras de servicios, se han podido identificar algunas tendencias que ofrecen una imagen clara sobre el rol de la sostenibilidad en las corporaciones de la región, su estado de avance y las perspectivas para un futuro cercano. A continuación, los hallazgos más importantes.

## UNA AGENDA QUE SE EXPANDE



- La agenda de sostenibilidad de las organizaciones en Latinoamérica muestra señales de crecimiento continuo e incorpora temas nuevos y conocidos a los ya existentes. Es una agenda múltiple y que día a día amplía su alcance. De hecho, más del 60% de los encuestados señala que el perfil de la empresa donde se desempeña tiene una importante afinidad con los temas planteados como igualdad de género, economía circular, cambio climático y fuerza laboral del futuro.
- La igualdad de género gana adhesión de la mayoría de las empresas como tema principal de la agenda (60%), colocando en segundo puesto al empleo y la formación de la fuerza laboral (54%). Sin embargo, al revisar las respuestas de los líderes de organizaciones que producen bienes, la economía circular ocupa el segundo lugar.
- La sostenibilidad atraviesa a toda la organización y ha dejado de ser un “programa” para transformarse en una forma de enfocar el negocio. Durante el estudio aparece como un concepto que atraviesa a todas las industrias y todas las posiciones. Un sólido 45% de los ejecutivos afirma que sus empresas tienen establecidas una estrategia de sostenibilidad y 22% dice estar trabajando en su implementación.
- Sin embargo, la agenda de sostenibilidad de las organizaciones no es propiedad de un área en particular de cada empresa. En el 28% de las respuestas recibidas se señala que quien lleva el tema es la oficina del CEO y la del CFO; mientras que el área de Responsabilidad Social Corporativa reúne el 26% de los casos y el área de Sostenibilidad el 11%.

## EL REPORTE DE SOSTENIBILIDAD, INSTRUMENTO CLAVE PERO EN DESARROLLO



- De modo parejo y transversal a todas las organizaciones consultadas, la figura del reporte de sostenibilidad se presenta como un instrumento de valor. Esto se ve claramente reflejado en el 41% de las empresas que confirmaron contar con este tipo de informe para consolidar y compartir las acciones y resultados de su trabajo en el área.
- Aún en los casos donde cuentan con reportes de sostenibilidad, surge una heterogeneidad importante al momento de medir la gestión: no todos los reportes se manejan con indicadores duros.
- En este sentido, la tecnología se presenta como un pilar de apoyo para la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones: 40% dice estar usándola para impulsar su estrategia y obtener indicadores de manera más eficaz.

## LA SOSTENIBILIDAD ES RENTABLE



- La separación entre sostenibilidad y rentabilidad parece haber quedado atrás, al menos para el 60% de los encuestados quienes consideraron que la sostenibilidad sí es rentable. Sin embargo, no todos demuestran el mismo entusiasmo: 29% señaló que es “poco rentable”.
- La idea de que las estrategias de sostenibilidad sean rentables no es el único beneficio que las organizaciones encuentran en ellas. La sostenibilidad ofrece a las empresas un valor agregado que va más allá de lo financiero; impacta los valores de una organización, puede incrementar el valor de su marca y sobre todo influir en la atracción y retención de la fuerza laboral entre otros beneficios.

## LOS CLIENTES, LOS EMPLEADOS Y LA CADENA DE VALOR, PROTAGONISTAS DEL CAMBIO



- El rol de los clientes, los empleados y los proveedores cobra un protagonismo de peso en la agenda de sostenibilidad de las empresas. Según las respuestas de los CEOs y altos ejecutivos, la estrategia de sostenibilidad de una compañía tiene la capacidad de influir en aspectos del negocio como las ventas y la ponderación de la empresa como marca empleadora.
- Los esfuerzos de sostenibilidad cobran mayor fuerza en el marco de la cadena de valor porque los stakeholders comienzan a generar una sana presión sobre la necesidad de implementar medidas comprometidas con la comunidad o el medio ambiente.
- Estos puntos explican parcialmente por qué 28% de los CEOs planifica para el 2021 incrementar los recursos asignados para el desarrollo de sus estrategias de sostenibilidad y otro 25% estima mantenerlos, aún cuando la región ha sentido el impacto económico de la pandemia de COVID-19.

# LA SOSTENIBILIDAD Y LAS EMPRESAS

En 1999 surgió el Dow Jones Sustainability Index<sup>1</sup>, el indicador global de referencia en materia de sostenibilidad más longevo. Desde entonces, la sostenibilidad ha venido avanzando lentamente, cobrando más fuerza los últimos años. Justamente en [2020](#) se registró un 19% de incremento en el número de corporaciones que participaron en el estudio que apoya este índice. Esta tendencia es un reflejo de como la agenda corporativa va sumando los temas relativos a la sostenibilidad. Sin embargo, todavía hay una gran variedad de temas relacionados que quedan pendientes.

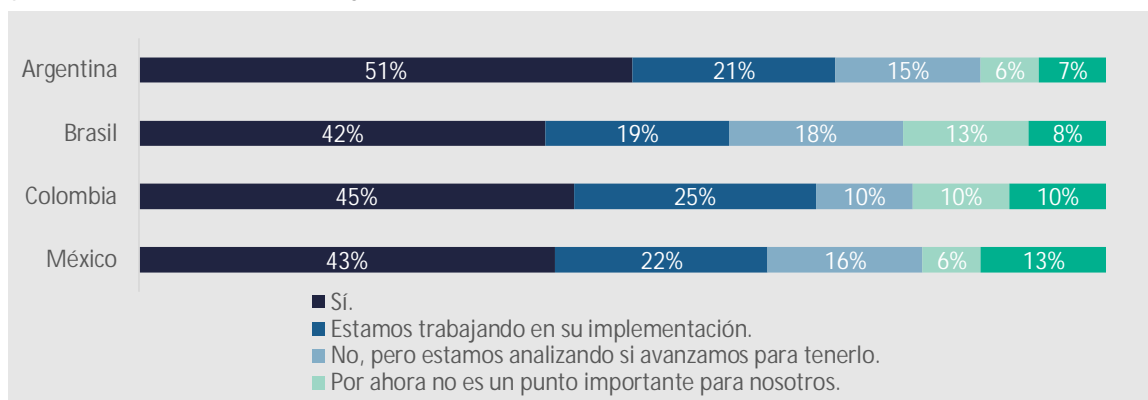
Cuadro 1



Del 45% de las empresas que respondieron sí tener una estrategia de sostenibilidad, son las productoras de bienes las que han puesto más atención en ella (49%) en contraste con las proveedoras de servicios (35%).

Cuadro 2

¿Tiene su empresa una estrategia de sostenibilidad?

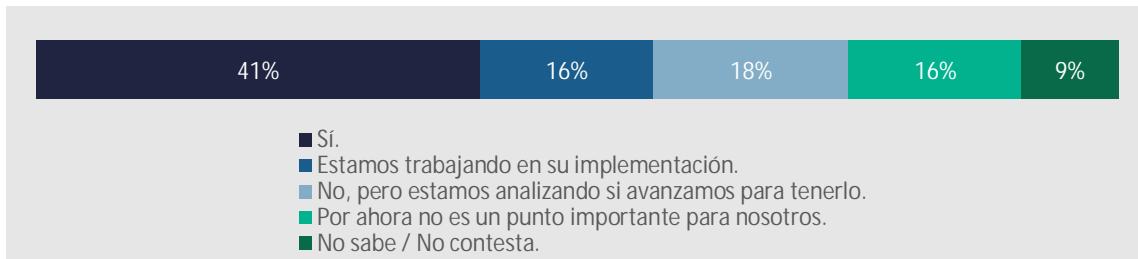


Desde la perspectiva de una segmentación por países, es posible ver que el progreso de las estrategias de sostenibilidad se encuentra un poco más avanzado en Argentina. Uno de los hallazgos más interesantes al respecto es el alto porcentaje de ejecutivos de Brasil y Colombia (13% y 10% respectivamente) que no ven como un punto importante contar con una estrategia en esta materia.

De cualquier forma, habrá que analizar en los próximos años cómo evolucionan las organizaciones que se encuentran implementando estrategias de sostenibilidad y aquellas que están ahora en el proceso de evaluar si habrán de contar o no con una a futuro para ver el avance real del tema en América Latina.

**Cuadro 3**

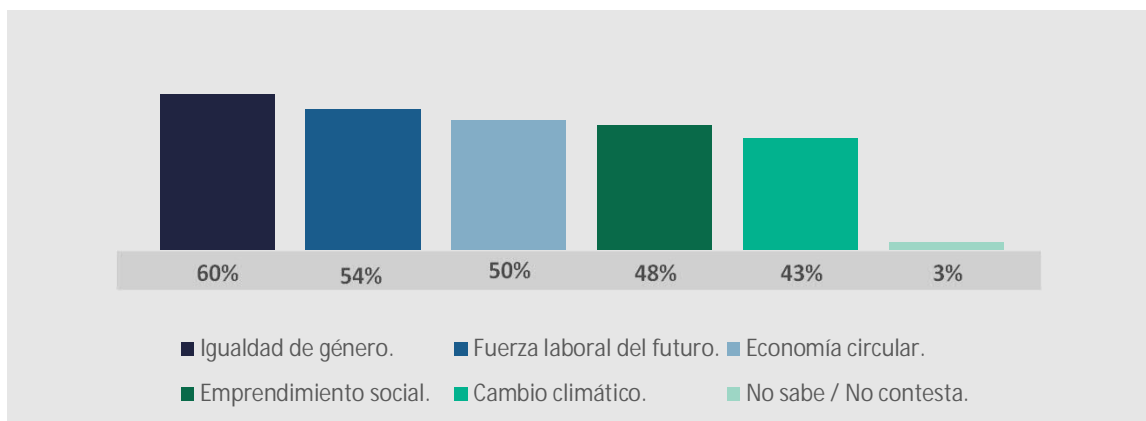
¿Tiene su empresa un reporte de sostenibilidad?



Del 45% de las organizaciones latinoamericanas que dijeron contar con una estrategia de sostenibilidad, una proporción un poco menor informa tener un reporte para contar periódicamente los resultados de sus esfuerzos de sostenibilidad (41%).

**Cuadro 4**

¿Cuáles son los aspectos de sostenibilidad con los que más se identifica su organización?  
Ranking ponderado.



Los cinco temas que dominan las agendas de la mayoría de las empresas encuestadas en la región son igualdad de género, fuerza laboral del futuro, economía circular, emprendimiento social y cambio climático.

Según informes recientes, la brecha salarial entre el hombre y la mujer puede alcanzar en Latinoamérica un 22% para un mismo empleo<sup>2</sup>. Además, la cantidad de mujeres en posiciones de CEO o en juntas directivas no supera el 30% de participación promedio en los países de la región<sup>3</sup>.

Antes del COVID-19 la Organización Internacional del Trabajo había previsto una contracción del empleo para la región durante 2020. Sin embargo, la pandemia remarcó la mayor oportunidad de empleabilidad de las personas con capacidades y conocimientos desarrollados. En este sentido, los ejecutivos tienen una razón para priorizar el enfoque hacia la fuerza laboral del futuro: asegurar un talento mejor preparado es un reto clave para las iniciativas de cambio estratégico.

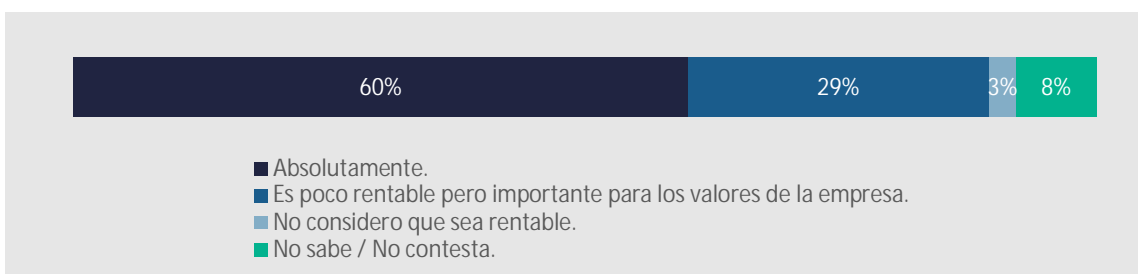
De igual manera, la comprensión de los beneficios de la economía circular frente a las economías lineales ha mostrado al empresariado que existe un retorno más claro y concreto de la inversión, que es posible lograr ahorros y ganancias asociadas y que se trata de una contribución para mejorar de modo rentable la sostenibilidad de las organizaciones.

## EL ROL DE LOS STAKEHOLDERS

La sostenibilidad ha dejado de ser un área o un programa para transformarse en una forma de enfocar el negocio. Durante el estudio se consolida como un concepto que atraviesa a todas las industrias y todas las posiciones.

### Cuadro 5

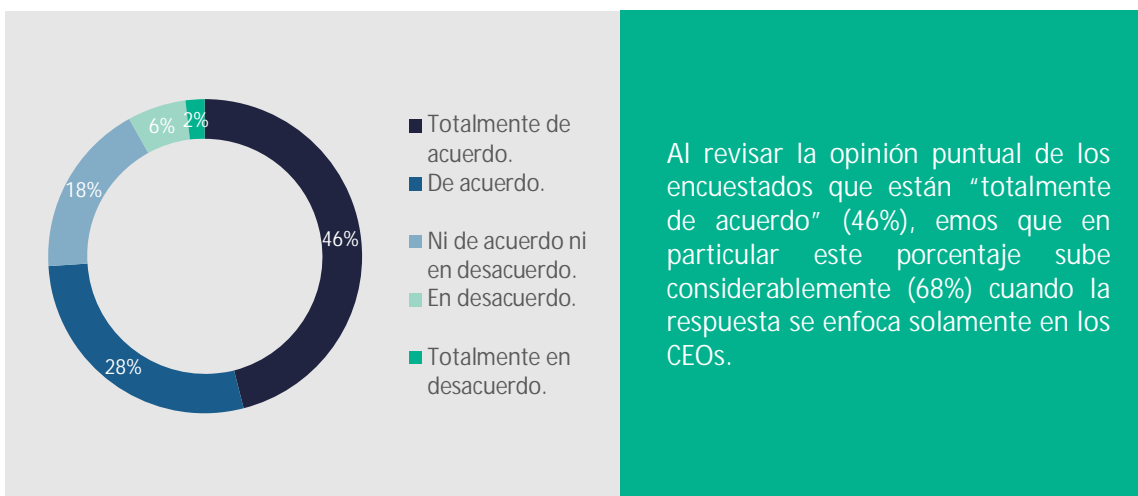
¿Considera usted que la sostenibilidad es rentable para su empresa?



El 60% de los ejecutivos consultados confirmó que la sostenibilidad es rentable y 29% manifestó que es poco rentable pero importante para los valores de la empresa. El nivel de indefinición es muy bajo y aún menor es el de aquellos que no lo consideran rentable (3%).

### Cuadro 6

¿Qué tan de acuerdo está usted con que una estrategia de sostenibilidad brinda a las organizaciones una ventaja competitiva al momento en que sus clientes van a comprar sus productos o servicios?



La muestra general arroja que 46% de los ejecutivos está totalmente de acuerdo con que una estrategia de sostenibilidad brinda a las empresas una ventaja competitiva.

**Cuadro 7**

¿Qué tan importante cree que es para sus clientes que la empresa...?

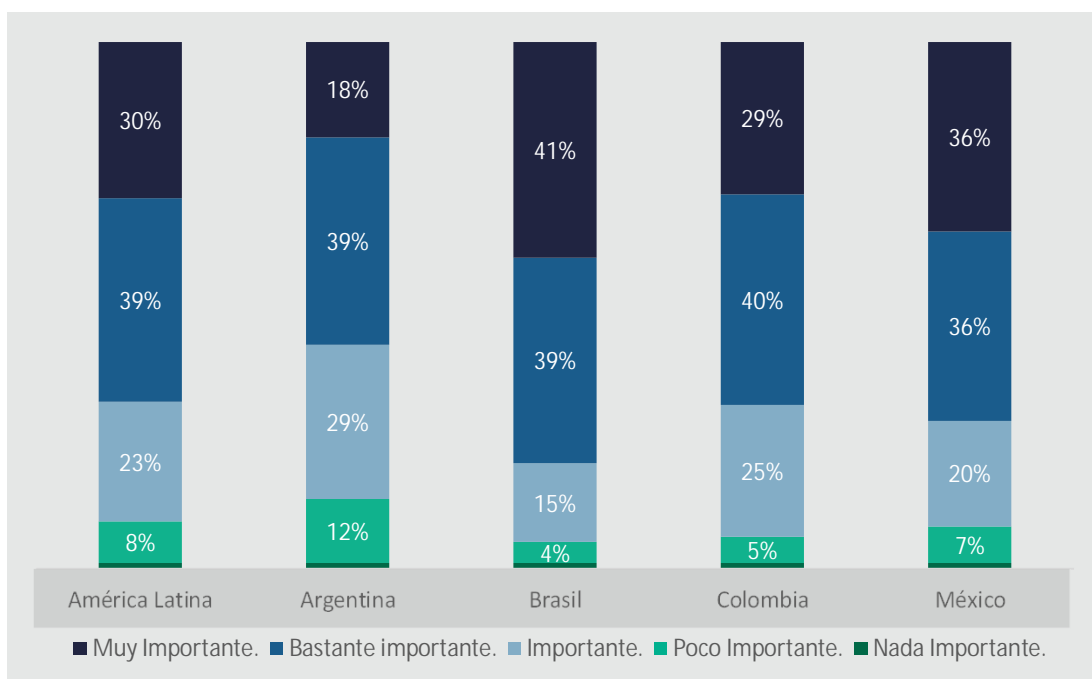


Un alto número de ejecutivos C-Levels (46%) estuvo de acuerdo en que las prácticas de sostenibilidad son importantes para sus clientes; aun por encima de la solidez financiera, ser líder en su industria o tener políticas firmes de compliance.

El valor y la importancia de la sostenibilidad también ha llamado la atención del mundo financiero<sup>4</sup>. Actualmente las organizaciones que hacen auditorías sobre los activos contables de las empresas han comenzado a incluir variables de la agenda de sostenibilidad ambiental o social al momento de elaborar sus análisis e informes sobre los riesgos de cada uno de sus clientes<sup>5</sup>.

**Cuadro 8**

¿Cuán importante es la estrategia de sostenibilidad de su empresa para sus empleados?

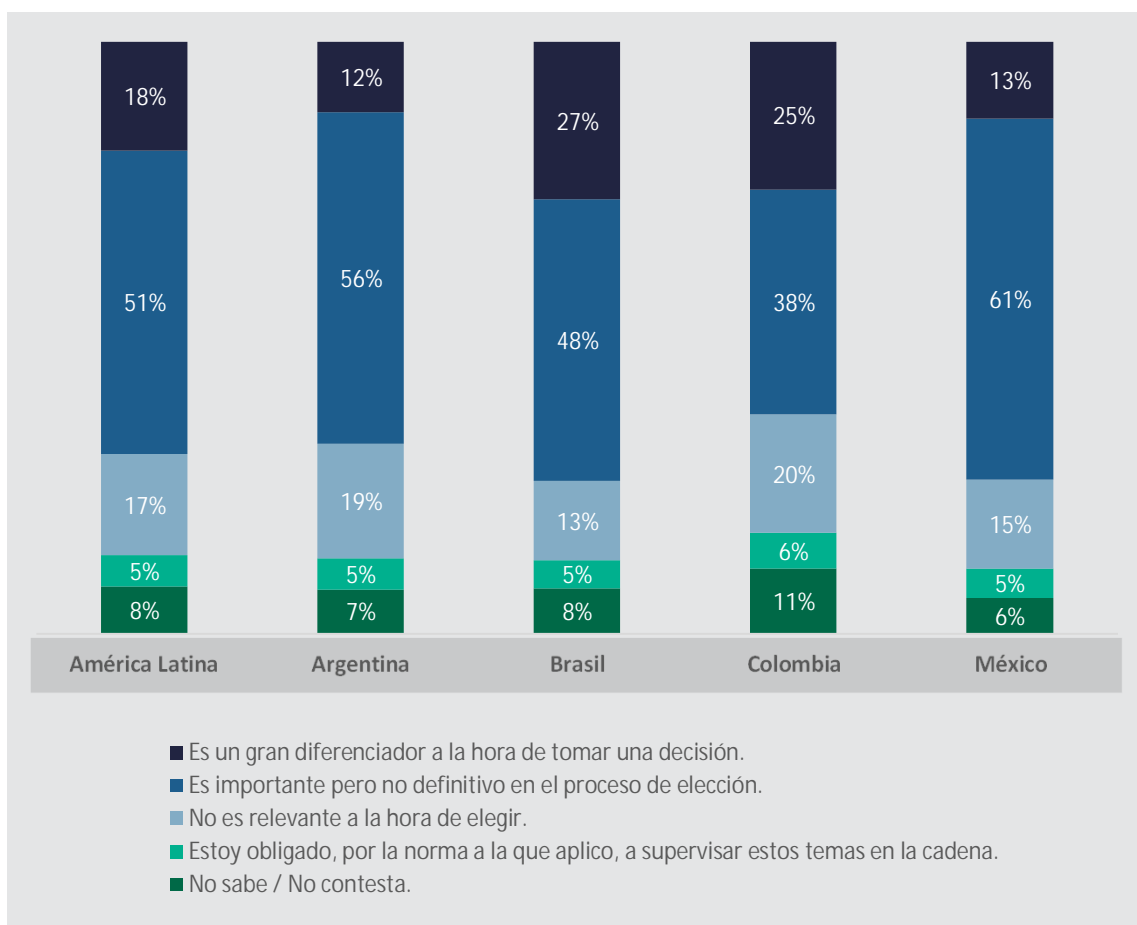


El tema no se agota en los clientes: los empleados también tienen una participación relevante en esta conversación. La importancia de la sostenibilidad para los empleados varía de país en país. Un alto promedio lo califica entre “Bastante Importante” y “Muy Importante”. En este punto se destaca Brasil, donde 41% de los ejecutivos lo evaluaron como “Muy importante” para sus empleados, superando por mucho la media de la región, cuyo otro extremo es Argentina, que muestra el indicador más bajo (18%).

La percepción de los ejecutivos sobre este tema es correcta y con proyección a futuro: según un estudio de The Millennial Impact Report, los “millennials” o Generación Y (1981-1996) conformarán el 75% de la fuerza laboral para 2025; y ellos tienen una fuerte consideración de los temas de sostenibilidad, al punto que 64% de las personas consultadas dijo que solo trabajarán para empresas que cuenten con prácticas sostenibles<sup>6</sup>.

**Cuadro 9**

¿Hasta qué punto su empresa toma en cuenta los esfuerzos de sostenibilidad de sus proveedores?



Existe un avance sobre las prácticas sostenibles de los proveedores a la hora de escogerlos (19%). Sin embargo, para una gran mayoría de las empresas encuestadas (51%), aún no es un factor decisivo. Destacan Brasil y Colombia con los porcentajes más altos a la hora de elegir proveedores con prácticas sostenibles en contraste con Argentina y México.



Las acciones de sostenibilidad cobran cada vez mayor fuerza en el marco de la cadena de valor porque todos los stakeholders comienzan a generar una sana presión sobre la necesidad de implementar medidas comprometidas con la comunidad o el medioambiente. Ya en 2020, durante el Foro de Davos (WEF) se había planteado que esto abriría una gran oportunidad para el cambio. Un año más tarde, en la edición 2021 del WEF, se presentó un nuevo informe en el que se señala que ocho cadenas de suministro son responsables de más del 50% global de las emisiones de dióxido de carbono y que su descarbonización total sólo añadiría entre un 1% y un 4% a los costos del consumidor final<sup>7</sup>.

## SOSTENIBILIDAD, INVERSIONES Y TECNOLOGÍA

Si bien existe un camino recorrido en materia de sostenibilidad en las empresas de Latinoamérica, hay un mar de oportunidades por delante para consolidar la sostenibilidad como práctica.

Consultados sobre cuál es el área de la compañía que asume el desafío de llevar adelante la estrategia de sostenibilidad, nos encontramos con que un 11% de las empresas consultadas dicen ya contar con su propio departamento de sostenibilidad, lo cual refleja un avance importante.

### Cuadro 10

¿Qué área de su empresa maneja el centro de costos asignado a las iniciativas de sostenibilidad?

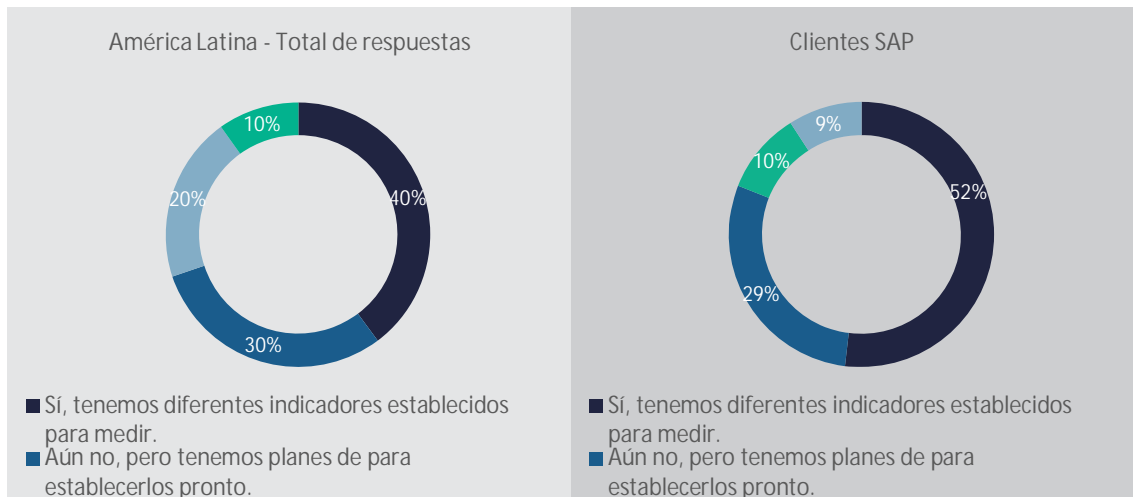


Por otra parte, el 26% de las empresas mantienen los esfuerzos de sostenibilidad en el área de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), seguidos por Finanzas y la oficina del CEO con 16% y 12% respectivamente. El hecho que áreas tan importantes como estas dos últimas agrupen un 28% refleja la preocupación de los altos ejecutivos por tener los temas de sostenibilidad bajo su dirección.

La suma de las respuestas acumuladas bajo "Otras áreas" señala también que aún son muchas las empresas que no cuentan con un área específica.

**Cuadro 11**

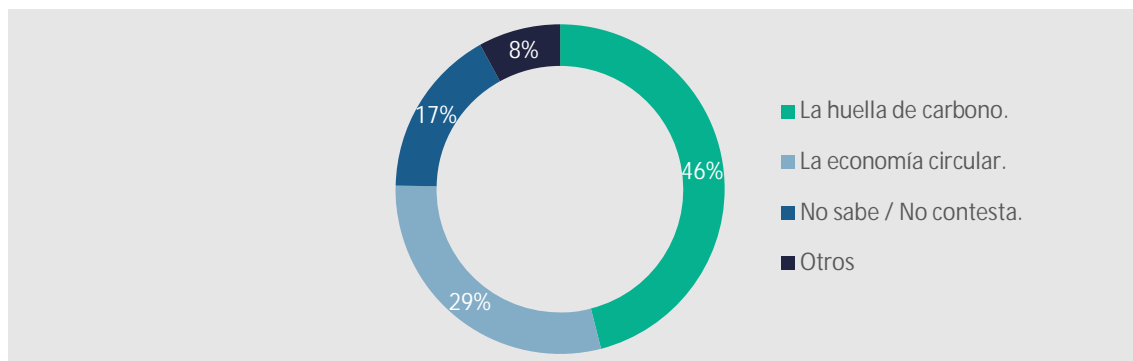
¿Tiene su empresa establecidos indicadores de rendimiento para medir sus esfuerzos de sostenibilidad?



El 40% de las empresas encuestadas afirmó contar con indicadores (KPIs) establecidos para medir sus esfuerzos de sostenibilidad. En el estudio se logra identificar cuáles son clientes de SAP, y en este grupo quienes señalaron contar con KPIs implementados asciende al 52%.

**Cuadro 12**

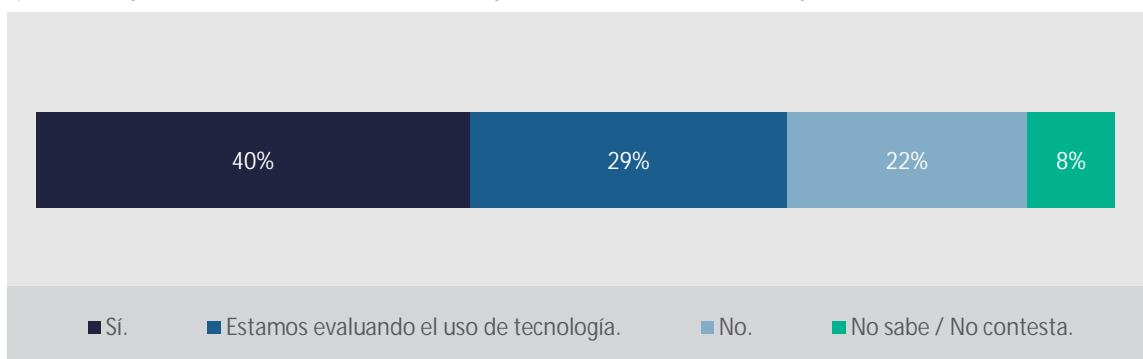
¿Los KPIs establecidos para medir sostenibilidad se enfocan en...?



Entre los KPIs que se destacan a la hora de medir los esfuerzos de sostenibilidad se encuentran principalmente el impacto de huella de carbono y economía circular.

**Cuadro 13**

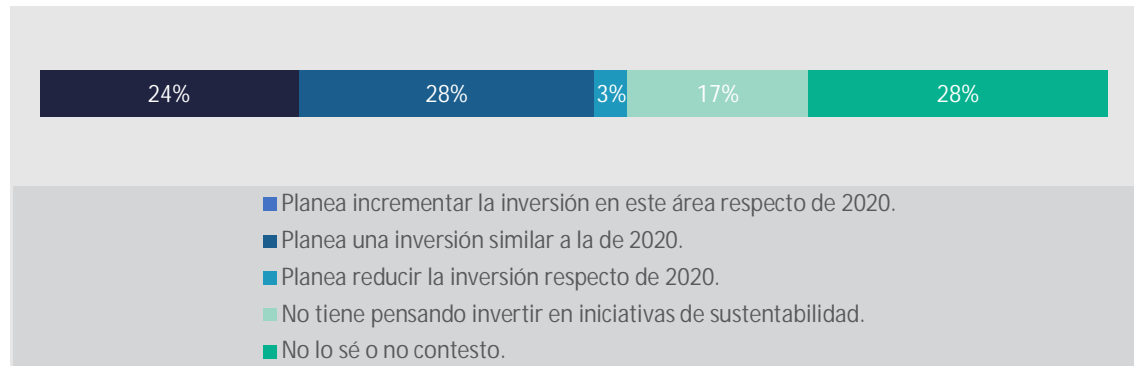
¿Usa su organización soluciones de tecnología para impulsar su estrategia de sostenibilidad?



Para llevar adelante la gestión de los indicadores, la tecnología se vuelve un aliado fundamental, tal como lo indica el 40% de los encuestados, quienes cuentan con soluciones de TI para llevar a cabo sus estrategias sostenibles.

#### Cuadro 14

En los próximos meses, en relación con sus planes de invertir en iniciativas de sostenibilidad, su empresa...



El valor de la sostenibilidad continúa siendo un tema relevante a pesar del impacto generado por la pandemia. Según la consulta hecha a los ejecutivos entre fines de octubre y mediados de noviembre de 2020 para este informe, 24% de las empresas de la región estima que incrementará su inversión en las iniciativas de sostenibilidad en 2021 y otro 28% la mantendrá al mismo nivel de 2020. De todos modos, el grado de incertidumbre es alto: 28% no respondió sobre el tema y un 20% reducirá o no hará inversiones en el área.

# PERSPECTIVAS A FUTURO

El trabajo de desarrollo de políticas de sostenibilidad sigue madurando y tiene una agenda que se nutre cada vez más de diversos puntos. Los indicadores muestran que algunas acciones son incipientes y que demandan tiempos y recursos no siempre disponibles. ¿Qué esperar a futuro?



## Especialización

Como ocurre habitualmente con temas emergentes, el proceso de especialización de una o más áreas dentro de las compañías tomará algún tiempo más y es de esperar que el número de organizaciones que cuenten con un departamento de sostenibilidad sea cada vez mayor en un futuro próximo, de la misma manera que ha ocurrido con otras áreas como la de innovación o, en el pasado, recursos humanos y comunicaciones.



## Estándares e indicadores

Para que los reportes de sostenibilidad adquieran más valor que el que tienen individualmente, el uso de parámetros internacionales y el seguimiento de KPIs será fundamental para que las organizaciones puedan trabajar en forma conjunta y dentro de sus cadenas de valor para mejorar el desarrollo de su actividad. La tecnología será un aliado estratégico fundamental para reportar avances y ajustar metas.



## Cadena de valor y más allá

El camino hacia adelante es claro; el número de empresas de la región que suman estrategias sostenibles a su DNA es cada vez mayor y la cadena de valor no será la excepción. Para el supply chain el ser sostenible pasará de ser una opción para convertirse en una obligación si quieren competir en el mundo corporativo. Para la mayoría de las organizaciones se volverá una norma el trabajar con proveedores que cumplan los requisitos de una agenda sostenible y esto marcará un camino de aceleración y establecimiento de la sostenibilidad.



## Inversiones

Pese al efecto de la pandemia, o quizás a partir de ella, existe un conjunto de organizaciones que decidió mantener o incrementar sus inversiones en el área. Habrá que aprovechar cada centavo y recurso para lograr resultados que animen a otros a seguir ese mismo camino. La tecnología será, en ese campo, un socio esencial para mostrar el retorno de la inversión y el impacto de la estrategia de sostenibilidad en el entorno de las empresas.



## El impacto de los millennials

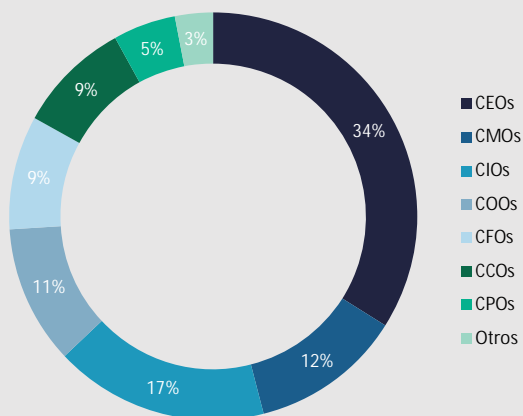
El hecho de que los nacidos entre 1981 y 1996 conformarán el 75% de la fuerza laboral para el 2025 es una muestra clara del foco que se debe poner en las necesidades, preferencias y tendencias de este grupo. Cabe destacar que esta generación ve un valor inmenso en los esfuerzos de sostenibilidad y esto será decisivo a la hora de comprar un producto, contratar un servicio o incluso, aceptar un trabajo.

## METODOLOGÍA

Los resultados del estudio presentados en este documento se basan en una encuesta realizada entre fines de octubre y mediados de noviembre de 2020 en los mercados de Argentina, Brasil, Colombia y México a 455 CEOs y altos ejecutivos de empresas grandes y medianas con operaciones en esos países.

### ¿Quiénes participaron de este estudio?

- La mayoría de los ejecutivos entrevistados son CEOs (34%), seguidos por CIOs (17%).
- Hemos clasificado la muestra por productores de bienes (47%) y empresas de servicios (53%).
- Entre los productores de bienes se encuentran las siguientes industrias: petróleo y gas, minería, agroindustria, automotriz, farmacéutica, construcción y bienes de consumo.
- En las empresas de servicios encontramos a los servicios financieros (banca y seguros), viajes y entretenimiento, retail, salud y telecomunicaciones.



## REFERENCIAS EXTERNAS

1. El Dow Jones Sustainability™ World Index comprende a los líderes globales en sostenibilidad según los identifica Robeco- SAM. Representa al 10% más alto de las 2.500 compañías más grandes en el S&P Global BMI basado en criterios económicos, ambientales y sociales de largo plazo. Fuente: [Dow Jones Sustainability Indices – Annual Review 2020 :: News :: ChemistryViews](#)
2. Brecha salarial de género en las empresas de la región de América Latina es de hasta 22%. Aequals, informe sobre la inclusión de la mujer en el mercado laboral. Publicado en el diario La República, 27 de noviembre de 2020. Fuente: <https://www.larepublica.co>
3. Observatorio de Igualdad de Género, CEPAL, 2020. Fuente: <https://oig.cepal.org/es/indicadores>
4. PWC: Los riesgos no financieros, una amenaza creciente para la banca. 2018. Fuente: <https://ideas.pwc.es>
5. Fuente: Harvard Business Review: [A More Sustainable Supply Chain](#), por Verónica H. Villena y Dennis A. Gioia, mayo 2020.
6. Fuente: The Millennial Impact Report – Fuente: <http://www.themillennialimpact.com/>
7. Fuente: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Net\\_Zero\\_Challenge\\_The\\_Supply\\_Chain\\_Opportunity\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Net_Zero_Challenge_The_Supply_Chain_Opportunity_2021.pdf)