

Grupo de Trabajo
Agenda 2030
Inversión Sostenible



Red México

CCE CONSEJO
COORDINADOR
EMPRESARIAL



BUENAS PRÁCTICAS EN TORNO A LA INVERSIÓN SOSTENIBLE

Junio 2022

Contenido

Mensaje de bienvenida	3
Resumen Ejecutivo	4
Colaboración y Agradecimientos	5
Inversión Sostenible en México	6
Los ODS y la Inversión Sostenible	7
1. Financiamiento Sostenible	9
2. Pensamiento Integrado	13
3. Inversión Sostenible y Cambio Climático	16
— Cambio Climático	
4. Sostenibilidad en Cadenas de Suministro	20
— Modelo para establecer cadenas de suministro sostenibles	
5. Buenas prácticas de Gobierno Corporativo: un enfoque sostenible	23
— Estrategia corporativa, propósito, y gobierno corporativo	
6. Stakeholder Capitalism como modelo empresarial	25
7. Buenas prácticas para elaborar un reporte de sostenibilidad	27
Puntos importantes en torno a la Inversión Sostenible	31
I. Puntos importantes sobre el Financiamiento Sostenible	
II. Puntos importantes para guiar el Propósito y Pensamiento Integrado	
III. Puntos importantes para mitigar los riesgos del cambio climático	
IV. Puntos importantes para el establecimiento de un gobierno corporativo sólido y alineado a las buenas prácticas internacionales	
V. Puntos importantes que contribuyen a mejorar el <i>Stakeholder Capitalism</i>	
Glosario de términos	40
Recursos adicionales	41
Bibliografía	
Disclaimers	43

Mensaje De Pacto Mundial México y del Consejo Coordinador Empresarial

Los Grupos de Trabajo Agenda 2030 (GTA2030) son una iniciativa conjunta entre el Consejo Coordinador Empresarial y Pacto Mundial México, derivada del convenio de colaboración que se firmó en mayo de 2019 junto al Gobierno de México. En esta iniciativa se reconoce que el sector privado, junto con las organizaciones de la sociedad civil, la academia y las entidades gubernamentales juegan un papel fundamental para la consecución exitosa de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Al momento, se han conformado diversos Grupos de Trabajo temáticos que abarcan de manera transversal los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos grupos son liderados por empresas, y albergan a más de 300 organizaciones de la iniciativa privada, la sociedad civil, la academia, organismos internacionales y entidades gubernamentales que aportan su experiencia y conocimiento hacia la sostenibilidad empresarial.

Uno de ellos es el **Grupo de Trabajo Agenda 2030 | Inversión Sostenible**, que trabaja en la promoción de las buenas prácticas en torno a la inversión a través de un gobierno corporativo, para así alcanzar una filosofía de administración basada en prácticas comerciales sostenibles.

En este sentido, la **Guía de Buenas Prácticas en Torno a la Inversión Sostenible** no solo busca tener un impacto en el sector privado del país, sino también reflejar que la colaboración entre distintos actores, que permeará positivamente a todo el ecosistema empresarial creando valor sostenible a largo plazo.

El **Consejo Coordinador Empresarial y Pacto Mundial México** reafirman su compromiso y trabajo como agentes de cambio y detonantes del desarrollo económico y social, con el objetivo de contribuir en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en México y garantizar un futuro sustentable, resiliente e inclusivo para todas y todos.



Resumen Ejecutivo

Adoptada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Agenda 2030 se estableció como un “plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad”¹. La Agenda, que a la par tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia, plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con 169 metas que regirán los programas de desarrollo mundiales hacia el 2030. Con esto en mente, “los Estados [Miembro] se comprometieron a movilizar los medios necesarios para su implementación mediante alianzas centradas especialmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables”².

El sector privado juega un papel fundamental para avanzar y acelerar la Agenda 2030. Por ejemplo, la Agenda 2030 en América Latina y el Caribe plantea que “la participación del sector privado [también] representa una oportunidad para que los modelos de negocios se adapten a los desafíos de la Agenda 2030” ya que “los diversos actores del sector privado pueden impulsar la transición hacia patrones de producción y consumo sostenibles en varios sectores; generar empleos decentes, con un enfoque basado en derechos, y contribuir a la igualdad de género, a través de sus prácticas corporativas”³. En México, en específico, la propia Secretaría de Economía destacó recientemente que “la Agenda 2030 [de México] es una herramienta para la reactivación económica inclusiva y sostenible, para incorporar la perspectiva de la sostenibilidad en las acciones de la propia Secretaría y también de la ciudadanía en nuestra vida diaria”⁴.

En este sentido, el Grupo de Trabajo de Inversión Sostenible se estableció en agosto de 2021, con el propósito de entender la situación actual en México sobre la inversión sostenible y encontrar los retos y oportunidades que se presentan. El grupo está compuesto por 22 participantes de diferentes industrias, incluyendo grupos financieros, las bolsas de valores, inversionistas, consultoras y representantes de la academia. El objetivo del mismo es promover las buenas prácticas en torno a la inversión a través de un gobierno corporativo sólido, y establecer las bases de una filosofía de administración basada en prácticas comerciales sostenibles, que respalden la creación de valor a largo plazo por parte de las empresas.

Como resultado de la colaboración del Grupo de Trabajo de Inversión Sostenible, presentamos el siguiente reporte titulado *Buenas Prácticas en torno a la Inversión Sostenible* con la finalidad de compartir buenas prácticas concretas que el sector privado puede implementar – en el corto, mediano y largo plazo – para avanzar los objetivos de la Agenda 2030 en México. El reporte se divide en ocho capítulos que describen, de manera general, las acciones que las empresas y organizaciones pueden llevar a cabo para facilitar la transición hacia una economía sostenible en nuestro país.

Reconociendo que las empresas y organizaciones se enfrentan a una serie de retos cada vez más complejos – a nivel macroeconómico o específicos de la industria a la que pertenecen – a la par de la urgencia de mitigar los riesgos presentados por el cambio climático, entre otros, el Grupo de Trabajo de Inversión Sostenible considera que las buenas prácticas incluidas en este reporte representan una base, accesible y escalable, que dichas organizaciones pueden utilizar para guiar sus acciones hacia la transición a una economía sostenible y, a la par, acelerar su contribución a la consecución de los ODS planteados en la Agenda 2030.

El reporte está basado en observaciones sobre los estándares del mercado local y global y no representan ninguna posición particular con respecto a ASG y/o inversión sostenible, ni ninguna de las posiciones públicas específicas de los miembros del grupo de trabajo sobre estos u otros asuntos fuera del alcance de este reporte.

1 ONU. “[La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible](#)”. 25 de septiembre de 2015.

2 Ibid.

3 CEPAL – Naciones Unidas. “[Agenda 2030 en América Latina y el Caribe – Sector Privado](#)”.

4 Gobierno de México. Secretaría de Economía. “[Comunicado No. 013 – El Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reporta sus contribuciones 2021 al desarrollo sostenible del país](#)”. 16 de marzo de 2022.

Colaboración y Agradecimientos

Este documento es el resultado de la participación de empresas y organizaciones que conforman el Grupo de Trabajo de Inversión Sostenible. Agradecemos el compromiso y colaboración de todas las organizaciones ⁵ participantes en la investigación elaboración del presente documento.



⁵ Las empresas participantes no se encuentran en ningún orden particular.



Inversión Sostenible en México

La transición hacia una economía sostenible requiere aumentar el financiamiento a través de proyectos e iniciativas que brinden beneficios tanto económicos como no-económicos y que estén direccionados hacia empresas que contribuyan positivamente a la sostenibilidad.



La inversión sostenible combina la inversión tradicional con conocimientos relacionados a la sostenibilidad al integrar consideraciones ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la toma de decisiones de inversión.

El **financiamiento sostenible** permite reorientar los flujos financieros hacia **inversiones sostenibles**, al incentivar al sector financiero a que el capital fluya hacia las inversiones que respondan a las necesidades de la agenda sostenible, en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por las Naciones Unidas.

La integración ASG puede ayudar a mejorar los rendimientos ajustados al riesgo; el grado de integración depende del tipo de activo, que van desde acciones, bonos, o capital privado, entre otros. Los nuevos puntos de referencia (*benchmarks*) y productos están haciendo que la inversión sostenible sea cada vez más accesible en todas las clases de activos y regiones. El número de mandatos relacionados a inversión sostenible ha tenido un notable incremento en los últimos años.

Realizar un análisis ASG se ha convertido en una parte cada vez más importante del proceso de inversión. Los inversionistas están comenzando a incorporar datos ASG para tener una visión más completa de las empresas en las que invierten. El rápido crecimiento de los activos destinados a estrategias de inversión sostenible reflejan no solo las preferencias de los inversionistas, sino también la evolución de los productos de inversión en el mercado.

Centrarse en los riesgos ASG materiales permite mejorar el perfil de una empresa, que es cada vez más relevante para inversionistas, agencias de calificación y clientes, por lo que incorporar estos criterios y tener acciones serias frente al cambio climático permite obtener mejores calificaciones crediticias ⁶, tener un menor costo de capital y con ello, acceso a mejores financiamientos.

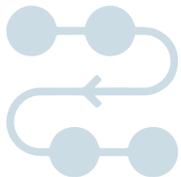
⁶ Oxford University (2014), [From the stockholder to the stakeholder](#).

Los ODS y la Inversión Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible han ayudado a formalizar la medición y aplicación de los 17 objetivos a través de 169 indicadores, los cuales han evolucionado desde su origen en los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los objetivos han fijado una meta en los temas de mayor relevancia para la sociedad y el medio ambiente tales como el crecimiento económico, la inclusión social y la protección al medio ambiente con miras al 2030.

La cooperación entre el gobierno y las empresas ha sido clave para delimitar y destinar recursos a los asuntos más relevantes para cada país y que a su vez contribuyan a los objetivos globales. De igual forma, el contexto específico de México en relación con los ODS hace que la inversión sostenible se adapte al contexto socioeconómico del país.

Una de las características principales de los ODS son su enfoque práctico al momento de desarrollarlos e impulsarlos, lo que implica la inversión de recursos económicos para financiar requerimientos tales como tecnología, infraestructura y otras necesidades de capital. En este sentido, las empresas tienen un rol fundamental para financiar las iniciativas que ayuden a cumplir los ODS.



La inversión sostenible implica que una empresa conecte todos los elementos de su cadena de valor, tomando en cuenta desde proveedores hasta el destino final de los productos y servicios, lo cual contribuye a conectar la estrategia del negocio con las prioridades establecidas por la empresa.

Las empresas deberán establecer objetivos de mejora en el uso de recursos, así como de energías renovables que en su conjunto les permitan llegar a las metas establecidas por otros programas e iniciativas y, por lo tanto, alinear los objetivos económicos con los de inversión sostenible. La inversión sostenible crea lazos de cooperación al incentivar la innovación y apoyar la toma de decisiones sostenibles a todos niveles. Las empresas deberán centrar las inversiones en capital hacia opciones sostenibles; de esta manera, los productos, servicios e inversiones deberán estar dirigidos a contribuir con los ODS. Así pues, si no se establece una conexión clara entre los temas materiales y los indicadores de cada objetivo, no se podrá medir la contribución de cada empresa a la agenda de sostenibilidad global.

En lo concerniente al cambio climático, las empresas se pueden apoyar en los indicadores de cada objetivo, a fin de delinear su estrategia para maximizar el impacto positivo, y al mismo tiempo minimizar o mitigar los posibles impactos negativos. Para comunicar de manera efectiva la estrategia, se deberán priorizar los impactos que la inversión sostenible genere sobre las personas y el medio ambiente. En consecuencia, la inversión sostenible deberá considerar las sinergias entre los objetivos, así como las posibles interacciones negativas, cuando el impacto de un objetivo pueda afectar la consecución de otro. Adicionalmente, se deberá difundir los casos de éxito y las áreas de oportunidad con el fin de evitar el *greenwashing* en la implementación de los ODS en toda la cadena de valor de la empresa.

Principios para la Inversión Responsable (PRI)⁷

Un sistema financiero global económicamente sostenible y eficiente es necesario para la creación de valor a largo plazo. Para invertir de manera responsable y efectiva, los inversores necesitan un sistema financiero que apoye su búsqueda de valor a largo plazo sin obstaculizarla.

Los Principios para la Inversión Responsable (PRI por sus siglas en inglés) fueron desarrollados por un grupo internacional de inversores institucionales para reflejar la creciente relevancia de los asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo en el contexto de las prácticas de inversión y más de \$120B de dólares en activos. La creación de estos significó un momento crucial para el movimiento por la inversión sostenible, responsable y de impacto.

- 1 Incorporaremos asuntos ASG en los análisis de inversión y en los procesos de toma de decisiones.
- 2 Seremos propietarios activos e incorporaremos asuntos ASG en nuestras prácticas y políticas de propiedad.
- 3 Procuraremos una divulgación adecuada de los asuntos ASG por parte de las entidades en las que invertimos.
- 4 Promoveremos la aceptación e implementación de los Principios en el sector de las inversiones.
- 5 Trabajaremos con conjunto para incrementar nuestra efectividad en la aplicación de los Principios.
- 6 Cada uno de nosotros emitirá informes sobre nuestras actividades y progreso con respecto a la aplicación de los Principios.

Fuente | Premisas de las responsabilidades fiduciarias en Principios para la Inversión Responsable 2021.



⁷ [Principios para la Inversión Responsable](#) (2021).

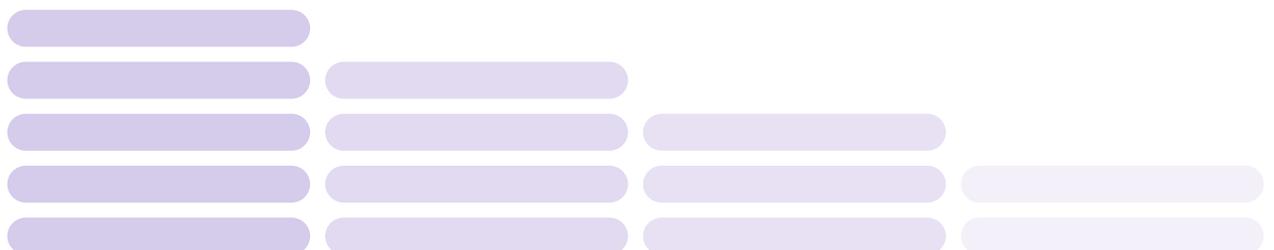
1 Financiamiento Sostenible



En términos generales, y según el G20, el financiamiento sostenible se entiende como aquel financiamiento que contribuye al logro de un crecimiento fuerte, sostenible, equilibrado e inclusivo, mediante el apoyo directo o indirecto al marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este tipo de financiamiento conlleva tomar debidamente en cuenta las consideraciones ASG en la toma de decisiones de inversión, lo que en teoría conduce a mayores inversiones en actividades sostenibles y de largo plazo. De igual manera, abarca cuestiones de transparencia sobre los riesgos relacionados con los factores ASG que pueden afectar el sistema financiero y la mitigación de dichos riesgos a través de la gobernanza adecuada de los actores financieros y corporativos.

El financiamiento sostenible ofrece una serie de soluciones para las organizaciones que buscan obtener capital para llevar a cabo proyectos sostenibles, y la creciente demanda de valores ASG proporciona un mercado fácilmente disponible para los emisores interesados en financiar proyectos sostenibles con buenos retornos.

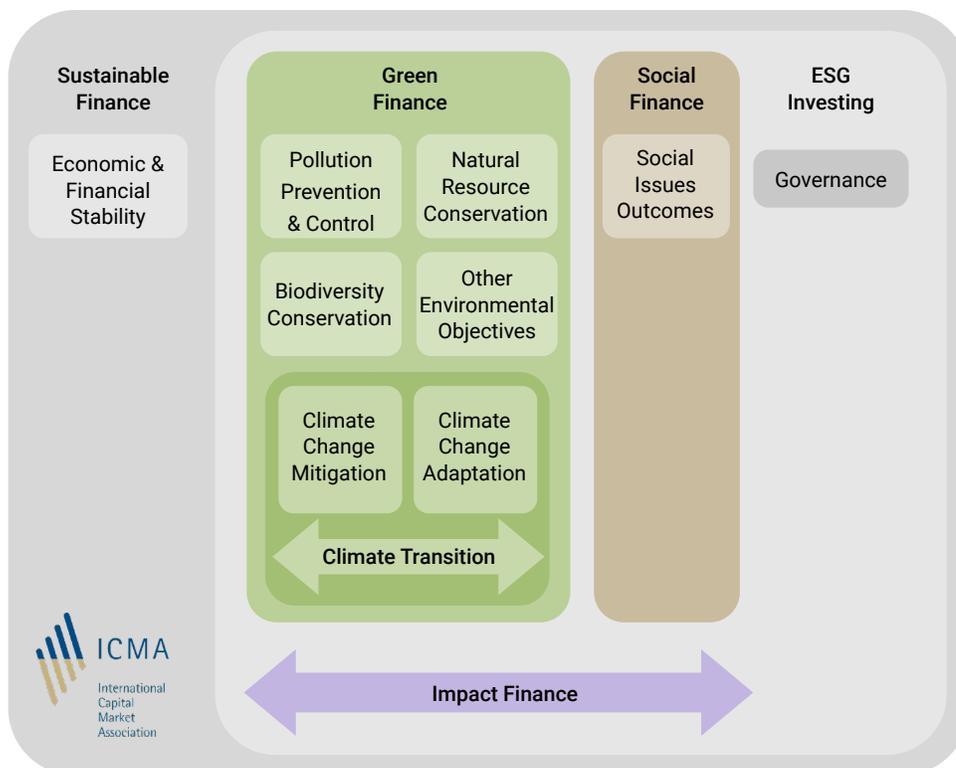
Para los **inversionistas**, un financiamiento sostenible implica investigar y comprar títulos cuyos ingresos ayuden a mitigar los riesgos ASG importantes y/o a capitalizar las oportunidades ASG. Para los emisores, esto implica la venta de títulos para este tipo de proyectos (i.e. Bonos).



Financiamiento Sostenible

1. **Financiamiento Verde** Financiamiento diseñado para abordar objetivos ambientales.
2. **Financiamiento Climático** Financiamiento diseñado exclusivamente para apoyar una transición hacia una economía resiliente al clima al permitir acciones de mitigación, especialmente la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, e iniciativas de adaptación que promueven la resiliencia climática.
3. **Financiamiento Social** Financiamiento diseñado para apoyar acciones que mitiguen o aborden un problema social específico y/o busquen lograr resultados sociales positivos, especialmente, pero no exclusivamente, para una(s) población(es) objetivo.
4. **Financiamiento de Impacto** Financiamiento diseñado para producir un impacto positivo, verificable y directo en la sociedad y/o el medio ambiente, basado en indicadores acordados y la evaluación comparativa (*benchmarking*) de objetivos, al mismo tiempo que busca rendimientos financieros alineados o mejores a los del mercado.
5. **Inversión ASG o Inversión Responsable** Se refiere a las estrategias y prácticas que incorporan factores ASG materiales en las decisiones de inversión y que procuran un ejercicio activo de la propiedad de valores bursátiles, con miras a minimizar los riesgos y maximizar los rendimientos financieros.

Cuadro 1 | Tipos de financiamiento sostenible.



Fuente | International Capital Market Association.

Financiamiento sostenible en el mercado de bonos

La Asociación Internacional de Mercados de Capitales (ICMA, por sus siglas en inglés), reconoce los siguientes cuatro tipos de bonos temáticos como parte de los instrumentos de financiamiento sostenible:

1. **Bonos Verdes:** Bonos donde los ingresos se aplican exclusivamente para financiar o refinanciar proyectos para ayudar a abordar o mitigar un problema ambiental específico.
2. **Bonos Sociales:** Bonos donde los ingresos se aplican exclusivamente para financiar o refinanciar proyectos para ayudar a abordar o mitigar un problema social específico y/o tratar de lograr resultados sociales positivos que impacten a alguna población en específico.
3. **Bonos Sostenibles:** Bonos donde los ingresos se aplican exclusivamente para financiar o refinanciar una combinación de proyectos ambientales y sociales.
4. **Bonos Vinculados a la Sostenibilidad:** Bonos cuyas características financieras y/o estructurales puedan variar dependiendo de sí el emisor alcanza, o no, ciertos objetivos ASG predefinidos y que están basados en el desempeño futuro previsto de la organización.

En la siguiente tabla, se detallan las características principales de cada tipo de bono y en la sección posterior se resumen las características de algunos de sus componentes principales:

Tabla 1 | Características de la inversión sostenible.

	Verdes	Sociales	Sostenibles	Vinculados a la sostenibilidad
Componentes principales para la emisión del bono:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de los fondos en proyectos elegibles. 2. Proceso de evaluación y selección de proyectos. 3. Gestión de fondos. 4. Presentación de informes. 			<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de indicadores clave de rendimiento. 2. Calibración de objetivos de desempeño. 3. Características del bono. 4. Presentación de informes.. 5. Verificación.
Proyectos elegibles (ejemplos):	<ul style="list-style-type: none"> • Mitigación y adaptación al cambio climático. • Prevención y control de contaminación. • Gestión sostenible de recursos naturales. • Conservación de biodiversidad. • Economía circular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso y asequibilidad a infraestructura y servicios básicos. (p.ej., salud, energía, transporte, vivienda, saneamiento, educación, etc.) • Generación de empleo. • Empoderamiento de minorías. 	Combinación de proyectos elegibles para bonos verdes y bonos sociales.	Varían conforme a cada organización al estar ligados a indicadores clave de rendimiento y al alcance de ciertos objetivos.
Tipo de interés	Independientes de la evolución del proyecto.			Vinculados al alcance (o no) de los objetivos del proyecto.

Financiamiento sostenible en el mercado de valores



El financiamiento sostenible en los mercados de renta variable está caracterizado, primordialmente, por el trabajo que empezó las Naciones Unidas con la iniciativa de Principios de Inversión Responsable (PRI). Cabe destacar que sí bien estos principios son el estándar global dentro del mercado de valores, también pueden ser utilizados con otros instrumentos financieros, incluyendo los de renta fija.

Las organizaciones que busquen acceder a este tipo de financiamiento deberán de contar con una estrategia de sostenibilidad clara y efectiva para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades ASG materiales a las que se enfrenten al poner en marcha sus modelos de negocios (ver capítulos sobre "Propósito y Pensamiento Integrado"). De igual manera, deberán poder comunicar de manera transparente su desempeño, tanto positivo como negativo, en cuestiones de sostenibilidad.

Tendencias en el financiamiento sostenible



Entre las principales tendencias globales futuras sobre el financiamiento se destacan:

- Continuará la emisión de bonos temáticos y de bonos vinculados a la sostenibilidad
- Incrementarán las emisiones de bonos temáticos por gobiernos y agencias públicas
- Ganarán fuerza las subcategorías de bonos temáticos
- Continuará la demanda por mayor transparencia por parte de inversores
- Se combatirá con mayor fuerza el "Greenwashing"

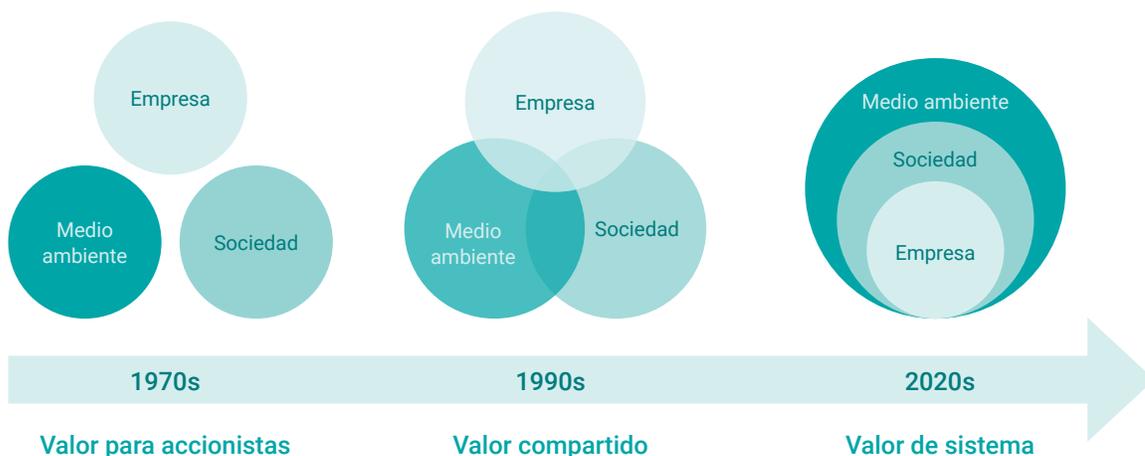


2 Pensamiento Integrado

Propósito y Pensamiento Integrado

La manera en que entendemos el rol de la empresa dentro de la sociedad ha venido cambiando a lo largo del tiempo. Bajo el modelo actual de valor de sistema, la empresa no puede ni debe jugar un papel aislado, sino que necesita realizar sus actividades tomando en cuenta su licencia social para operar, mientras que la sociedad opera conforme a los límites planetarios. Para prosperar en el tiempo, los resultados financieros ya no son suficientes, cada vez hay más factores que una organización debe considerar para generar valor de sistema.

Cuadro 2 | Cambio en el entendimiento de la sostenibilidad a lo largo del tiempo.



Fuente | International Integrated Reporting Council (IIRC).

El propósito de una organización es la razón fundamental de su existencia y lo que hace para generar valor para sí misma y sus grupos de interés a través del tiempo. Este debe estar completamente integrado en la cultura organizacional y servir como la guía en la toma de decisiones de una organización y en la medición de su desempeño. Para ello se puede hacer uso de los principios básicos del pensamiento integrado que permiten materializar, actuar, comunicar y evaluar resultados para asegurar que existe congruencia entre el modelo de negocio, el propósito, la estructura del gobierno corporativo, la ejecución de la estrategia, la gestión de riesgos y oportunidades, la cultura organizacional y la medición del desempeño.



El pensamiento integrado es la consideración activa, por parte de una organización, de la relación que existe entre sus diversas unidades operativas y funcionales, y los capitales que utiliza y sobre los que su actividad impacta.

Las organizaciones hacen uso de seis diferentes tipos de capitales para poner en marcha su modelo de generación de valor.

1. **Capital financiero:** Recursos financieros disponibles dentro de las organizaciones u obtenidos externamente (ver parte sobre “Financiamiento Sostenible”).
2. **Capital industrial:** Infraestructura, equipo y objetos físicos prefabricados disponibles para que una organización produzca bienes o preste servicios.
3. **Capital intelectual:** Intangibles basados en el conocimiento organizacional, incluyendo la propiedad intelectual, sistemas, procedimientos y protocolos, etc.
4. **Capital humano:** Competencias, capacidades y experiencias de la fuerza laboral y su motivación para innovar.
5. **Capital social y relacional:** Instituciones y relaciones dentro y entre las comunidades, grupos de interés y redes de la organización y su capacidad de compartir información.
6. **Capital natural:** Recursos y procesos ambientales—renovables y no renovables— que proporcionan los bienes y servicios que sostienen a la organización.

El valor creado por una organización se manifiesta en el aumento, disminución o transformación del inventario y flujo de los capitales de los que depende y que es causado por sus propias actividades.

El Pensamiento Integrado requiere que las empresas consideren los capitales que utilizan como insumos para ejecutar sus modelos de negocios, y cómo generan, preservan o erosionan el valor de éstos. Además, requiere considerar las interacciones temporales que existen entre ellos.

Este conduce, por un lado, a un análisis más holístico sobre los impactos que la organización tiene sobre el desarrollo sostenible y sobre los riesgos y oportunidades a los que se enfrenta al poner en marcha sus operaciones. Y por otro, a una toma de decisiones más robusta y completa que, sumada a prácticas de divulgación integrada, potencia la generación de valor de sistema y los alcances de la inversión sostenible.

El análisis de los impactos de una empresa sobre sus grupos de interés y el entorno en que desarrolla sus actividades productivas ha contribuido a la consolidación del concepto de análisis de materialidad, el cual involucra a todos los elementos sobre los que una empresa ejerce influencia y viceversa.

En términos de divulgación financiera, la información es material si podría razonablemente esperarse que su omisión, expresión inadecuada o ensombrecimiento puede influir en las decisiones que los usuarios principales de los informes toman basándose en dichos informes. A diferencia de la información financiera, cuyos principales usuarios son los inversores y otros proveedores de capital, la información ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG) es de importancia para diversos grupos de interés, incluyendo a los inversores, pero también a la sociedad civil y el sector público, así como a los clientes, fuerza laboral, proveedores de una organización y las comunidades en las que opera dicha organización.



3 Inversión Sostenible y Cambio Climático



El cambio climático presenta riesgos ambientales, sociales y económicos, que requieren acción inmediata, aunque se espera que tengan su mayor impacto a largo plazo. Los inversores no pueden asumir que el crecimiento económico seguirá dependiendo en gran medida de un sector energético dominado por los combustibles fósiles. Esto presenta riesgos y oportunidades a las administradoras de activos e intermediarios financieros.

Los fenómenos meteorológicos extremos, exacerbados por el cambio climático, representan amenazas serias para las empresas que buscan inversión en los mercados. Tan solo en el 2019 PG&E, una empresa de servicios públicos de California, se vio obligada a declararse en quiebra por su rol en provocar incendios forestales. Otra razón es que los gobiernos finalmente están tomando medidas para limitar la emisión de gases efecto invernadero (GEI) que podrían tener un impacto real en los ingresos futuros de las empresas. Un tercero es la presión de los clientes. Los grandes propietarios de activos, incluido el Fondo de Inversión de Pensiones del Gobierno de Japón, el más grande del mundo, están presionando a las empresas que administran su dinero para que atiendan más los temas relacionados con ESG de las empresas en las que invierten dinero. Un cuarto factor es que los administradores de activos se enfrentan a márgenes cada vez más reducidos.

La economía mundial podría caer por arriba de un 10% si no se cumplen las metas de reducción de emisiones planteadas y los objetivos del Acuerdo de París sobre el cambio climático para el 2050.⁸

El riesgo climático es un riesgo de inversión, por lo que la integración de las consideraciones climáticas y de sostenibilidad en los procesos de inversión puede ayudar a los inversores a construir carteras más resilientes y a obtener mejores rentabilidades ajustadas al riesgo a largo plazo⁹.

⁸ Swiss Re Institute, April 25, 2021, "The economics of climate change: no action not an option"

⁹ BlackRock (2021), [Inversión Sostenible](#).

El riesgo climático es un riesgo sistémico, que puede gestionarse con una acción política global coordinada. Los sectores público y privado pueden facilitar la transición.

- Es proteger las inversiones en contra de los efectos derivados del cambio climático.
- Es tratar de anticipar en incorporar en el modelo de evaluación estas variables y los efectos que pueden tener en las inversiones.
- Considera que los sistemas se degradan, cambian y partes de ellos (sistemas) se vuelven obsoletos o menos relevantes.
- Busca en definitiva mitigar los riesgos por cambio climático y alargar la vida útil de los proyectos (disminuir la obsolescencia).

El proceso de *climate proofing* debe ser flexible y ser el resultado de una evaluación económica del proyecto. Las opciones técnicas, los conocimientos metodológicos y la experiencia en gestión de procesos son necesarios para que el proceso de *climate proofing* funcione. Los grupos de interés deben participar para integrar el conocimiento práctico con los conocimientos científicos.

El foco que deben poner las organizaciones públicas y privadas para disminuir el riesgo por cambio climático está en medir y controlar y promover los impactos en 5 grandes temas:

1. Medir y disminuir la huella de carbono.
2. Manejar adecuadamente los residuos.
3. Medir y disminuir la huella hídrica.
4. Proteger la biodiversidad que está presente en sus operaciones.
5. Aportar a la reducción de los efectos que provocan el cambio climático.
en nuestro territorio mediante innovación de manera colectiva.

Cambio Climático

1

Huella de CO₂eq y Emisiones de Gases Efecto Invernadero (GEI)

La huella de carbono es un indicador ambiental que pretende reflejar la totalidad de gases de efecto invernadero (GEI) emitidos por efecto directo o indirecto de un individuo, organización, evento o producto. La huella es medida llevando a cabo un inventario de emisiones de GEI o un análisis de ciclo de vida según la tipología de huella. Esta se mide en masa de bióxido de carbono equivalente (CO₂eq). Una vez conocido el tamaño y la huella, es posible y se debe implementar una estrategia de reducción o compensación de esta. Las metodologías indican que las emisiones de GEI de una organización se deben medir a lo largo de un año o periodo determinado.

Medir y conocer la huella de carbono permitirá cuantificar el consumo actual y ayudará a establecer planes para su reducción en el tiempo, resultando en una reducción directa a los costos y gastos de la organización. La metodología para cuantificar la huella de carbono categoriza las emisiones de CO₂eq se rige bajo tres alcances:

- **Alcance 1:** Emisiones directas de GEIeq que son controladas por la empresa.
- **Alcance 2:** Emisiones indirectas de CO₂eq que resultan de la electricidad, el calor o el vapor comprados utilizados para alimentar la iluminación y otras instalaciones.
- **Alcance 3:** Emisiones indirectas de CO₂eq en las que una empresa puede influir, pero no controla.

2

Manejo de Residuos

Nuestra producción de energía, el consumo de productos y la gestión irresponsable de residuos contribuyen directamente al cambio climático al agregar partículas a base de carbono al aire, que se producen durante la quema de productos derivados del petróleo. El resultado es un aire más cálido, creando un efecto invernadero desastroso. De acuerdo con la EPA (*Environmental Protection Agency de EE. UU.*) la conexión entre el manejo de residuos y el cambio climático es directamente proporcional: cada etapa del ciclo de vida de un producto contribuye indirecta o directamente a la concentración de GEI en la atmósfera, afectando directamente al cambio climático que estamos viviendo.

La prevención y el reciclaje de residuos, conocidos en conjunto como manejo de residuos, ofrecen un potencial significativo para disminuir las emisiones de GEI. Al gestionar los residuos de manera que eviten el incremento de rellenos sanitarios y reducir el consumo mediante la reutilización de productos, evitamos la creación de residuos innecesarios. Reducir, reutilizar y reciclar son conceptos que están empezando permear y son una necesidad para mantener una vida sostenible.

3

Huella Hídrica

La huella hídrica mide la cantidad de agua utilizada para producir cada uno de los bienes y servicios que utilizamos. Se puede medir para un solo proceso, para un producto, o para toda una empresa. La huella hídrica también puede decirnos cuánta agua está consumiendo un país en particular, o a nivel mundial, en una cuenca fluvial específica o de un acuífero. Su objetivo es concientizar sobre el uso racional de agua, especialmente ahora que escasea debido al cambio climático y al aumento de la población.

El conocer la huella hídrica de nuestras operaciones nos ayuda a cuantificar la dependencia de la empresa, como se cuida este recurso, y como aseguramos su adecuado abastecimiento en un futuro. La huella hídrica de una empresa se debe dividir en la "huella hídrica operativa" y la "huella hídrica de la cadena de suministro".

- **Huella Hídrica Operativa (Uso directo):** Agua utilizada directamente, asociada inmediatamente con el producto (s) producido por las empresas.
- **Huella Hídrica de la Cadena de Suministro (Uso indirecto):** Suma de las huellas hídricas de las actividades generales para administrar un negocio y a los bienes y servicios generales consumidos por el negocio. Incluye el consumo de agua y la contaminación a lo largo de todo el ciclo de producción, desde la cadena de suministro hasta el usuario final.

4

Biodiversidad

La pérdida de biodiversidad pone en riesgo también a los negocios, ya que estos dependen de los ecosistemas y los servicios que ellos brindan. El valor de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas (BES) está en función del crecimiento de la población y porcentaje de población en zonas urbanas, el crecimiento económico y el deterioro de los ecosistemas, los cambios en política pública y la política ambiental, y los desarrollos en información y tecnología.

Para realmente lograr un efecto positivo, la crisis del clima, la biodiversidad y la contaminación se deben abordar en conjunto. Una visión del mundo que ponga la naturaleza en el centro de la toma de decisiones es clave para lograr un cambio transformador. Existen muchas barreras para cambiar el "business as usual" e incorporar los BES en la evaluación de inversiones. Estos incluyen:

- Las externalidades ambientales no forman parte de las valuaciones formales de negocios.
- Las tasas de descuento comerciales a menudo difieren de las "sociales".
- Las empresas pueden ignorar algunos de los valores intangibles de BES.
- A menudo hay información limitada e incertidumbre sobre los valores de BES.

Innovación

Una de las formas de alcanzar los compromisos de la Agenda 2030, y contrarrestar el cambio climático, es a través de innovación tecnológica como catalizador del resto de las acciones a ejecutar. Una respuesta eficaz requiere innovación limpia a escala mundial, es decir, el desarrollo y la difusión de una amplia variedad de nuevas tecnologías limpias tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. Algunas áreas en donde se está trabajando en innovación tecnológica para contrarrestar el cambio climático incluyen:

- Energía.
- Transporte (genera 23% de las emisiones de CO2 a nivel global).
- Alimentos (25% de las emisiones totales son resultado de alimentar a 7 billones).
- Manufactura (a través de las industrias se generan 30% de las emisiones de CO2).
- Construcción (genera casi el 20% de las emisiones globales).
- Ciudades Inteligentes: La adaptación hacia ciudades inteligentes son cruciales para la mitigación de los efectos adversos al cambio climático. Algunas de tecnologías de ciudades inteligentes: 1) Ciudades resilientes ante pandemias; 2) Transporte autónomo y eléctrico y ciudades preparadas para estos; 3) Incorporación de naturaleza dentro de la ciudad; 4) Energía a base de hidrógeno.



4 Sostenibilidad en Cadenas de Suministro

La cadena de valor en el financiamiento sostenible es de suma importancia, ya que da lugar a evaluar proveedores, así como a integrar sus prácticas y procesos de control de calidad de productos y servicios, así como las de manejo de capital humano, a fin de mitigar posibles riesgos que puedan impactar a la empresa.



El Pacto Global de las Naciones Unidas define la sostenibilidad en la cadena de suministro como “la administración de los impactos en el medio ambiente, sociales y económicos, y el estímulo de las buenas prácticas de gobernanza, a lo largo del ciclo de vida de bienes y servicios con el objetivo de crear, proteger y cultivar el medio ambiente a largo plazo, el valor social y económico para todas las partes interesadas que participan en llevar productos y servicios al mercado.”

Desarrollar y mantener cadenas de suministro eficientes y resistentes es un factor clave de éxito para las empresas en un mundo cada vez más conectado y en constante cambio. Factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) han contribuido a aumentar la conciencia sobre los riesgos en la cadena de suministro.

Las cadenas de suministro se pueden dividir en un sistema de niveles según la cercanía al producto o servicio final que ofrece una organización. En términos generales, hay tres niveles de proveedores:

- **Proveedores Nivel 1** Socios comerciales con los que se realizan negocios directamente.
- **Proveedores Nivel 2** Socios comerciales y subcontratistas de los proveedores de Nivel 1.
- **Proveedores Nivel 3+** Se encuentran más alejados del producto o servicio final y, por lo general, trabajan directamente con materias primas.

Tener visibilidad sobre esta jerarquía ayuda a las empresas a establecer estrategias de sostenibilidad a lo largo de su cadena de suministro (ver parte sobre “[Propósito y Pensamiento Integrado](#)”), incluidas las emisiones de gases de efecto invernadero de alcance 3 y los análisis de la huella ambiental de sus productos o servicios.

Beneficios de establecer cadenas de suministro sostenibles

- **Gestión de riesgos ASG:** Las compañías se pueden proteger contra interrupciones potenciales en la obtención de insumos claves causadas por factores ASG al asegurarse que sus proveedores cuenten con programas de cumplimiento eficaces y sistemas de administración sólidos para gestionar dichos riesgos.
- **Reducción de costos y mejora de la rentabilidad:** La gestión sostenible de la cadena de suministro puede reducir materialmente los costos de las empresas al tiempo que impacta positivamente en el medio ambiente o la sociedad. Por ejemplo, a través del uso de menos materiales o materiales reciclados como insumos en el proceso productivo, o mediante la reducción en los insumos de energía y transportación por medio del uso de energías y combustibles renovables.
- **Elaboración de productos sostenibles:** La colaboración con los proveedores en temas de sostenibilidad puede promover la innovación en los productos y servicios que ofrece la empresa. Por ejemplo, mediante colaboración con los proveedores se pueden diseñar productos o servicios que reduzcan los impactos ambientales negativos durante su ciclo de vida, incluyendo durante su fase de uso y al final de su vida útil.
- **Transparencia y mejor comportamiento de los proveedores:** El proceso de precalificación y validación de proveedores permite que la estrategia de sostenibilidad de las empresas se pueda llevar a cabo de manera más eficiente y transparente. El conocer a los proveedores proporciona a las empresas información sobre las tendencias, los cambios del mercado y otros factores externos que pueden afectarlas.
- **Mejoramiento en conducta de ética empresarial:** Establecer cadenas de suministro sostenibles facilita establecer un gobierno corporativo con buenas prácticas, minimizando la posibilidad de conductas poco éticas como fraude y corrupción en cualquier nivel de la cadena. Esto, en cambio, tiene el potencial de mejorar la reputación de las empresas ante los ojos del mercado.

Modelo para establecer cadenas de suministro sostenibles

El Pacto Mundial ha desarrollado un modelo práctico para que las empresas puedan lograr la sostenibilidad en su cadena de suministro (ver sección “Recursos Adicionales”).

1. **Compromiso:** Desarrollar el caso de negocios analizando el panorama externo, establecer la visión, los objetivos y las expectativas de una cadena de valor sostenible.
2. **Evaluación:** Determinar el alcance de los esfuerzos con base en los temas materiales para la empresa
Definición: Comunicar las expectativas y comprometerse con los proveedores para mejorar el desempeño.
3. **Implementación:** Asegurar la alineación y el seguimiento de manera interna; y establecer colaboraciones y asociaciones.
4. **Medición:** Monitorear el desempeño conforme a los objetivos establecidos.
5. **Comunicación:** Transparentar el desempeño alcanzado, tanto positivo como negativo, a todas las partes interesadas.

Cuadro 5

Modelo del Pacto Global de las Naciones Unidas.



Fuente | United Nations Global Compact.

La siguiente tabla muestra a detalle algunas de las acciones específicas que podrían aplicarse durante los diferentes pasos de este proceso y el tipo de compromisos compartidos que la empresa puede suscribir con sus proveedores dependiendo de su grado de madurez.

Tabla 2 | Grados de implementación en una cadena de suministro.

Grado de madurez	Características de implementación y compromisos compartidos
Básico	<ul style="list-style-type: none"> • Nula o poca existencia de estándares para proveedores. • Comprensión mínima de los riesgos en cadena de suministro.
Mejorando	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en riesgos y el cumplimiento regulatorio. • Evaluación con respecto al código de conducta del proveedor o los términos y condiciones contractuales. • Enfoque en auditorías para áreas de alto riesgo. • Relaciones transaccionales con los proveedores.
Estable	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los temas materiales para priorizar a los proveedores en función del riesgo. • Procesos opcionales u obligatorios para evaluar, seleccionar y gestionar a proveedores en función de criterios de sostenibilidad. • Enfoque en los riesgos a corto plazo. • Monitoreo y visitas a las instalaciones de los proveedores. • Informes de indicadores sobre el desempeño de la cadena de suministro.
Maduro	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de sostenibilidad alineados globalmente, adoptando el estándar más alto de la industria. • Aplicación de estándares y programas de certificación globalmente aceptados. • Supervisión y visibilidad de riesgos más allá del Nivel 1. • Procesos para evaluar, seleccionar y gestionar a proveedores en función de criterios de sostenibilidad integrados con otros procesos. • Proveedores segregados en función de su desempeño con impactos en órdenes de compras. • Establecimiento de programas de capacitación para proveedores. • Indicadores para medir el desempeño de la cadena de suministro con una boleta de puntuaciones. • Identificación conjunta de áreas de mejora. • Compromiso con reguladores para desarrollar normas. • Confianza en los proveedores para aplicar los requisitos a proveedores de Niveles 2 en adelante.
Líderes	<ul style="list-style-type: none"> • La sostenibilidad es parte de la cultura y el ADN de la empresa. • Los proveedores se consideran una extensión del negocio. • La sostenibilidad es parte de las decisiones iniciales de diseño o compra de materiales e insumos. • Trabajo con proveedores para desarrollar sus capacidades y su propia cultura de sostenibilidad. • Selección de proveedores en función de criterios de sostenibilidad (incluso cuando el costo es más alto). • Enfoque en riesgos y oportunidades de largo plazo. • Liderazgo empresarial en grupos de trabajo de la industria. • Está un paso adelante de regulación emergente. • Transparencia sobre el desempeño mediante informes integrados con enfoque en indicadores e impactos.

Fuente | Contenido traducido directamente de UN Global Compact & EY. “The State of Sustainable Supply Chains”.

5

Buenas prácticas de Gobierno Corporativo: un enfoque sostenible

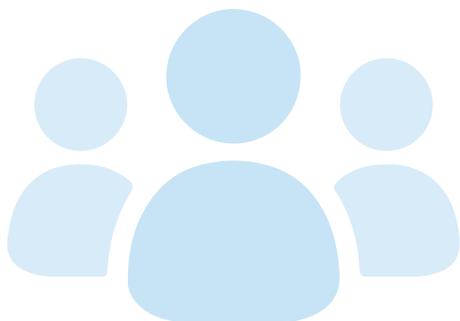
Estrategia corporativa, propósito, y gobierno corporativo



Las empresas son el catalizador que permite impulsar un desarrollo económico para generar valor tanto para sus accionistas, como para la sociedad en general. Ha quedado atrás la idea de que la única finalidad de la empresa es maximizar utilidades. Hoy en día, la sociedad reclama una participación activa y determinada de los y las empresarios para resolver algunos de los mayores desafíos que enfrenta la humanidad.

La generación de valor debe ser integral y en consideración de los intereses de los accionistas, así como también de los principales grupos de interés de las empresas - empleados, clientes/consumidores, proveedores, y la comunidad en general.

Es recomendable que los consejos articulen su estrategia corporativa en función de su propósito, de preferencia de manera anual. No basta con alcanzar rendimientos financieros aceptables, es necesario que sean sostenibles; y que consideren los impactos positivos o negativos que la empresa puede tener en la sociedad.



Buenas prácticas internacionales de gobierno corporativo

La sostenibilidad no es únicamente una cuestión de gestión de marca o un asunto reputacional. La sostenibilidad del modelo de negocio es una parte toral de la estrategia corporativa de cada empresa, guiando la transformación de las operaciones y asegurando que todos los riesgos y las oportunidades – ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) – sean evaluados desde una perspectiva de largo plazo.

Aun cuando se ha observado una mejora en los últimos años, las prácticas de gobierno corporativo en México continúan avanzando a un paso más lento en comparación con las buenas prácticas internacionales.

Un Consejo de Administración, con un gobierno corporativo eficaz, supervisará todas las practicas del negocio que incidan en su sostenibilidad, dotando a los/las ejecutivos y equipos operativos de las capacidades necesarias para atender su modelo de negocio, considerando el universo de riesgos a los cuales está sujeto. Las buenas prácticas internacionales incluyen de manera enunciativa mas no limitativa, los siguientes factores:

Tabla 3 | Buenas prácticas de gobierno corporativo en cuanto a la calidad de los Consejos de Administración de una empresa.

Independencia	Es recomendable que la totalidad del Consejo de Administración sea independiente. Cuando este no es el caso, es recomendable que al menos los/las presidentes del consejo, y comités respectivos, sean independientes. Si no es el caso, es recomendable que las empresas justifiquen públicamente esa decisión, y que nombren dentro de los/las consejeros independientes, uno/a denominado líder que fije la agenda del consejo, para garantizar la transparencia y un adecuado manejo de potenciales conflictos de intereses.
Diversidad	Numerosos estudios han demostrado que las minorías subrepresentadas dejan de actuar como minorías cuando estas alcanzan una masa crítica del 30%. Por ello, es recomendable la fijación de metas para alcanzar un 30%, o más, de representación de minorías dentro del consejo. Las dimensiones de diversidad abarcan no solamente género, nacionalidad, identificación LGBTQ+, o raza. Abarcan también las características profesionales y personales de cada individuo, que ayuden a la consecución de metas de acuerdo con el modelo de negocio de cada empresa.
Roles	Es recomendable que las empresas proporcionen, con suficiente nivel de detalle, cuáles son los roles tanto de los/las presidentes del consejo y/o comités, como la descripción de los temas que caen bajo la competencia directa de los comités. En virtud de la constante transformación de los retos y necesidad de un mejor entendimiento de la estrategia corporativa por parte de los inversionistas, es recomendable la existencia de comités especializados, cuyos miembros demuestren capacidades clave en las materias relacionadas a los riesgos bajo su tutela y administración.
Composición	La composición del Consejo de Administración es trascendental para la adecuada supervisión y ejecución de la estrategia corporativa en el largo plazo y para una adecuada integración del propósito corporativo en dicha empresa. Es recomendable que las empresas fijen políticas de composición tanto del consejo directivo como de los propios comités. Dicha política debe incluir la fijación de metas a futuro (por ejemplo, alcanzar cierto porcentaje de diversidad en un determinado plazo), así como la combinación ideal, de la antigüedad de los miembros y/o habilidades requeridas en los consejos/comités.

La sostenibilidad es una parte integral de la estrategia corporativa de una empresa, y a su vez, sustenta una transformación profunda de las operaciones y los modelos de negocio año con año para adaptarse y responder a los diversos riesgos ASG, así como a los intereses de los grupos de interés (*stakeholders*) de cada empresa y de la sociedad en general. Por otro lado, una empresa podría enfrentarse a un flujo de capitales internacionales limitado al no demostrar receptividad a estas tendencias globales. Cuando estos modelos de negocio pierden flexibilidad o agilidad de adaptación a los múltiples riesgos ASG a los que pudiera estar expuesta la empresa, esta pierde a su vez valor sostenible, poniendo en riesgo los retornos a largo plazo.

6 Stakeholder Capitalism como modelo empresarial

El enfoque de algunas compañías en generar retorno para sus accionistas a través del incremento de las ganancias a corto plazo se convierte en un modelo obsoleto dentro de un entorno dinámico y con una visión cada vez más holística sobre rol que los negocios cumplen dentro de la sociedad.

Con el fin de dirigir de manera integral y maximizar su impacto positivo en la comunidad, numerosas empresas promueven la utilización de un modelo alternativo de capitalismo, el *stakeholder capitalism*.



El modelo busca impulsar a las compañías a enfocarse en los distintos actores relacionados de manera directa o indirecta con sus operaciones, con el objetivo de crear valor a largo plazo en función de sus necesidades e intereses particulares.

Estos actores incluyen a diversos elementos de la sociedad, entre los cuales se encuentran normalmente los empleados de las empresas y sus familias, los proveedores y distribuidores, los clientes y consumidores, las asociaciones industriales y regulatorias, los gobiernos de los distintos niveles, así como la sociedad en su conjunto.

Además, el *stakeholder capitalism* otorga a las compañías una mayor oportunidad de alcanzar sus objetivos estratégicos de largo plazo al posicionarse como un actor resiliente dentro de la sociedad, disminuyendo su exposición a riesgos legales relacionados con sus actividades, presiones provocadas por incumplimiento con las regulaciones, o conflictos operacionales originados por personal interno o colaboradores externos.

Asimismo, permite a las compañías mejorar su reputación significativamente, generando mayor lealtad y confianza entre los consumidores, particularmente entre los sectores más jóvenes, quienes cada vez más evitan trabajar, invertir o comprar en empresas que tengan prácticas en desacuerdo con sus valores.

Las empresas que busquen aplicar con éxito el *stakeholder capitalism* deben analizar, generar y monitorear medidas concretas sobre 6 dimensiones:

1

Acceso e inclusión

Incluye el diseño de políticas para fomentar la inclusión de todos los individuos dentro de las organizaciones y el acceso igualitario hacia las oportunidades laborales. Los elementos de acceso e inclusión también cobran relevancia dentro del diseño de los productos y servicios que las compañías ofrecen.

2

Gobierno corporativo

Los modelos de gobierno corporativo de una empresa definen cómo se dirige y bajo que normas se rigen sus miembros. Dentro del aspecto de las operaciones, el gobierno corporativo incluye la definición de procedimientos para llevar a cabo procesos internos junto con vías para asegurar su cumplimiento, la realización de auditorías adecuadas en calidad y frecuencia, así como la conformación de mesas directivas y los procesos de toma de decisiones entre los accionistas.

Respecto a los actores externos, el gobierno corporativo engloba los mecanismos y canales definidos para la interacción de los consumidores con las compañías, así como vías para el monitoreo constante de la voz del consumidor.

3

Capacidad ética

La forma en la que las empresas mantienen las relaciones con sus colaboradores y con quienes deciden hacerlo definen en gran medida su capacidad ética. Esto incluye:

- a. Prácticas responsables con los proveedores y trabajadores.
- b. Gestión responsable de datos personales.
- c. Gestión adecuada de presencia en medios, en línea con la dirección estratégica: Las estrategias de comunicación y mercadotecnia transmiten los valores fundamentales de cada empresa e impactan directamente en su imagen hacia la sociedad.

4

Vitalidad económica

La vitalidad económica para los empleados consiste en el sueldo que se les otorga por la prestación de sus servicios, así como los beneficios y prestaciones, tales como entrenamientos o el desarrollo constante de nuevas habilidades, que se les brindan con el fin de asegurar una calidad de vida adecuada para ellos y sus familias. El beneficio económico que las compañías generan debe verse reflejado de la misma manera sobre las comunidades en las que operan tanto directa como indirectamente.

5

Sostenibilidad ambiental

El impacto medioambiental de las operaciones debe posicionarse como uno de los ejes fundamentales dentro de la planeación de las empresas. En la actualidad es relevante considerar el impacto que generan las operaciones en términos de uso de los recursos, gestión de los residuos, emisiones, y partículas contaminantes producidos, pero se ha vuelto de igual importancia considerar estas acciones por parte de sus distintos colaboradores (ej.: proveedores, distribuidores), así como el uso que se le da sus productos o servicios a través de todo el ciclo de vida.

6

Bienestar de por vida

La situación del bienestar de los trabajadores engloba tanto las condiciones en las que se encuentran al momento de desempeñar sus tareas, como los servicios y la calidad de vida que su empleo les provee acceso. Las operaciones de las compañías tienen un impacto sobre la sociedad en su conjunto a través del grado en que sus operaciones promueven valores, comportamientos o espacios para la convivencia de la comunidad.



7 Buenas prácticas para elaborar un reporte de sostenibilidad

El reporte de sustentabilidad es una práctica empresarial que se ha generalizado alrededor del mundo, no solo por el impacto que tienen las empresas en el desarrollo sustentable y su responsabilidad de rendir cuentas al respecto, sino también por el efecto que pueden tener asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) en el desempeño financiero de las empresas.

Las empresas llevan años¹⁰ reportando información sobre su gestión y desempeño de sustentabilidad ante sus grupos de interés prioritarios, entre los que se encuentran los inversores que en los últimos años han venido demandando y accediendo cada vez más a esta información para sus análisis y decisiones de inversión. Sin embargo, la diversidad de grupos de interés ante los cuales rinden cuentas, y la variedad de requerimientos de información específicos que tiene cada uno supone un reto importante para las empresas al tener que divulgar la información que cada uno de ellos necesita para tomar decisiones.

A nivel internacional se han venido adelantando discusiones para avanzar hacia la armonización de marcos y estándares de reporte que permita mayor calidad y comparabilidad de los informes de sustentabilidad y ASG para que el mercado pueda tomar decisiones más informadas, a la vez que sirva al propósito de mejorar el desempeño de las empresas al permitir identificar vulnerabilidades y brechas y definir prioridades.

¹⁰ Según un estudio de GRI y AG Sustentable, el promedio de años que llevan las empresas de América Latina haciendo informes de sostenibilidad es entre 7 y 9 años, siendo México el mercado con el promedio más alto que alcanza los 12 años. (GRI y AG Sustentable, *Divulgación ASG y de Sostenibilidad en Mercados de Capitales: una mirada a América Latina, 2020*).

Los pasos a seguir para consolidar un reporte de sostenibilidad se deben centrar en factores que conecten la estrategia del negocio con la de sostenibilidad. Por otro lado, es un proceso de mejora continua, ya que se revisará la estrategia de acuerdo con el cumplimiento de objetivos y metas desde el corto hasta el largo plazo.

1

Establecer los conceptos básicos, responsabilidades, tiempos y prepuestos

En esta etapa se definirán los miembros que estarán involucrados en el proceso, así como sus responsabilidades. Además, se podrán tomar en cuenta las buenas prácticas de la industria y competidores. Por otro lado, se deberá identificar la información requerida por reguladores y la de los grupos de interés; igualmente, se deberá realizar un análisis de doble materialidad.

2

Estructurar el proceso de recopilación de datos

El objetivo principal será alinear a marcos y estándares internacionales (GRI, SASB, TCFD, entre otros), así como garantizar la calidad, comparabilidad y estandarización de la información. La empresa deberá revisar con qué información cuenta y cuál debe empezar a medir. Es importante determinar la metodología y sistema para recolectar la información, así como documentar los procesos de medición y recolección; a su vez, se deberá contar con un sistema de gestión interno que permita la verificación externa e identificar puntos de contacto de las áreas involucradas.

3

Revisar y analizar los datos y desarrollar contenidos

El reporte deberá identificar las audiencias del reporte, a fin de adaptar el estilo, contenido y formato. Asimismo, se deberán alinear los datos y mediciones a los objetivos y metas trazadas. La información deberá compararse con periodos anteriores y/o empresas similares. Una narración estratégica deberá dar contexto sobre la gestión de temas relevantes; al mismo tiempo, se deberá balancear lo cuantitativo con lo cualitativo.

4

Aprobar y comunicar el informe

En esta fase se deberán revisar el cumplimiento de los requerimientos de estándares y marcos utilizados, así como validar que hayan sido referenciados correctamente; después, es importante la validación interna del contenido por las áreas involucradas y responsables de los temas antes de publicar el informe. Una vez publicado deberá comunicarse con los grupos de interés internos y externos. El informe de sostenibilidad es el menos frecuente pero el más profundo y cada organización deberá evaluar otros mecanismos complementarios de mayor frecuencia, pero menor profundidad si se considera necesario¹¹.

5

Revisar aprendizajes

Finalmente, se deberá analizar el resultado e indagar sobre las lecciones aprendidas en el proceso de gobierno corporativo y en la medición y recolección de resultados. Por otra parte, se deberá analizar la retroalimentación recibida de los grupos de interés, además de identificar las brechas de la información requerida. Por último, se deberá revisar la efectividad de las estrategias de comunicación (números de visitas o descargas del informe, interacciones en redes, cobertura en medios, entre otras).



¹¹ Editorial CESA. Cambiar las empresas desde adentro: la guía de un ecologista para trabajar en corporaciones, 2019.

Finalmente, como buenas prácticas generales para el reporte se encuentran el integrar los datos de las personas que reportan y validan, así como las fechas de las revisiones; una buena práctica es tener un directorio de las personas responsables. Para el lanzamiento del reporte, se puede enviar una comunicación a nombre del CEO y/o hacer el lanzamiento en un evento presencial o virtual. En este evento se deberán comunicar fechas de envío de la información. Después de este paso, se crea el primer borrador del informe, en el cual se revisarán los criterios de cumplimiento con base en el alcance que se definió en un principio.

Adicionalmente, se deberán tomar en cuenta los principios de reporte: exactitud, balance, claridad, comparabilidad, exhaustividad, contexto de sostenibilidad, periodicidad y verificabilidad¹².

Un concepto clave para determinar los temas prioritarios para el reporte será el aplicar un análisis dinámico que se revise continuamente y enfocado en la doble materialidad, la cual hace referencia a dos aspectos, los impactos que la empresa genera en el desarrollo sostenible y los temas que influyen en la creación de valor de la empresa.

El estudio identificó una serie de casos relevantes de empresas mexicanas inspiradoras como un reflejo de casos de éxito y liderazgo. Además, es relevante resaltar los marcos y estándares que actualmente existen para reportar y señalar que al usarse complementariamente permiten reflejar la doble materialidad.

En el sector industrial resalta el caso de Orbia por su transparencia frente al cambio climático a través de la implementación de las buenas prácticas de TCFD.

Impulsado por las buenas prácticas de TCFD, Orbia ha reforzado sus procesos de análisis de riesgos climáticos en los últimos años. Aunque el cambio climático resulta un riesgo permanente, estos procesos le han servido para identificar oportunidades de adaptación y mitigación que incluyen esfuerzos progresivos de transición a la energía renovable, optimizaciones en procesos, e identificación de alternativas como captura de carbono y fuentes de hidrógeno. Lo anterior va de la mano de su compromiso de establecer Objetivos Basados en Ciencia (SBTi) y lograr la neutralidad de carbono para 2050 y trazar metas de reducción alineadas a escenarios de 1.5°.

Dentro de su informe dedicado a TCFD, Orbia reporta alrededor de los 11 puntos de los 4 ejes temáticos: gobierno corporativo, análisis de riesgos, estrategias del negocio y métricas y objetivos -conectados con el marco de Carbon Disclosure Project (CDP). De igual forma, Orbia integró en su informe del año 2021 temas ligados a esfuerzos específicos de líneas de negocio para abordar las oportunidades climáticas, iniciativas para integrar acciones de reducción de la huella ambiental a la cadena de valor y el uso de escenarios climáticos más actualizados para la planeación de iniciativas, entre otros.

https://www.orbia.com/499c89/siteassets/6.-sustainability/2021-sustainability-report/orbia_sustainability_report_2021.pdf
https://www.orbia.com/4949be/siteassets/6.-sustainability/2021-sustainability-report/orbia_climate_report_2021.pdf

Por otro lado, Rotoplas destaca por su aplicación de doble materialidad -la materialidad financiera a través de SASB y la de impacto con GRI-, es decir, la perspectiva de los grupos de interés hacia su negocio y los impactos de la empresa hacia la sociedad.

https://rotoplas.com/inversionistas/rtp_resources/reportes-anuales/2020/IA_rotoplas_2020.pdf

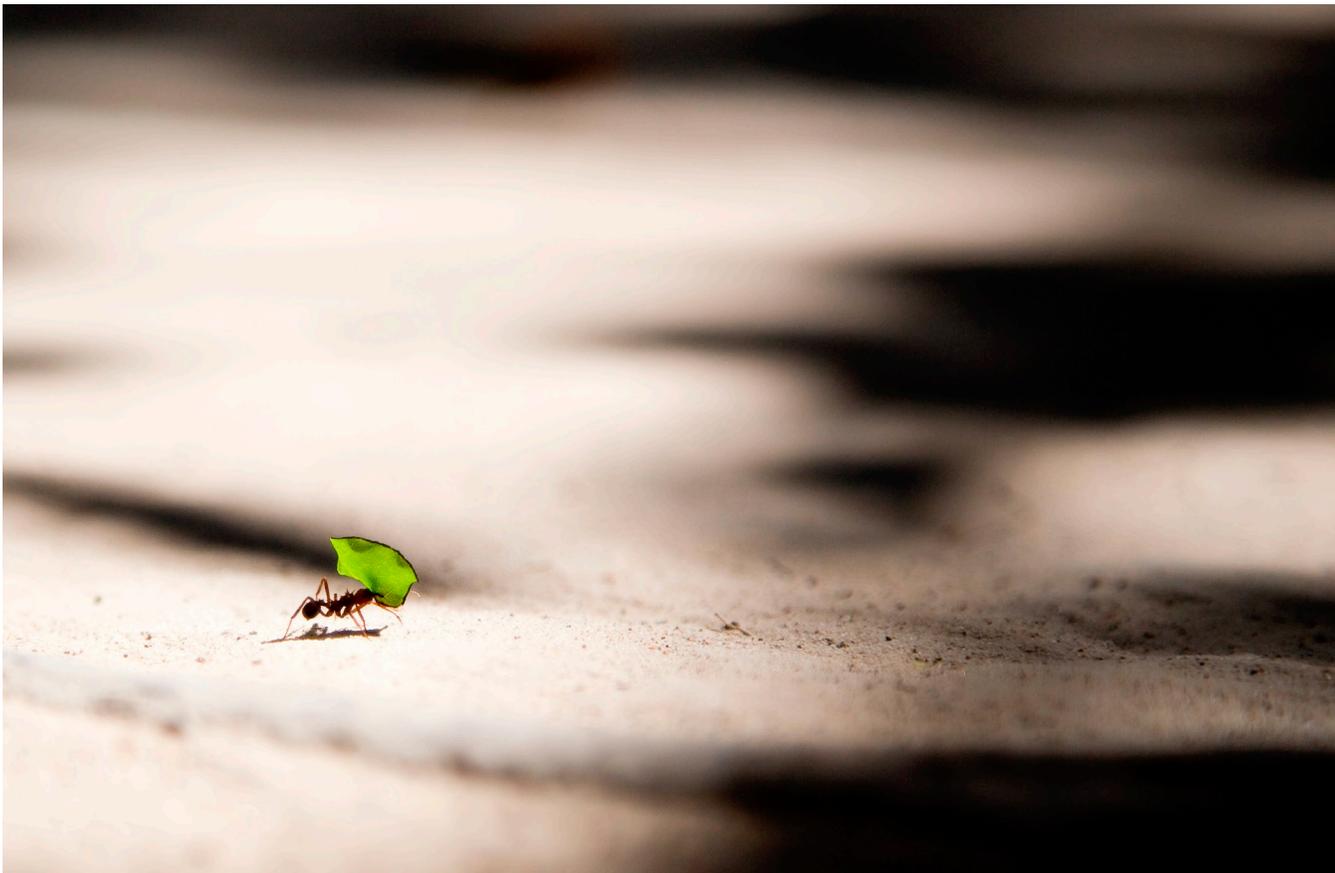
¹² Se recomienda consultar los Principios de Reporte del Estándar GRI 1: Fundamentos (2021).

En el sector de consumo básico, Bimbo resalta por la información acerca del manejo de su capital humano, así como por sus programas de seguridad y salud; de igual manera, Bimbo detalla información sobre capacitaciones y compensación a colaboradores por nivel salarial. (<https://informe-anual-grupobimbo.com/>)

Para la industria financiera, Banorte resalta con una narrativa que permite dar contexto a los indicadores a través de una explicación concisa y equilibrada de los indicadores, enmarcada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su relación con la estrategia empresarial. Banorte integra las distintas clases de activos y su alineación con diferentes estándares y marcos de sostenibilidad. En cuanto a financiamiento sostenible, Banorte, hace una descripción sobre los proyectos a los que ha otorgado créditos. (<https://investors.banorte.com/~media/Files/B/Banorte-IR/financiar-information/annual-reports/es/2020/informe-anual-banorte-2020.pdf>)

En el sector de telecomunicaciones destaca América Móvil por el reporte de emisiones de alcance 3, que incluye las emisiones a lo largo de su cadena de valor, incluyendo sus subsidiarias. (https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc_downloads/2021/05/Informe-de-Sustentabilidad-2020.pdf)

En la parte del sector de materiales se encuentra Cemex, que hace un trabajo sobresaliente frente a la divulgación de asuntos relacionados con su capital social. El reporte de Cemex refleja la cultura corporativa que da visibilidad a su impacto social en la cadena de suministro. Además, proporciona información sobre capacitaciones para afrontar retos sociales, tales como los Planes de Relacionamiento Comunitario, que reflejan la manera en que el modelo de negocio le ha permitido apoyar iniciativas de infraestructura sostenible y resiliente. (<https://www.cemex.com/reporteintegrado2020>).



Puntos importantes en torno a la Inversión Sostenible

I

Puntos importantes sobre el Financiamiento Sostenible

1. Evaluación y selección de proyectos (bonos verdes, sociales y sostenibles)

Para evaluar y seleccionar los proyectos que favorezcan al medio ambiente y/o la sociedad, es importante que cada emisor de un bono defina claramente ante sus inversores:

- Los objetivos ambientales, sociales—o la combinación de ambos—del bono.
- El proceso mediante el cual el emisor determina cómo su proyecto encaja dentro de las categorías de los proyectos elegibles descritos con anterioridad.

2. Selección de indicadores y de definición de objetivos (bonos vinculados a sostenibilidad)

- La organización deberá comunicar públicamente a sus inversores la justificación para la selección de sus indicadores—o KPIs, por sus siglas en inglés—tomando en cuenta su materialidad.
- Los indicadores deberán de ser materiales para la estrategia de sostenibilidad y de negocio del emisor, abordar los desafíos ASG relevantes del sector o industria en la que se desenvuelve, y estar bajo el control de la dirección de la organización.
- Los indicadores deben de ser relevantes y estratégicos; cuantificables con base en una metodología replicable y coherente; verificables; y comparables con otras organizaciones del mismo rubro.
- Establecer objetivos sobre el desempeño sustentable—o SPTs, por sus siglas en inglés—ligados a dichos indicadores y a los cuales el emisor estará comprometiéndose a alcanzar.
- Los objetivos deben establecerse de buena fe y el emisor deberá revelar los riesgos y oportunidades que pudieran tener un impacto decisivo en el logro (o no) de los mismos.

Los objetivos deben de ser coherentes con la estrategia de sostenibilidad del emisor (ver capítulo sobre “Propósito y Pensamiento Integrado”); ambiciosos; representar una mejora material en comparación con la trayectoria actual de la organización; comparables con un punto de referencia; y definidos considerando un periodo de tiempo predefinido.

Puntos Importantes para guiar el Propósito y Pensamiento Integrado

Principios para guiar el pensamiento integrado dentro de una organización:

1. **Enfoque estratégico y orientación hacia el futuro:** Dar una visión de la estrategia de la organización, cómo se relaciona con su capacidad para crear valor a través del tiempo, y el uso de los capitales y sus efectos en éstos.
2. **Conectividad:** Identificar de manera holística la combinación, interrelación y dependencia entre los factores que afectan a la capacidad de la organización para crear valor a través del tiempo.
3. **Relación con grupos de interés:** Profundizar en la naturaleza y la calidad de las relaciones de la organización con sus grupos de interés clave, incluyendo cómo y en qué medida la organización comprende, considera y responde a las necesidades legítimas de éstos.
4. **Materialidad:** Transparentar y divulgar la información sobre los temas que afectan sustancialmente la capacidad de una organización de generar valor a través del tiempo.
5. **Exhaustividad:** Considerar toda la información material—tanto positiva como negativa—de manera equilibrada y evitando sesgos en el análisis de riesgos y oportunidades al modelo de generación de valor.

Puntos importantes para mitigar los riesgos del cambio climático

1. Huella de CO₂eq y Emisiones Efecto Invernadero

- Reducir, reutilizar, reciclar y recuperar, así como compensar: reducir consumo de electricidad y agua; adoptar e invertir en energías renovables y materias primas alternativas.
 - Analizar, medir, definir metas y disminuir la huella de carbono y los GEI generados por las operaciones de la empresa.
 - Identificar las fuentes de emisiones en el proceso productivo y en la cadena de valor y el alcance de estas.
 - Establecer la línea base de emisiones de GEI / CO₂
 - Diseñar una estrategia corporativa orientada hacia la neutralidad de carbono en un plazo factible para la compañía.
- Establecer objetivos de reducción de emisiones y/o objetivos para la reducción de emisiones e ir publicando el progreso de estos.
 - Los objetivos deben definir qué tipo de alcance de emisiones se tiene. Como mínimo, los objetivos de emisiones de alcance 1 y alcance 2 serán coherentes con el nivel de descarbonización necesario para limitar el calentamiento global a 2°C; sin embargo, desde el 2019, el SBTi (Objetivos Basados en Ciencia, *Science Based Targets initiative* – colaboración entre CDP, Pacto Mundial UN, World Resources Institute & World Wide Fund for Nature) Targets solo aprobará los objetivos de Alcance 1 y 2 que estén bajo 2°C o en el rango hasta los 1.5°C.
 - Si las emisiones de Alcance 3 de una empresa constituyen el 40% o más de las emisiones totales, entonces se requiere un objetivo de Alcance 3. Se debe llevar a cabo un *screening* de las emisiones de alcance 3 y tener un conocimiento sólido de los puntos críticos de emisiones GEI en su cadena de valor.
 - Diseño de los objetivos
 - ▶ Considerar la estrategia de la organización y los procesos de gestión de riesgos.
 - ▶ Vincular los objetivos a métricas definidas para poder medir y rastrear el progreso de los mismos.
 - ▶ Realizar revisiones periódicas del progreso de los objetivos y publicar dichos avances (por lo menos anualmente).
 - ▶ Utilizar lenguaje claro y planear bajo un horizonte de tiempo definido.

- ▶ Establecer objetivos intermedios como punto de control para evaluar el progreso y realizar cualquier ajuste necesario al plan.
- Establecer objetivos de reducción de emisiones y/o objetivos para que los proveedores reduzcan sus emisiones. Estas deben estar, como mínimo, en línea con el porcentaje mínimo de reducción de las emisiones absolutas de GEI necesarias a nivel mundial durante el período de tiempo objetivo.
 - En la selección de proveedores incluir aquellos que se apeguen a sus políticas de sostenibilidad y en función de su estrategia de sostenibilidad.
 - Invertir en proyectos de reducción de emisiones dentro de su propia cadena de suministro.
 - Incluir medidas de mitigación climáticas y objetivos sobre el uso del producto y el final de la vida útil para dirigir el desarrollo de los productos.
 - Evaluar y optimizar el rendimiento energético y de recursos de su propia combinación de productos y servicios (*downstream*).
- Una vez definidos los objetivos de reducción de emisiones, es importante publicar un plan de transición hacia una economía neutral en carbono.

2. Manejo de Residuos

- Medir y conocer el tipo de residuos que se generan en las operaciones; proponerse metas anuales y cuantificar los resultados.
- Incorporar en la estrategia de sostenibilidad del negocio las tres R: Reducir, Reutilizar y Reciclar, e implementar reglas básicas del cuidado de los recursos dentro de las instalaciones.
 - Uso de materiales reciclados como parte del proceso de producción.
 - Regulación de vertederos y separación de basura y desechos.
- Limitar el consumo de energía a través de equipos de alta eficiencia energética o migrar al consumo de energía de menor impacto.
 - Reducción de emisiones de metano - Utilizar los residuos como combustible en el proceso industrial o para generar electricidad (co-procesamiento y termo-valorización).
- Publicar métricas de los logros en reducción de utilización y la reutilización de los recursos de la empresa
 - Diseñar una estrategia corporativa orientada hacia la transición a una economía circular en un plazo factible para la compañía.
 - Identificar oportunidades de negocio derivadas de la disposición de residuos generados a lo largo de la cadena de valor de la industria en la que se participa.
 - Promover prácticas de responsabilidad compartida para la gestión de residuos: todos los que participan en su cadena de valor tienen una responsabilidad respecto al reúso, reciclaje o reducción y no sólo los que producen los residuos.
- Definir estrategias de recolección y/o reutilización de los productos fabricados en conjunto con sus colaboradores.
- Diseñar estrategias para gestionar de manera responsable la producción de residuos y limitar el impacto en el medio ambiente en conjunto con sus colaboradores.

3. Huella Hídrica

- Analizar, medir, definir metas y disminuir la huella hídrica relacionada con las operaciones de la empresa tanto de manera directa como de manera indirecta.
 - Implementar técnicas prácticas de reducción de consumo de agua como sistemas de agua con alta presión, reutilización del agua para desecho del drenaje.
- El Banco Mundial menciona que existen cuatro acciones que las empresas pueden emplear para obtener un beneficio del uso del agua en las operaciones del negocio.
 - I. **Planeación, estrategia e iniciativas:** Desarrollar iniciativas para aguas residuales como parte de un marco de planificación de cuencas para maximizar los beneficios, mejorar la eficiencia

y la asignación de recursos, e involucrar a las partes interesadas. El cuidado del agua debe de estar incluida desde la planificación de los procesos, produciendo un solo sistema sostenible y resiliente.

- La planificación y el análisis de la calidad y cantidad de agua a nivel de cuenca hacen posibles soluciones integradas que son más sostenibles desde el punto de vista financiero, social, económico y ambiental. La planificación de la cuenca permite el despliegue óptimo de instalaciones y programas de saneamiento, incluida la ubicación, el momento y la fase de la infraestructura de tratamiento.
- La inclusión de las aguas residuales en el sistema hidrológico como una fuente potencial de agua permite contabilizar y planificar la reutilización de las aguas residuales, limitando la reutilización incidental y no planificada del agua que puede tener consecuencias negativas para la salud y el medio ambiente.
- II. De plantas de tratamiento de agua residual (PTAR) a instalaciones de reutilización de agua:** Construir un uso futuro el cual se aleje de las PTAR y se incline a las instalaciones de recuperación de recursos hídricos, regenerando así el valor de las aguas residuales. Las instalaciones deben diseñarse, administrarse y operarse de manera efectiva y eficiente, y planificarse desde un inicio.
- III. Financiamiento y modelo de negocios sostenible:** Explorar y apoyar el desarrollo de modelos de financiación innovadores y sostenibles en el sector. Financiar la infraestructura de saneamiento y recuperar sus costos es un desafío en toda la región, centrándose en Latinoamérica.
- IV. Diseño de políticas públicas o privadas:** Implementar los marcos políticos, institucionales y regulatorios necesarios para promover el cambio de mentalidad y paradigma.

4. Biodiversidad

- Seguir los 5 principios generales de protección a la biodiversidad para empresas financieras y el resto de las organizaciones¹³:
 - I. Colaboración y transmisión de conocimiento
 - II. Comprometer y motivar a las empresas para que se sumen
 - III. Evaluar los impactos de las actividades financieras en temas de biodiversidad
 - IV. Fijarse metas
 - V. Reportar avances
- Hacer o contar con una línea base de la biodiversidad en la ubicación de la empresa y de su cadena de suministro.
- Asignar personal responsable de monitorear el impacto sobre la biodiversidad en las comunidades donde opera la empresa y la largo de la cadena de suministro.
 - Limitar el uso de prácticas agresivas con la biodiversidad en beneficio de técnicas más amigables
- Implementar las buenas prácticas de la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD) para estandarizar la divulgación de la información relacionada con la protección medioambiental.
 - Difundir contenido sobre la importancia del cuidado del medio ambiente entre los empleados
 - Promover la participación de empleados en campañas de concientización y cuidado del medio ambiente
- Asegurar el apoyo del Consejo de Administración y la Alta Dirección de la organización.
- Integrar dentro de la estrategia de sostenibilidad los temas de biodiversidad, desarrollando e implementando su correspondiente plan de acción.

¹³ Finance for Biodiversity Pledge, "[Reverse nature loss in this decade](#)".

5. Innovación

- Procesos adecuados de gobierno corporativo y gestión de iniciativas.
- Evaluación estructurada y ajuste continuo de las iniciativas.
- Diseño para la sostenibilidad a largo plazo.
- Combinación de Investigación y Desarrollo de infraestructura tecnológica.
- Tecnologías para la captura, utilización y almacenamiento de carbono.
- Trabajo Remoto / Casa: muchos trabajos de oficina se pueden realizar desde casa, lo que podría ofrecer un camino para reducir las emisiones de CO₂eq por concepto del transporte y el uso de oficinas (conducir hacia y desde el trabajo es la mayor fuente de emisiones de carbono en el mundo desarrollado).
- Eficiencia Energética en Casa: La solución tecnológica más efectiva para disminuir los efectos del cambio climático va a ser reducir el consumo de energía en general, y nada va a hacer eso más que hacer que los hogares sean más eficientes energéticamente (mediante el uso de electrodomésticos energéticamente eficientes, consumo de energía renovable, etc.).

IV

Puntos importantes para el establecimiento de un gobierno corporativo sólido y alineado a las buenas prácticas internacionales

A continuación, se presentan 10 buenas prácticas puntuales para que las empresas en México, y sus respectivos consejos, adopten buenas prácticas de gobierno corporativo que les permitan posicionarse mejor y avanzar en la consecución de los objetivos de la Agenda 2030.

Estas buenas prácticas se basan en factores de liderazgo, cultura y estrategia que coayuden a los consejos a la adecuada supervisión de riesgos y oportunidades ASG. Sin embargo, es importante destacar que es responsabilidad de cada consejo activar e informar, de manera clara y transparente, aquellas medidas que mejor se alineen a su modelo de negocio y estrategia corporativa con el objeto de preservar y generar valor en el largo plazo.

Las buenas prácticas reflejan una visión de que el tono se fija desde la alta dirección – Consejo de Administración y Dirección Ejecutiva – y fluye hacia toda la organización, facilitando la consecución de objetivos alineados al propósito, modelo de negocio y estrategia de sostenibilidad de la compañía.

1. Liderazgo del Consejo

- Comprometerse de manera proactiva con todos los grupos de interés de la empresa (accionistas, inversionistas, cadena de suministro, clientes, reguladores, entre otros) para obtener un mejor entendimiento de la sostenibilidad del negocio y desde una perspectiva amplia, es decir, incluyente de los aspectos financieros, así como de los aspectos ASG que puedan tener un impacto material en el desempeño de la empresa en el largo plazo.
- Integrar en las conversaciones de sustentabilidad a él/la director ejecutivo (a) (CEO) y el resto del Comité Ejecutivo, con la finalidad de aumentar sus capacidades derivadas de la combinación de habilidades y experiencias de los miembros del consejo directivo.

2. Materialidad

- Establecer un proceso (anual o bianual) de análisis de materialidad del negocio supervisado por el Consejo de Administración. Se recomienda que dicho análisis de materialidad sea construido a partir de la retroalimentación – interna y externa – por parte de todos los grupos de interés (socios, inversionistas, proveedores, aliados estratégicos, cadena de suministro, empleados, comunidades, entre otros) y que se publique de manera transparente y oportuna, idealmente previo a realizar la asamblea general de accionistas.

3. Cultura Empresarial

- Definir e impulsar una estrategia de sostenibilidad creíble y alineada tanto al modelo de negocio como al propósito y cultura de la empresa.
- Proporcionar educación continua a los y las directores en todos los temas materiales que incidan en la estrategia del negocio, incluyendo temas ASG.
- Establecer metas y objetivos claros, medibles, y específicos contra los cuales los diferentes grupos de interés puedan medir el desempeño de la empresa - en cuanto a su estrategia corporativa y en cuanto a la identificación, mitigación y administración de riesgos y capitalización de oportunidades ASG – para que a su vez las empresas estén mejor posicionadas para renovar su licencia social para operar.

4. Estructura y Procesos

- Estructurar al Consejo de Administración de manera que se involucre en temas y discusiones efectivas y productivas sobre la estrategia de sostenibilidad del negocio, evaluando rendimientos, impacto y la concesión de metas y objetivos año con año.
- Fijar y transparentar los modelos de compensación (incluyendo una clara definición de los procesos para atraer y retener a los y las líderes de la empresa) con objetivos medibles, ligados con la creación de valor a largo plazo.

5. Personas y Cultura

- Considerar y transparentar las conclusiones de las discusiones del Consejo de Administración – idealmente dentro del Comité de Nominaciones – del talento que se requiere atraer, a nivel Consejo y Dirección Ejecutiva, para aportar a la estrategia de sostenibilidad del negocio.
- Fijar políticas que apoyen a la construcción y promoción de una cultura corporativa que sea consistente con el propósito de la empresa y su modelo de negocio, reflejando, de manera apropiada, a las comunidades en las que opera la empresa y a la sociedad a la que sirven.

Indistintamente del sector o industria a la que pertenezcan, es importante que las empresas examinen en qué punto se encuentra la organización dentro del ciclo de vida de la sostenibilidad para poder establecer objetivos claros, medibles y específicos que se alineen con el modelo de negocio, el propósito, y la estrategia corporativa de la empresa en el largo plazo.

Lograr un balance adecuado entre la identificación, mitigación y administración de riesgos ASG en el corto y largo plazo es una tarea compleja. Sin embargo, aquellas empresas que establezcan un gobierno corporativo sólido – alineado a las buenas prácticas internacionales – estarán mejor posicionadas para cumplir con su deber fiduciario, atender las necesidades de sus grupos de interés y fortalecer su capacidad para crear valor sostenible en el largo plazo.

V

Puntos importantes que contribuyen a mejorar el Stakeholder Capitalism

Las siguientes iniciativas se organizan de acuerdo con el eje en el que se enfocan y con el horizonte de tiempo dentro del que se recomiendan aplicar, con el fin de asegurar su viabilidad y proveer directrices de alto nivel en función de la madurez de la empresa (PYMES, corporativos o específicamente empresas públicas).

1. Acceso e inclusión

- Definir normas de comportamiento que aseguren el respeto hacia las libertades de los empleados y la no discriminación.
- Realizar encuestas periódicas de clima organizacional para identificar áreas de oportunidad relacionadas con el acceso y la inclusión.
- Difundir contenido sobre la relevancia de la inclusión y la no discriminación entre los individuos.

- Definir políticas y procesos que aseguren la no discriminación durante el reclutamiento y selección de personal de las distintas posiciones.
- Realizar talleres de concientización entre los empleados en fechas significativas, ya sea por parte de personal interno o por colaboradores de asociaciones civiles.
- Fomentar la participación en campañas externas de concientización sobre la inclusión y la no discriminación entre los individuos.
- Establecer canales de comunicación oficial para denunciar situaciones de discriminación con las áreas o personal correspondientes.
- Realizar auditorías aleatorias de procesos de selección de personal para asegurar el cumplimiento de las políticas de no discriminación.
- Crear grupos de representación integrados por personal en condiciones similares para el apoyo a los empleados y la coordinación de actividades que promuevan la inclusión y no discriminación, a realizarse dentro y/o fuera de las empresas.
 - Otorgar reconocimientos en espacios o eventos para fomentar la participación en estas actividades.

2. Gobierno Corporativo

- Definir políticas y procedimientos claros para la resolución de conflictos internos.
- Diseñar canales que permitan el levantamiento de quejas, atención a clientes y la retroalimentación de los consumidores a) Mediante redes sociales, b) A través de canales directos con la empresa ej., buzón electrónico.
- Definir objetivos de paridad de género dentro de las posiciones directivas, escalonados en horizontes de tiempo factibles en función de las condiciones iniciales de cada empresa.
- Definir y publicar metas de desarrollo de gobierno corporativo, social, ambiental y económica.
 - Establecer incentivos para los responsables de asegurar su cumplimiento.
- Definir objetivos de paridad de género dentro del personal, escalonados en horizontes de tiempo factibles en función de las condiciones iniciales de cada empresa.
- Realizar procesos de auditoría interna y externa, incluyendo las operaciones y gestiones del liderazgo empresarial.
- Desarrollar reporte consistente y claro de las operaciones y gestiones financieras y operativas que indiquen impacto en medio ambiente, impulsando la aplicación de estándares globales (ej., el TCFD con métricas SASB).
- Definir a miembros directivos para representar a diferentes actores (ej., empleados, miembros de alguna comunidad, medio ambiente) dentro de la toma de decisiones de las empresas y en la resolución de controversias internas.
- Empresas públicas específicamente:
 - Definir mecanismos para transparentar los procesos de selección de los miembros de las mesas directivas, así como para la toma de decisiones de los accionistas a través de procesos democráticos.
 - Definir planes para la reestructura de las organizaciones en caso de ser necesario.
 - Detallar metas para fomentar la diversidad entre los miembros de las mesas directivas, escalonadas en horizontes de tiempo factibles en función de las condiciones iniciales de cada empresa.

3. Capacidad ética

- Definir propósitos empresariales que incluyan el beneficio de los diferentes actores relacionados con sus operaciones (ej., consumidores, proveedores).
- Definir políticas y difundir contenido entre los empleados para prevenir la corrupción y las malas gestiones empresariales.
 - Crear canales para el reporte de casos relaciones con estos temas de manera anónima ej., buzón de denuncias
- Informarse sobre las buenas prácticas éticas relacionadas con los procesos y servicios que llevan a cabo.
- Identificar las acciones que llevan a cabo los actores relacionados a las compañías (ej., proveedores, distribuidores) para asegurar que no se vulneran los derechos de personas dentro de sus operaciones. (Ver apartado de buenas prácticas en las cadenas de suministro).
- Definir planes con objetivos alcanzables y escalonados para la adopción de buenas prácticas éticas dentro de sus procesos productivos o de servicios.
- Promover la participación del empleado en campañas que promuevan las prácticas éticas y los valores dentro de la sociedad en general.
 - Asociarse con organizaciones civiles.
- Establecer procedimientos que valoren las prácticas responsables durante la selección de colaboradores (ej., impacto en medioambiente de los proveedores).
 - Establecer métricas o requisitos para la selección de colaboradores.
 - Facilitar información y ofrecer incentivos a colaboradores PYMES existentes (ej., proveedores, distribuidores) para impulsar su implementación.
- Establecer procedimientos que aseguren la privacidad y salvaguarda de los datos personales.
- Implementar entrenamientos obligatorios sobre la prevención de corrupción y malas gestiones empresariales para todo el personal.

4. Vitalidad económica

- Cumplir con el pago de impuestos correspondientes.
- Otorgar las prestaciones indicadas por la ley a sus trabajadores.
- Diseñar canales para que los empleados compartan ideas o buenas prácticas sobre la mejora de procesos con el fin de promover la innovación.
- Ofrecer espacios para prácticas profesionales de estudiantes en convenio con instituciones educativas locales.
 - Definir mecanismos que reconozcan el desempeño y los aprendizajes del personal reforzando la cultura del entrenamiento y capacitación.
 - Ofrecer oportunidades de crecimiento para los empleados mediante procesos transparentes.
 - Orientadas hacia las habilidades que se imparten en entrenamientos (en caso de que se lleven a cabo).
- Realizar entrenamientos para el desarrollo personal y profesional de los empleados de acuerdo con planes de desarrollo individuales, por funciones o por departamentos.
- Ofrecer espacios para el desarrollo integral de estudiantes mediante programas de educación dual en cooperación con instituciones educativas que los desarrollen.
- Invertir en el desarrollo de servicios públicos relacionados con sus operaciones.
- Colaborar con asociaciones industriales para promover el desarrollo de clústeres especializados, que generen oportunidades de trabajo para la comunidad e impulsen el desarrollo económico.
- Promover capacitaciones para la sociedad en general sobre temas de interés y beneficio común ej., cursos de primeros auxilios.
- Generar campañas que incentiven a sectores de la sociedad a aportar nuevas ideas en productos o servicios y promover la innovación.

5. Bienestar de por vida

- Otorgar acceso a la seguridad social a todos los empleados y sus familiares directos.
- Difundir información sobre la importancia del cuidado de la salud (incluyendo salud mental) y la activación física.
- Promover la participación de los empleados en equipos deportivos.
 - Otorgar incentivos para facilitar la participación.
- Facilitar herramientas para el cuidado de la salud mental y el bienestar de los trabajadores a través de talleres y entrenamientos por personal interno o externo.
- Implementar esquemas de trabajo remoto balanceando las necesidades de los empleados y la empresa.
 - Desarrollar planes escalonados con pruebas piloto en áreas estratégicas para la evaluación de la efectividad.
- Proporcionar equipo adecuado y espacios de trabajo seguros para que los empleados desempeñen sus actividades de una manera digna, evitando efectos adversos en su salud a corto, mediano o largo plazo.
- Fomentar la adopción de un esquema de trabajo basado en tareas y objetivos en comparación a uno por turnos, para las áreas aplicables.
 - Desarrollar planes escalonados con pruebas piloto en áreas estratégicas para la evaluación de la efectividad.
- Crear grupos de apoyo y orientación para padres de familia.
- Apoyar organizaciones de auxilio en situaciones de crisis mediante la aportación económica o de voluntarios para sus actividades.
- Monitorear permanentemente las repercusiones que los productos y servicios de la compañía tienen en la sociedad en general.
 - Asignar personal específico y diseñar canales de comunicación para el consumidor con la empresa (ej., redes sociales).
 - Integrar dentro del proceso de planeación estratégica el impacto que tienen las operaciones sobre la sociedad y la retroalimentación del consumidor.



Apéndice

Glosario de términos

ASG/ESG	Ambiental, Social y Gobierno Corporativo
BES	Valor de la biodiversidad y los servicios de los ecosistemas
CDP	Proyecto de Divulgación de Carbono – <i>Carbon Disclosure Project</i>
CO2eq	Bióxido de Carbono Equivalente
EPA	Agencia de Protección al Medio Ambiente de Estados Unidos – <i>Environmental Protection Agency</i>
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GEIeq	Gases de Efecto Invernadero Equivalente
Greenwashing	Práctica de <i>marketing</i> verde destinada a crear una imagen ilusoria de responsabilidad ecológica
GRI	Iniciativa de Reporteo Global – <i>Global Reporting Initiative</i>
ICMA	Asociación Internacional de Mercados de Capitales – <i>International Capital Market Association</i>
KPI	Indicadores Clave de Desempeño – <i>Key Performance Indicators</i>
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PRI	Principios de Inversión Responsable – <i>Principles on Responsible Investments</i>
PTAR	Plantas de Tratamiento de Agua Residual
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SASB	Consejo de Norma Contables de Sostenibilidad – <i>Sustainability Accounting Standards Board</i>
SBTi	Iniciativa de los Objetivos Basados en Ciencia – <i>Science Based Target Initiatives</i>
SPT	Objetivos de Desempeño en Sostenibilidad – <i>Sustainability Performance Targets</i>
TCFD	Grupo de Trabajo sobre Información Financiera relacionada con el Clima – <i>Task Force on Climate-related Financial Disclosures</i>

Recursos adicionales

- European Reporting Lab @EFRAG. [“Proposals for a Relevant and Dynamic EU Sustainability Reporting Standard-Setting”](#). Febrero, 2021.
- Corporate Social Responsibility and Environmental Management. [“The Materiality Assessment and Stakeholder Engagement: A Content Analysis of Sustainability Reports”](#). Agosto, 2019.
- Comisión Europea. [“Guidelines on reporting climate-related information”](#). Junio, 2019.
- International Capital Market Association (ICMA): [“Sustainable Finance Principles”](#) Enero, 2022.
- UN PRI, [“What are the Principles for Responsible Investment?”](#) Enero, 2022.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), [“World Investment Report 2021”](#) Junio, 2021.
- Consejo Consultivo de Finanzas Verdes, [“Principios de Bonos Verdes MX”](#) Enero, 2018.
- UN PRI, [“Guía Práctica para Integrar Asuntos ASG en la Inversión en Renta Variable”](#) Enero, 2016.
- McKinsey & Company, [“Apostando a una cadena de valor más sostenible”](#). Septiembre, 2021.
- UN Global Compact & EY. [“The State of Sustainable Supply Chains”](#). Junio, 2016.
- World Economic Forum (WEF). [“Beyond Supply Chains. Empowering Responsible Value Chains”](#). Enero, 2015.
- UN Global Compact & BSR: [“Sostenibilidad de la Cadena de Suministro: Una Guía Práctica para la mejora continua”](#). Junio, 2010.
- Value Reporting Foundation. [“Integrated Thinking Principles. Supporting Holistic Decision-Making”](#). Diciembre 2021.
- Value Reporting Foundation. [“Integrated Thinking: A Virtuous Loop”](#). Junio 2021.
- McKinsey Quarterly. [“More than a mission statement: How the 5Ps embed purpose to deliver value”](#). Noviembre 2020.
- McKinsey Quarterly. [“Purpose: Shifting from why to how”](#). Abril 2020.
- Value Reporting Foundation. [“Integrated Thinking & Strategy: State of Play Report”](#). Enero 2020.
- Value Reporting Foundation. [“Case studies from the Integrated Thinking & Strategy Group”](#). Diciembre 2019.
- CDP [Investor - CDP](#).

Bibliografía

- OCDE (2017) Invertir en el Clima, Invertir en el Crecimiento <https://www.oecd.org/env/cc/g20-climate/una-sintesis-investing-in-climate-investing-in-growth.pdf>
- KPMG (2020) Finanzas Sostenibles e integración en el marco de gestión de riesgos <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/08/finanzas-sostenibles.pdf>
- BCE (2020) Guía sobre riesgos relacionados con el clima y medioambientales <https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.es.pdf>
- PRI (2021) Principios para la Inversión Responsable (PRI) <https://www.unpri.org/download?ac=10970>
- BlackRock (2022) Innovation on the road to net zero: <https://www.blackrock.com/corporate/sustainability/committed-to-sustainability>
- BlackRock (2022) Getting to Net Zero: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/transition-investing>
- TCFD (2021) Task Force on Climate-related Financial Disclosures 2021 Status Report [2021-TCFD-Status_Report.pdf \(bbhub.io\)](https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/transition-investing)
- FSOC (2021) Financial Stability Oversight Council, Report on Climate-Related Financial Risk [FSOC Report on Climate-Related Financial Risk \(treasury.gov\)](https://www.fsbtcfd.org/FSOC-Report-on-Climate-Related-Financial-Risk)
- NZAM (2021) Net Zero Asset Managers Initiative Progress Report [NZAM-Progress-Report.pdf \(netzeroassetmanagers.org\)](https://www.netzeroassetmanagers.org/NZAM-Progress-Report.pdf)
- IOSCO (2021) Recommendations on Sustainability-Related Practices, Policies, Procedures and Disclosure in Asset Management Final Report [FR08/2021 Recommendations on Sustainability-Related Practices, Policies, Procedures and Disclosure in Asset Management \(iosco.org\)](https://www.iosco.org/FR08/2021-Recommendations-on-Sustainability-Related-Practices-Policies-Procedures-and-Disclosure-in-Asset-Management)
- IOSCO (2021) Report on Sustainability-related Issuer Disclosures [FR04/2021 Report on Sustainability-related Issuer Disclosures \(iosco.org\)](https://www.iosco.org/FR04/2021-Report-on-Sustainability-related-Issuer-Disclosures)
- TCFD (2017) TCFD report [FINAL-2017-TCFD-Report.pdf \(bbhub.io\)](https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/transition-investing)
- TCFD (2017) [Recommendations | Task Force on Climate-Related Financial Disclosures \(fsb-tcfd.org\)](https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/transition-investing)

- OECD (2003) Policies to Reduce Greenhouse Gas Emissions in Industry - Successful Approaches and Lessons Learned: Workshop Report <https://www.oecd.org/env/cc/2956442.pdf>
- SBTi (2018) Value Change in the Value Chain: BEST PRACTICES IN SCOPE 3 GREENHOUSE GAS MANAGEMENT https://sciencebasedtargets.org/resources/files/SBT_Value_Chain_Report-1.pdf
- Gates, B. (2021) What you can do to fight climate change, Gates Notes, <https://www.gatesnotes.com/Energy/What-you-can-do-to-fight-climate-change>
- Chanaria, Duso, Fredeau, Nielsen, Pamlin y Pieper (2021) BCG, The Next Generation of Climate Innovation, <https://www.bcg.com/publications/2021/next-generation-climate-innovation>
- TCFD (2017) Implementing the Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/FINAL-TCFD-Annex-Amended-121517.pdf>
- World Bank (2017) Wastewater? From Waste to Resource, <https://www.worldbank.org/en/topic/water/publication/wastewater-initiative>
- World Economic Forum (2019) ¿Qué tipo de capitalismo queremos? <https://es.weforum.org/agenda/2019/12/que-tipo-de-capitalismo-queremos/>
- World Economic Forum (2021) What is stakeholder capitalism?, <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/>
- KPMG (2021) Stakeholder capitalism: un modelo de largo plazo basado en la transparencia y la confianza, <https://www.tendencias.kpmg.es/2021/03/capitalismo-de-stakeholders-un-modelo-de-largo-plazo/>
- Business Roundtable (2019) Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote 'An Economy That Serves All Americans', <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- Procensus (2021) What do investors really care about & how is it changing in 2021, <https://www.responsible-investor.com/procensus-or-esg-what-do-investors-really-care-about-and-how-is-it-changing-in-2021/>
- Reuters (2021) Advocacy group urges Zuckerberg to cancel plans to launch Instagram for kids, <https://www.reuters.com/business/advocacy-group-urges-zuckerberg-cancel-plans-launch-instagram-kids-2021-04-15/>
- Forbes (2019) Internet y redes sociales incrementaron 18% la depresión en el mundo, <https://www.forbes.com.mx/internet-y-redes-sociales-incrementaron-18-la-depresion-en-el-mundo/>
- BSR (2020) Five Steps to Good Sustainability Reporting A Practical Guide for Companies, <https://www.bsr.org/en/our-insights/report-view/five-steps-to-good-sustainability-reporting>
- Bolsa de Santiago & GRI (2021) Guía de Reporte y Divulgación de Sostenibilidad para Emisores en Chile, https://www3.bolsadesantiago.com/Biblioteca%20de%20Archivos/Extension/Documentos/Guia%20de%20Reporte%20de%20Sostenibilidad%20Chile_GRI%20y%20Bolsa%20de%20Santiago.pdf
- GRI & AG (2020) Sustentable, Divulgación ASG y de Sostenibilidad en Mercados de Capitales: una mirada a América Latina, <https://agsustentable.com/novedades/divulgacion-asg-y-de-sostenibilidad-en-los-mercados-de-capitales-una-mirada-a-latam/>
- Editorial CESA (2019) Cambiar las empresas desde adentro: la guía de un ecologista para trabajar en corporaciones, <https://www.editorialcesa.com/gpd-cambiar-las-empresas-desde-adentro-la-guia-de-un-ecologista-para-trabajar-en-corporaciones-9789588988337.html>
- Orbia (2021) Sustainability Report 2021, https://www.orbia.com/499c89/siteassets/6.-sustainability/2021-sustainability-report/orbia_sustainability_report_2021.pdf
- Orbia (2021) Climate Report 2021 https://www.orbia.com/4949be/siteassets/6.-sustainability/2021-sustainability-report/orbia_climate_report_2021.pdf
- Rotoplas (2020) 2020 Informe Anual Integrado, https://rotoplas.com/inversionistas/rtp_resources/reporte-anual/2020/IA_rotoplas_2020.pdf
- Bimbo (2020) Informe Anual Integrado 2020, <https://informe-anual-grupobimbo.com/>
- Banorte (2020) Informe Anual 2020, https://investors.banorte.com/~/_media/Files/B/Banorte-IR/financiamiento/informacion/annual-reports/es/2020/informe-anual-banorte-2020.pdf
- América Móvil (2020) Informe de Sustentabilidad 2020, https://s22.q4cdn.com/604986553/files/doc_downloads/2021/05/Informe-de-Sustentabilidad-2020.pdf
- Cemex (2020) Reporte Integrado 2020, <https://www.cemex.com/reporteintegrado2020>
- Femsa (2020) GRI Standard Sustainability Contents 2020 <https://www.femsa.com/wp-content/uploads/2021/04/>

- [FEMSA GRI 2020 Sustainability Contents.pdf](#)
- Funo (2020) Informe Anual Integrado 2020, https://funo.mx/panel/archivos_subidos/data-JnAFkkVHhT.pdf
- Liverpool (2020) Informe Anual 2020, <https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anales/ia2020/Informe-Anual-Liverpool-2020.pdf>
- WalMart (2020) Informe Financiero y ASG 2020, https://informes.walmex.mx/2020/pdfs/Informe_Financiero_y_ASG_2020.pdf
- Comisión Europea (2019) Directrices sobre la presentación de informes no financieros: Suplemento sobre la información relacionada con el clima, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019X-C0620\(01\)&from=ES](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52019X-C0620(01)&from=ES)

Disclaimers

- The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.

- © Copyright 2021, Russell Reynolds Associates. All rights reserved. This material may not be copied, reproduced or redistributed, in whole or in part, without the prior express written consent of Russell Reynolds Associates.

Grupo de Trabajo
Agenda 2030
Inversión Sostenible



CCE CONSEJO
COORDINADOR
EMPRESARIAL



BUENAS PRÁCTICAS EN TORNO A LA INVERSIÓN SOSTENIBLE

Junio 2022

Contacto

- comunicacion@pactomundial.org.mx
- cceasuntosinternacionales@cce.org.mx