

# La mayoría de edad del Capitalismo: cómo las compañías pueden usar los ODS para unir la estrategia corporativa y la responsabilidad social

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha evolucionado de ser una herramienta *ad hoc* a un imperativo estratégico para las compañías. Un programa de RSE bien definido y alineado puede ayudar a las empresas a articular un propósito general que motive a los empleados, inspire a los clientes, satisfaga a los inversionistas y haga progresar a la sociedad. Los **Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ODS)** proveen una base muy útil que ayuda a las compañías a abordar y alinear sus programas de RSE con las necesidades económicas, sociales y ambientales más valoradas por la sociedad y los inversionistas. Nuestros análisis de filantropía corporativa y prácticas ciudadanas muestran que las empresas ya reconocen la necesidad de abordar los ODS y están usando sus programas de RSE para implementar, avanzar y reportar sus esfuerzos. Sin embargo, aún se necesitan métricas más sólidas, especialmente para que las empresas y las partes interesadas maximicen su impacto.



**Roland Hengerer, PhD**  
Analista Senior SI

Hoy en día existe un creciente acuerdo de que las compañías deben demostrar una ciudadanía corporativa creíble para contar con la aceptación de la comunidad local y garantizar su licencia para operar. “No seas malvado”<sup>1</sup> o simplemente “compórtate bien”

La sociedad, los gobiernos y los inversionistas esperan que las compañías no solamente “hagan lo correcto”, sino que también “lo hagan valer”, generando impactos positivos para la sociedad.

actualmente no son estándares suficientes para los líderes de sostenibilidad corporativa. La sociedad, los gobiernos y los inversionistas esperan que las compañías no solamente “hagan lo correcto”, sino que también “lo hagan valer”, generando impactos positivos para la sociedad. En una era de noticias falsas, datos falsos, mercados sobrevalorados y metas exageradas, las partes interesadas de todos los matices y rangos exigen, cada vez más, hablar menos y generar más sustancia y pruebas visibles. Las nociones de responsabilidad corporativa no han escapado al juicio y en el futuro se espera que las compañías avancen su ciudadanía corporativa a un nuevo nivel.

<sup>1</sup> La consigna “No seas malvado” del código corporativo de conducta de Google, vigente del 2000 al 2015. Ese año fue reemplazado por “haz lo correcto”, siguiendo su reestructuración bajo Alphabet Inc.

# La evolución de la Responsabilidad Social Empresarial

## Desarrollando una Conciencia Moral: una teoría de niños y empresas

A fines de la década de 1950 Lawrence Kohlberg<sup>2</sup> desarrolló la teoría del desarrollo moral en la primera infancia. En ella postula que los niños pasan por tres niveles distintos en su camino hacia la conciencia moral. El primer nivel comienza con la “**moralidad preconvencional**”, donde el interés propio domina y el “ser bueno” significa evitar el castigo. En el siguiente nivel, la “**moralidad convencional**”, los niños llegan a comprender las reglas y la autoridad como parte de un esquema más grande de normas sociales. La aprobación, aceptación y sentido de orden requieren seguir las reglas. En las etapas finales, la gente joven alcanza el nivel “**postconvencional**”, donde son capaces de definir un código personal de conducta que integra la autonomía personal dentro de un orden social más amplio. Este último nivel se acerca más a un código de ética universalmente aceptado.<sup>3</sup>

En el último medio siglo las compañías han seguido una ruta similar hacia la conciencia social. Antes de las revoluciones sociales de los años sesenta, la visión de las compañías sobre su lugar en el mundo era centrado en ellas mismas. En este mundo, su existencia estaba exclusivamente motivada por las ganancias; la buena conducta era simplemente para evitar multas del gobierno. Después, evitar el castigo fue reemplazado por el reconocimiento de la compañía como un agente dentro de un sistema económico mayor con su propio orden y comportamiento normativo. No fue sino hasta finales de la década de los noventa cuando las corporaciones empezaron a adoptar principios de responsabilidad social empresarial (RSE) de forma masiva. Y no fue sino hasta principios del siglo XXI que la RSE comenzó a ser un imperativo para las empresas.

Figura 1: Evolución de la RSE moderna



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, [www.unido.org](http://www.unido.org)

<sup>2</sup> Lawrence Kohlberg (1927-1987), académico norteamericano del siglo XX, es considerado el fundador de la rama de la psicología del desarrollo moral.

<sup>3</sup> Los niveles presentados en este documento son una versión simplificada del modelo del desarrollo moral de Kohlberg. En realidad, cada nivel consta de varias subetapas.

A igual que con los niños, esperamos que las empresas avancen al tercer y más alto nivel de conciencia social y corporativa: una ciudadanía corporativa **verdadera**. Este nivel se caracteriza por la aceptación de principios universales más elevados para realizar negocios y por ver el desempeño de las compañías no sólo a través

del lente de las ganancias y prácticas estandarizadas, sino a través de un firme sentido de propósito y valores corporativos, una "razón de ser" corporativa que incluya su impacto (contribuciones y detracciones) en las partes interesadas y la sociedad.

### De la conciencia moral al triple resultado

No sería razonable que las empresas se comprometieran en ciudadanía corporativa solo por motivos altruistas; es mejor dejar el altruismo puro a las donaciones filantrópicas. Por el contrario, las compañías de "tercer nivel" han avanzado en su desarrollo moral y están en

la búsqueda de un propósito orientador que informe de las estrategias de negocios, dirija el relacionamiento con las partes interesadas y apoye el progreso de la sociedad. Con justa razón, las compañías con un propósito declarado tienen un mejor desempeño general.<sup>4</sup>

#### "Hacer lo correcto": cómo un sólido propósito corporativo puede conducir a un mejor desempeño

- El impulso de servir a las verdaderas necesidades humanas conduce a la innovación y a nuevas oportunidades de negocios
- Reducir desechos conduce a una mayor eficiencia y ahorra costos
- Comprometerse con temas sociales proporciona visibilidad y diferenciación de marca
- Relacionamiento con clientes para mejores productos y servicios
- Relacionamiento con los empleados y atracción de talento
- Pensar a largo plazo conduce a una reducción general del riesgo
- Crear buena voluntad genera capital social en tiempos de crisis

No sería razonable que las empresas se comprometieran en ciudadanía corporativa solo por motivos altruistas; es mejor dejar el altruismo puro a las donaciones filantrópicas.

Pero, ¿cómo pueden las compañías definir su propósito? Las declaraciones de visión y misión son notoriamente ostentosas y ambiguas.

Afortunadamente la ayuda ha llegado: los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ODS)<sup>5</sup>, tal como se muestra más adelante, brindan un marco de referencia y un vocabulario común que puede

ayudar a las compañías a alinear su RSE y su experiencia de hacer negocios con prioridades sociales. Y con su creciente importancia, la influencia de los ODS en las futuras regulaciones de las empresas sólo se incrementará – un hecho que las compañías simplemente no pueden ignorar.

Además, los ODS representan una gran oportunidad de inversión. Se estima que lograr su éxito requerirá un promedio de 5 a 7 billones de USD anuales por los siguientes 12 a 15 años, hasta el 2030.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Harvard Business Review and EY Beacon Institute, "The Business Case for Purpose", 2015.

<sup>5</sup> Información acerca de los Objetivos de Sostenibilidad de la ONU están disponibles en: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

<sup>6</sup> United Nations Global Compact, Private Sector Investment and Sustainable Development, [https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Private\\_Sector\\_Investment\\_and\\_Sustainable\\_Development.pdf](https://www.unglobalcompact.org/docs/publications/Private_Sector_Investment_and_Sustainable_Development.pdf)

# Objetivos de Desarrollo Sostenible: combinando propósito con oportunidad

## De palabras vacías a métricas reales: Medir los beneficios para los inversionistas y la sociedad

Los ODS ofrecen un marco de referencia integral lo suficientemente amplio para cubrir toda la gama

Los ODS ofrecen un marco de referencia integral que es lo suficientemente amplio para cubrir la amplia gama de causas, pero también suficientemente específico para guiar a las empresas con criterios exactos.

Para los inversionistas son igualmente importantes la disponibilidad de herramientas sistemáticas para la realización de reportes que midan el progreso corporativo hacia metas y objetivos. Sin embargo, no todos los ODS se pueden transformar fácilmente en KPI (Indicadores Clave de Desempeño) claros y cuantificables. Es más, a las industrias las separan diferencias considerables respecto al enfoque de los ODS y el grado de escala. Por lo tanto, es importante que las compañías se centren en aquellos ODS que están más cercanos a su negocio principal.

Es importante que las compañías se centren en los ODS más cercanos a su negocio principal.

de causas (por ejemplo: humanitarias, ecológicas, económicas), y suficientemente específico para guiar a las compañías con los criterios exactos necesarios para alcanzar cada meta. La especificidad es especialmente importante para las corporaciones, ya que estas buscan identificar, medir y por último reportar claramente el impacto de sus contribuciones de RSE.

Aunque en los reportes de las compañías hayan aumentado sustancialmente las referencias a los ODS desde el 2015, la evidencia es más bien anecdótica y difícil de comparar. Para dar cuenta de estas deficiencias en los datos, adaptamos el cuestionario de 2017 para impulsar a las compañías a examinar cómo están utilizando los ODS dentro de sus estrategias de RSE y, más específicamente, cómo están midiendo su desempeño y su impacto basado en indicadores sociales y comerciales clave (KPI). La información obtenida puede finalmente integrarse al proceso de inversiones de la empresa, para optimizar el impacto general de su cartera de inversiones (ver Figura 2).

Figura 2: Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Fuente: RobecoSAM

# Resultados de la campaña: CSA/DJSI 2017

El cuestionario 2017 del *Corporate Sustainability Assessment (CSA) de RobecoSAM* preguntó a las empresas si tenían una estrategia corporativa que las orientara sobre las actividades de ciudadanía corporativa, y cómo se alinea ésta con su estrategia empresarial global y los ODS.

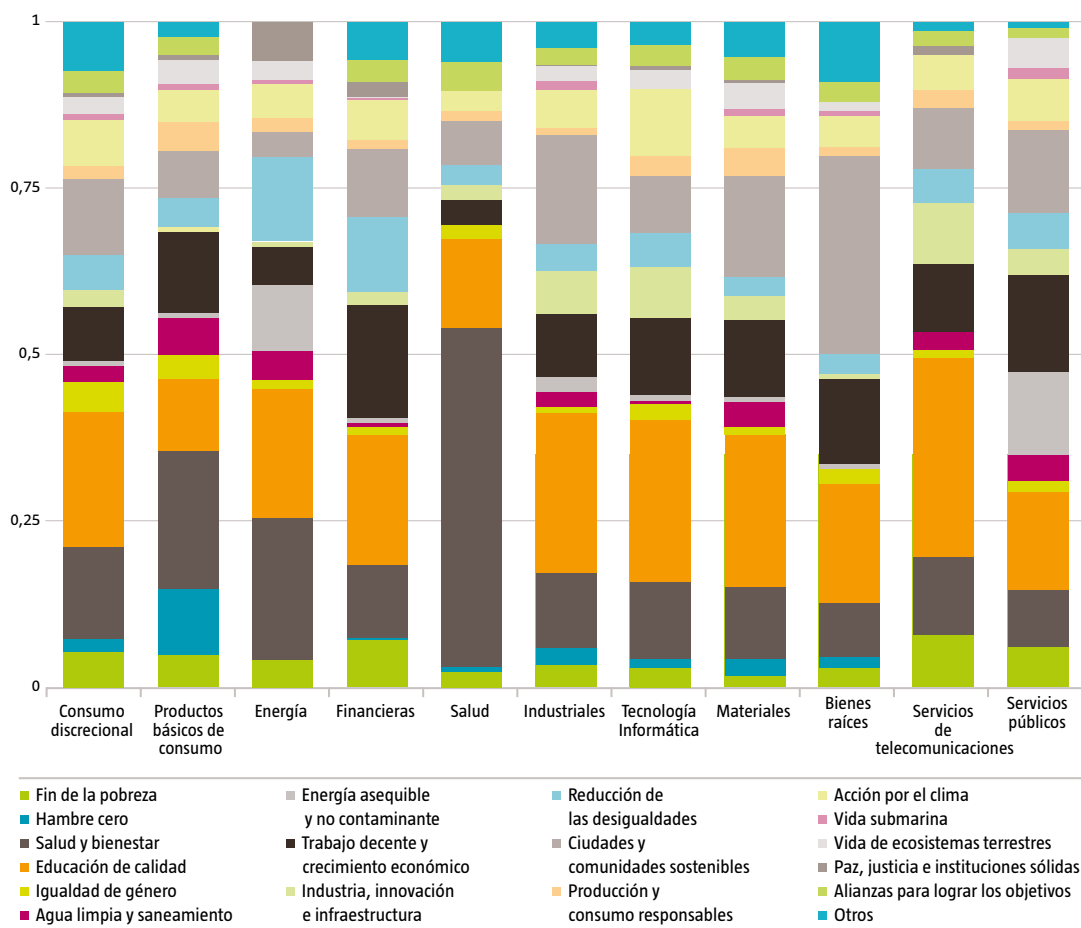
El puntaje se basó en evidencia de:

- estrategia corporativa claramente definida y alineada (a través de los impulsores clave del negocio) con los ODS.
- KPI cuantitativos o cualitativos definidos para medir las contribuciones a los ODS.

## Cuáles ODS tienen más atención: una mirada más profunda al enfoque de la industria

Los datos revelan una interesante correlación entre los ODS e industrias específicas.

Figura 3: La distribución de los ODS en todas las industrias GICS



Fuente: RobecoSAM

La educación de calidad (ODS 4) fue la más popular: un resultado sorprendente, dado que no coincide de manera intuitiva con los impulsores de negocio de todas las industrias. Sin embargo, posteriores análisis revelaron

que en muchos casos las compañías equiparaban sus propios comunicados corporativos con “educación de calidad”. En el futuro aplicaremos criterios e indicadores de reporte más estrictos al cuestionario del CSA.

#### Los 4 principales ODS en todas las industrias

1. Educación de calidad – ODS 4
2. Salud y bienestar – ODS 3
3. Ciudades y Comunidades Sostenibles – ODS 11
4. Trabajo decente y crecimiento económico – ODS 8

## La mayoría de las industrias abordan los ODS hasta cierto punto

Más esperable fue que Salud y Bienestar (ODS 3) fuera citado por compañías del sector de salud y que sus correspondientes KPI se alinearan, lógicamente, con los impulsores clave del negocio (por ejemplo, número de personas atendidas). El enfoque en los ODS de otros sectores siguió alineamientos lógicos similares:

- ciudades sostenibles (ODS 11) => en el sector de los bienes raíces
- energía limpia accesible (ODS 7) => en el sector de servicios públicos
- inclusión financiera y reducción de inequidades\* (ODS 10) => en los sectores financieros

Trabajo Decente y Crecimiento (ODS 8) llamó la atención sobre todo por ser un beneficio comercial genérico, aplicable prácticamente a todas las empresas. Evaluamos las menciones explícitas por parte de las compañías como una indicación de debilidad o ausencia total de otros buenos programas y métricas relacionados con los ODS.

Nuestros resultados confirman los de estudios académicos que muestran correlaciones similares basadas en etiquetados de los ODS en industrias de primer nivel. Sin embargo, profundizamos el análisis, complementando este enfoque con datos de los ODS proporcionados directamente por las empresas<sup>7</sup>. Además, nuestro acceso directo a las respuestas de las compañías nos capacita para analizar cuidadosamente y filtrar respuestas ligeras, carentes de impacto y significado, de aquellas proporcionadas por compañías líderes que han adoptado los ODS como herramienta para enriquecer sus contribuciones de RSE y viceversa. Es más, nuestra estrecha relación con las compañías participantes nos permite involucrar e influenciar aún más a aquellas compañías rezagadas respecto a sus pares.

<sup>\*</sup>(por ejemplo, a través de programas de microfinanciamiento)

<sup>7</sup> Schramade, W. "Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors", *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 29, No. 2, Spring 2017.

## Las implicaciones para los inversionistas

Para inversionistas interesados en focalizarse en ODS específicos, analizamos la distribución de los sectores de la industria en los 17 Objetivos. Los datos confirman nuestra hipótesis inicial (una sobreponderación de energía limpia en el sector de los servicios públicos o buena salud en el sector de salud), pero más importante es que datos como éstos nos ayudarán a diseñar productos enfocados a la inversión en ODS.

Por ejemplo, los inversionistas interesados en acceder al ODS 7 –energía limpia y asequible–, deberán sobreponderar los servicios públicos. Del mismo modo, se puede acceder a la exposición al ODS 2 –cero hambre–, a través de inversiones en la industria de alimentos y bebidas o en el sector de bienes de capital (que incluye compañías de maquinaria agrícola). Al mismo tiempo, los datos muestran una distribución bastante amplia de la mayoría de los ODS en todas las industrias. En otras palabras, la mayoría de las industrias abordan los ODS hasta cierto punto. Esto es importante en la medida que los inversionistas no están forzados a hacer inversiones en sectores no deseados solamente por ganar acceso a determinados ODS. Por otra parte, focalizar en ciertos ODS es posible, sin introducir grandes errores de seguimiento.

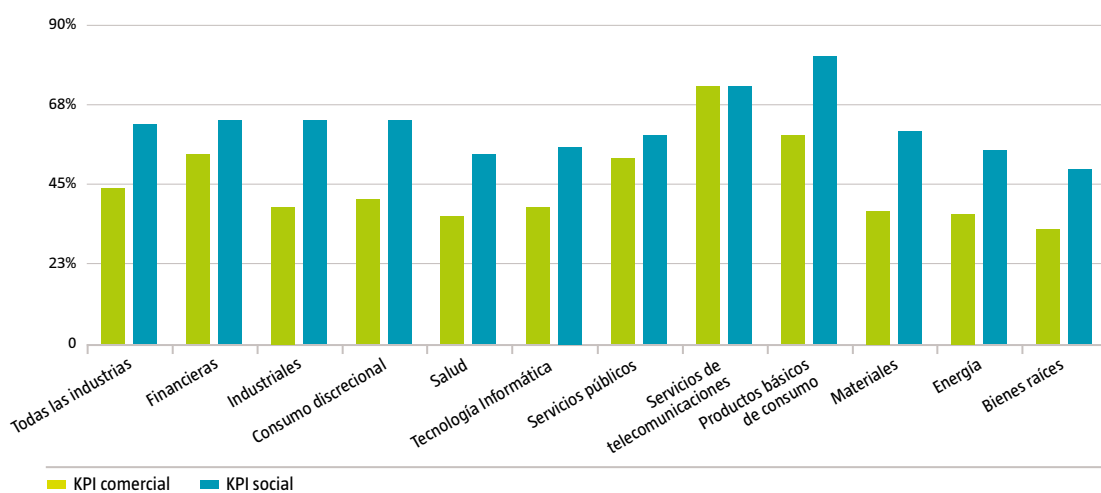
## Métodos para cuantificar el impacto de los ODS

La figura 4 muestra en qué medida las compañías ya están utilizando KPI cuantitativos para vincular su estrategia corporativa a un ODS. Más de la mitad de las empresas que reportan (62%) afirman tener por lo menos un KPI para impactos sociales. Un poco menos de la mitad de las compañías (44%) también tienen KPI comerciales.

La disponibilidad de KPI cuantitativos varía según la industria y el alcance (negocios vs. sociales). Los productos básicos de consumo tienen el porcentaje más alto (81%) para los KPI sociales; los bienes raíces, el más bajo (32%) para los KPI comerciales. Aunque el poder expresivo de estos KPI aún varía, muestra que las compañías realmente están tratando de definir medidas.

Un ejemplo ilustrativo de KPI para el ODS 6 (agua) proporcionado por Suez (empresa internacional de suministro de agua) es el número de contratos para servicios sostenibles de agua (un KPI comercial) y la cantidad de personas a las que se provee de servicios de sanitización de agua en países en desarrollo (KPI social). Otro buen ejemplo de Sanofi (compañía farmacéutica) para el ODS 3 (salud y bienestar) es la cantidad de tratamientos contra la malaria vendidos a la población vulnerable por menos de 1 USD y la cantidad de personas tratadas (KPI social).

Figura 4: Porcentaje de compañías con al menos un KPI cuantitativo ligado a un ODS



Fuente: RobecoSAM

Tal como en el ejemplo anterior, para todos los sectores (aparte de telecomunicaciones), es aparentemente más fácil medir de forma cuantitativa el beneficio social que vincularlo a una métrica cuantitativa de negocios. Para algunos KPI documentados por las compañías, faltaba una conexión clara con los impulsores del negocio. En otros casos, quizá existen relaciones, pero fue difícil –según las empresas– articular la conexión.

Dado el creciente interés de los inversionistas por la medición de impactos, así como la evidencia de estudios que muestran los beneficios en el desempeño de las compañías que alinean estratégicamente su objetivo, las empresas verán que vale la pena el esfuerzo de identificar y medir los KPI sociales y comerciales para ser usados por las partes interesadas como métricas estratégicas.

## Desafíos y siguientes pasos

### De la alquimia a un enfoque científico basado en la evidencia

Las categorías de ODS fueron introducidas en la campaña del CSA del 2017 y, hasta el momento, hemos aprendido que las compañías participantes ya los están utilizando, pero a menudo con una gran dosis de discreción.

### Finalmente, deberá existir un conjunto de KPI estandarizados que puedan ser compartidos entre inversionistas

Además, muchas compañías todavía se esfuerzan para definir métricas cuantificables. Por eso, es importante tener una mirada crítica a los KPI reportados para disminuir el riesgo de engaño de apariencias corporativo. En todo caso, las compañías necesitan prepararse para niveles mucho más altos de escrutinio. Si bien todavía

parece permitido entregar una mezcla turbia medida libremente en una “alquimia” de ODS dirigida por la intuición, a futuro los inversionistas esperarán mucha más evidencia cuantitativa del “grado de inversión”.

Para convertir los ODS en herramientas más precisas, las compañías y los inversionistas necesitan encontrar Indicadores Clave de Desempeño (KPI) que sean poderosos, comparables y lo suficientemente específicos para ser usados en la toma de decisiones de inversión. La tarea más desafiante es la cuantificación de impactos. Hasta que las compañías hayan tenido la oportunidad de diseñar herramientas más sofisticadas, los inversionistas tendrán que conformarse quizás con parámetros más cualitativos y conjuntos de datos categóricos que proporcionen rangos de datos (impacto alto/medio/bajo o excelente, promedio, malo, etc.) en vez de medidas precisamente cuantificadas (ver Figura 2).

<sup>8</sup> RobecoSAM Insight 10/2017: “Accelerating Impact: Advancing SDGs through Investing”.



No obstante, con la riqueza de datos específicos recolectados de cada compañía, ahora podemos definir las mejores prácticas por industria y usarlas como futuros *benchmarks*. Es más: el análisis comparado entre pares incrementará la competencia (y la presión de los pares) entre las compañías para mejorar no sólo la calidad de los datos, sino también

su impacto social. Finalmente, deberá existir un conjunto de KPI estandarizados que puedan compartirse entre inversionistas. En un documento separado describimos los esfuerzos de RobecoSAM para comparar el impacto de los ODS en productos de inversión y portafolios de clientes.<sup>8</sup>

## Mirando hacia adelante

La ciudadanía corporativa ha avanzado bastante en las últimas décadas, pasando de ser un elemento aislado y de la última página de los reportes corporativos a un componente más visible e integrado a una estrategia corporativa global. Dadas las formas en que la gestión responsable de los negocios (si están alineadas correctamente con los impulsores de negocio) pueden apoyar la innovación empresarial, reducir riesgos y aumentar la diferenciación de marca, “hacer lo correcto” no es sólo una opción, sino una ventaja comercial y un imperativo para la compañía.

**“Hacer lo correcto” no es sólo una opción, sino una ventaja comercial y un imperativo para la compañía.**

Además, las expectativas de consumidores, reguladores e inversionistas están cambiando y se espera cada vez más que las empresas no sólo suministren productos y servicios, sino que lo hagan de un modo equitativo, que sea una contribución clara y positiva para las comunidades en las que operan. Las finanzas de fin de año ya no son la única medida de rendimiento: también es importante cómo llegar allí.

**Las mediciones más indulgentes requieren ser fortalecidas y endurecidas por un discurso público crítico, para hacer que los reportes de ODS sean de “grado de inversión”.**

Los ODS proporcionan un marco sistemático, un lenguaje común y una aceptación global que puede ayudar a las compañías a alinear sus iniciativas de RSE, no solo con sus objetivos de negocios internos, sino también con los desafíos priorizados y valorados por la sociedad en general, incluyendo inversionistas responsables. Hasta ahora los datos muestran que las compañías ya están integrando y reportando los ODS dentro de sus programas de RSE. Sin embargo, los datos también muestran que mediciones específicas, objetivas y rastreables, como los KPI, podrían ser usadas de forma más efectiva para beneficiar los programas de RSE, así como el desempeño de la compañía. A futuro, las mediciones más indulgentes necesitarán ser fortalecidas y endurecidas por un discurso público crítico (al igual que las cifras de ganancias y crecimiento) para poder solidificarse en métricas tangibles reales y hacer que los reportes de ODS sean de “grado de inversión”.

A través del CSA seguiremos presionando por más rigor de parte de las empresas con respecto a los KPI, los programas de RSE y el enfoque de los ODS.

Tal como teorizó Kohlberg: así como los niños experimentan etapas de desarrollo moral, con las empresas ocurre también lo mismo. A través del CSA, los *Dow Jones Sustainability Indices* (DJSI), nuestra investigación de IS (Inversión Sostenible) y continuos diálogos con las compañías, esperamos facilitar el proceso, identificando aquellas empresas que, a través de su ciudadanía corporativa, no solamente cumplen con sus deberes corporativos, sino que también proporcionan y desarrollan oportunidades que crean verdadero valor para la sociedad.