

LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL, HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN NUEVO DE MODELO DE NEGOCIOS

BUSINESS SUSTAINABILITY TOWARDS THE CONSTRUCTION OF A NEW BUSINESS MODEL

Héctor Julián Vargas Rubín, Haide Jannet Mil Paxitian y Cinthya Malena Hernández Rodríguez

SUMARIO: 1. La responsabilidad social y el desarrollo de las organizaciones, 2. Sostenibilidad Empresarial, el nuevo paradigma, 3. La BMV y la guía de sostenibilidad, 4. Construyendo un modelo de negocios sostenible, 5. Conclusiones, 6. Referencias

RESUMEN

El presente trabajo de investigación documental con enfoque descriptivo y diseño no experimental, tiene por objetivo analizar el nuevo paradigma de gestión de las empresas; el paradigma de los negocios sostenibles, entendiendo este como la forma de gestionar una organización buscando el desarrollo económico, social y ambiental en sus áreas de influencia, con el propósito de conocer los elementos base que una institución deberá atender en la aplicación de un modelo sostenible. El estudio parte de la responsabilidad social empresarial, su concepto, aplicaciones y

ABSTRACT

The present documentary research work with a descriptive approach and non-experimental design, aims to analyze the new paradigm of company management; the paradigm of sustainable business, understanding this as the way to manage an organization seeking economic, social and environmental development in its areas of influence. The study is based on corporate social responsibility, analyzing its concept, applications and the impact it has had on the business model of contemporary companies. The study continues analyzing corporate sustainability, as the way to

*Doctor en Administración Pública, docente de posgrado en la Universidad de Xalapa, Investigador de Tiempo Completo por la Universidad Veracruzana; México.

**Licenciada en Contaduría por la Universidad Veracruzana, estudiante de Maestría por la Universidad Veracruzana, México.

***Licenciada en Contaduría por la Universidad Veracruzana, estudiante de Maestría por la Universidad Veracruzana, México.

el impacto que ha tenido en el modelo de negocios de las empresas contemporáneas, para continuar analizando a la sostenibilidad empresarial, como la forma de hacer tangible la responsabilidad social de la organización, sus características, alcances y ámbitos de aplicación, abordando el caso de las empresas mexicanas en relación con el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo sostenible de la agenda 2030 y los retos que las mismas tienen por delante, en materia de seguimiento y evaluación de acciones; en este sentido, se aborda el estudio de la Guía de Sostenibilidad de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) como un documento de referencia, que mediante buenas prácticas en seis dimensiones, presenta una pauta para implementar un modelo de negocios sostenible, finalmente a manera de síntesis y abonando al sustento teórico, se presenta una propuesta resumen de tabla de seguimiento para evaluar y dar continuidad a la implementación del modelo de gestión, que pueda coadyuvar como referente a las organizaciones en el proceso de adopción.

PALABRAS CLAVE: responsabilidad social, sostenibilidad, guía de sostenibilidad, partes interesadas, desarrollo económico, desarrollo ambiental

make the social responsibility of the organization tangible, its characteristics, scope and scope of application, addressing the case of Mexican companies in relation to the fulfillment of the objectives for the sustainable development of the 2030 agenda and the challenges that lie ahead, in terms of monitoring and evaluating actions; In this sense, the study of the Sustainability Guide of the Mexican Stock Exchange (BMV) is addressed as a reference document, which through good practices in six dimensions, presents a guideline to implement a sustainable business model, evaluating the design of the organization with respect to business sustainability, establishing the degree of appropriation of the concept in the substantive functions of the entity, finally by way of synthesis and paying the theoretical support, a summary proposal for a follow-up table is presented to evaluate and give continuity to the implementation of a base model of sustainable management, which can help as a reference for organizations in the adoption process.

KEYWORDS: social responsibility, sustainability, sustainability guide, stakeholders, economic development, environmental development

DOI: 10.5281/ZENODO.7402038

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

La llegada del siglo XXI trajo consigo profundos cambios, no solo en lo económico, sino también en lo social, el pasar de un modelo económico que dejó de tener como eje central de valor el desarrollo industrial, para pasar a una sociedad cuya piedra angular fuera el conocimiento, dio como resultado modificaciones en las formas de conceptualizar a las organizaciones, su impacto y desarrollo y, por ende, replantear sus estructuras y mecanismos de trabajo tanto a nivel individual como colectivo.

El centrar al conocimiento como el valor fundamental en una organización replanteó la orientación de las prioridades de las entidades, pasando de la administración de los recursos al empoderamiento de las personas, lo que rompió con los esquemas burocráticos y piramidales de trabajo tradicionales, a estructuras cada vez más horizontales, con trabajo en red, privilegiando los consensos y la participación hacia la atención de los problemas; por lo tanto, se abordan desde una perspectiva multidisciplinar.

Esta óptica de trabajo entendió que para que una organización permanezca en el tiempo y busque el desarrollo de la misma, es necesario escuchar y atender a todas las partes interesadas, tanto internas como externas, entendió el papel institucional que tiene una organización, no solo por cumplir con sus funciones, si no por cumplir nuevas materias fundamentales, tales como; la organización y la gobernanza de la entidad,

las prácticas laborales y justas de operación, el respeto a los derechos humanos, el compromiso con el medio ambiente, la atención al consumidor y el desarrollo de la comunidad. Con base en lo anterior surgió la necesidad del compromiso social de las entidades y la búsqueda con ello del desarrollo sostenible.

El movimiento de responsabilidad social surge a partir de la década de 1990 como una preocupación sobre la globalización y la presión de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) ambientalistas, así como de organizaciones de consumidores, contrario a Milton Friedman, “padre del neoliberalismo”, quien se atrevió a decir en voz alta que la responsabilidad social empresarial le parecía “peligrosa, una noción socialista” en declaración que hizo al Financial Time en junio del 2003. Fue partidario de que las empresas no se involucraran en asuntos sociales y se concentraran en la maximización del retorno a los accionistas.

Sin embargo, Gaete (2008) ubica los inicios del concepto de responsabilidad social a comienzos del siglo XX aproximadamente por el año 1920, de conformidad con Camacho et al (2005:29), donde este concepto “se entendía como filantropía empresarial o como acción caritativa con un tono demasiado paternalista”; sin embargo, el enfoque planteado con esta afirmación de alguna manera considera a la responsabilidad social como acciones complementarias a las funciones sustantivas de la entidad, y no a una forma nueva de hacer negocios, lo que pudiera generar una disonancia entre estas acciones

filantrópicas y las acciones diarias de cualquier institución, es decir, en la agenda de la organización no es una manera o forma de actuar, y por lo tanto, puede apoyar o donar a una causa, pero por el otro atender con sus acciones a sus principales grupos de interés.

A partir de esa década, se ha establecido por tanto que el rol social de las empresas no se agota en la generación de riqueza y creación de empleo y han surgido nuevas tendencias al emplear términos como filantropía, desarrollo sustentable, ética empresarial y ciudadanía corporativa. En cuanto a la filantropía, es el esquema que inicialmente significaba como el enviar un camión con productos básicos con el fin de “devolver a la comunidad parte de lo que ésta les reeditúa” (Martínez et al 2008). Estos autores citan a Ivancevich (1997) para definir Responsabilidad Social (RS) como la práctica de una organización respecto de terceros, o sea el modo en que la empresa u organización se relaciona e impacta en la sociedad a través de sus prácticas.

La RS es una forma diferente de gestión orientando a la organización al actuar de forma ética, comprometida con su entorno, atendiendo al desarrollo de sus grupos de interés en cada acción o función de la empresa, es una forma de gobernanza funcional que busca asegurar la coordinación eficaz de sus operaciones y garantizar una respuesta óptima a las demandas de un entorno, en síntesis, una nueva forma de administrar una organización.

Entender a la responsabilidad social empresarial (RSE) no solo es entenderla

como un modelo de gestión, es también entender una forma distinta de hacer negocios, se tienen que situar en cada acción y en cada nivel de la entidad, donde todos los involucrados son escuchados y obtienen beneficios del desarrollo de la organización, siempre en estricto apego al marco normativo que las regula y con un compromiso ineludible con el medio ambiente y su comunidad.

En la última década, el concepto de RS es una tendencia en crecimiento, que intenta reflejar en definitiva el resurgimiento de valores en la sociedad, así como la manifestación de las organizaciones para involucrar sus iniciativas con la sociedad civil; así este concepto ha sido analizado y planeado por las Naciones Unidas (ONU), el Banco Mundial, Organización Internacional del Trabajo (OIT), por citar algunas. En 2004, se acordó en Estocolmo desarrollar la norma de estandarización (ISO) para la Responsabilidad Social que tomó en cuenta patrones de ética, compromiso comunitario, medio ambiente y relaciones laborales, entre otros ítems (Martínez et al., 2008).

Además, se debe considerar que el tema de Responsabilidad Social en los últimos años ha sido tratado por diversas organizaciones tanto de carácter público como privado, que han hecho un enorme esfuerzo por difundir el concepto de la responsabilidad social en el mundo, pero sobre todo hacer visible su participación como instituciones con RS, toda vez que en la actualidad las empresas con dicho reconocimiento obtienen una ventaja competitiva, frente a las organizaciones que no cuentan con ella.

Trabajar bajo principios de RS es partir de entender las necesidades de cada una de las partes interesadas de una organización, es generar acciones que atiendan dichas necesidades, construyendo satisfactores que a su vez se encuentren inherentes a las tareas sustantivas y objetivos del ente económico, con conductas éticas y siempre apegadas al marco normativo correspondiente.

Maldonado et al. (2007) mencionan que, para medir la Responsabilidad Social Corporativa, el Global Reporting Initiative (GRI), entidad auspiciada por las Naciones Unidas en 1999, elaboró un estándar abierto y globalmente aceptado, con el fin de que las empresas utilicen la memoria de Responsabilidad Social Corporativa, y puedan responder a las exigencias externas e informen de sus resultados en los ámbitos social y medio ambiental. Este modelo del GRI tiene como ventajas el escrutinio de los agentes externos, incluidos los mercados, al estandarizar la información social y medioambiental. A su vez, hay otros organismos que desarrollan modelos para verificar las memorias sociales, por mencionar algunos:

1. SA8000.- Norma creada por la SAI, Social Accountability International, para empresas que desean acreditarse como empresas socialmente responsables.
2. Norma AA 1000.- Es un modelo empleado por el ISEA (Institute for Social and Ethical Accountability), es una organización internacional con base en el Reino Unido. La norma está diseñada para ser auditada tanto interna como externamente.

En México, en el año 2001 surge el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Que en forma conjunta con la AliaRSE, concede el distintivo RSE, que es un reconocimiento nacional otorgado anualmente a organizaciones privadas, este movimiento busca sumar aportes y buenas prácticas en materia de responsabilidad social, partiendo de las experiencias de los diferentes miembros de las principales cámaras del país, como el Consejo Coordinador Empresarial, Confederación patronal Mexicana, entre otros, buscando con ello hacer tangibles los casos de éxito en la materia, que sirvan de ejemplo sobre la nueva forma de hacer negocios.

La principal ventaja de este movimiento es su capacidad de réplica y el involucramiento de diferentes enfoques para construir una visión integral del tema de responsabilidad social empresarial, por ello es de destacar la participación de no solo las principales cámaras, si no de universidades y medios de comunicación en diferentes estados de la república mexicana.

Este movimiento de responsabilidad social empresarial en México ha dado importantes acciones en materia de difusión y visualización de buenas prácticas en la materia, tal es el caso del documento “Fundamentos de la Responsabilidad Social de la Empresa” o el marco referencial común en materia de RS, así como el apoyo y seguimiento a proyectos colaborativos que fortalezcan la responsabilidad social entre sus integrantes.

Dada la actual crisis económica y financiera mundial, no parece ser tan importante

cuál es el origen de este movimiento, sino más bien si será capaz de lograr en el corto plazo que las organizaciones empresariales y de cualquier tipo, se relacionen con la sociedad de una manera más transparente y cuidadosa de los efectos que provocan sus acciones.

La RS, por tanto, ha permitido reorientar prioridades, reestructurar funciones e innovar en las formas de trabajo de una organización en búsqueda de la sustentabilidad empresarial, sin embargo, esta debe verse perfectamente adherida a las tareas diarias de la organización y no como un apéndice a sus tareas sustantivas, si en su agenda esta como prioridad el desarrollo sostenible de la misma.

Por ende, no se trata de generar un efecto lasaña en la organización donde se agrega una capa más a las tareas sustantivas, las cuales en ocasiones se encuentran en proceso y no se involucran con la capa adicional, si no debe verse como una forma distinta de hacer lo sustantivo buscando la sostenibilidad, buscar que las organizaciones logren cumplir sus objetivos, pero de la forma correcta.

2. SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL, EL NUEVO PARADIGMA

Si bien la responsabilidad social ha puesto en el centro del debate el papel de las organizaciones y su compromiso con las partes interesadas, así como las nuevas materias fundamentales por atender, la sostenibilidad empresarial es el nuevo símbolo de competitividad para una empresa, es la forma de materializar a la RSE

permitiendo un crecimiento armónico entre la empresa y su entorno.

Para Orellana (2022) la sostenibilidad empresarial es el esfuerzo que una empresa realiza para sostener su actividad económica, considerando factores sociales y medioambientales, y haciendo de su gestión, una acción responsable con los distintos recursos con los que dispone, razón por la cual, ... es indispensable que las actividades que desarrollan las empresas, establezcan parámetros de medición respecto a cómo utilizan sus recursos financieros, operacionales, el capital humano y como tratan los recursos tangibles (p.1).

La sostenibilidad debe estar inserta en la cultura organizacional y materializarse en las estrategias y procedimientos de la entidad, para no caer en la práctica del Greenwashing (promoción de sostenibilidad ante los medios, pero con prácticas contrarias a esta), necesita ser arraigada en niveles internos, debe ser parte constante en los niveles operativos.

En 1992 se establece por primera vez por medio de la Declaración de Río el término de desarrollo sustentable como "satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades del futuro para atender sus propias necesidades" (CEPAL, s.f.).

Algunas de las características de la sostenibilidad empresarial son:

- Prácticas éticas externas e internas para mejorar de manera empresarial

y generar bienestar para los colaboradores.

- Disposición de recursos financieros para prácticas medioambientales
- Integridad y transparencia empresarial.
- Cuidar y reintegrar al medio ambiente los recursos utilizados.
- Compromiso visible en acciones con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Cuentan con un nivel estratégico de incorporación de sustentabilidad empresarial.

Asimismo, el concepto de sostenibilidad ha permitido hacer tangible la RSE, por lo que debe verse entonces a partir del desarrollo de la entidad y de sus partes interesadas; es decir, es el desarrollo armónico de la organización versus su entorno, respetando los intereses de accionistas, consumidores, proveedores, trabajadores, organismos reguladores y el medio ambiente, fortaleciendo para ello la gobernanza de la empresa.

Esta forma innovadora de gestionar a la organización genera de manera significativa no solo beneficios económicos a la entidad si no garantiza estabilidad, crecimiento a lo largo del tiempo.

En México el desempeño de las empresas participando en acciones de sostenibilidad ha traído resultados alentadores, así en febrero de 2021 se publica por parte de “Un Global Compact, Red México” el estudio de las empresas mexicanas por la agenda 2030 en la década de Acción, cuyo propósito era evaluar el nivel de avance y de madurez de las empresas mexicanas en el camino

hacia un futuro sostenible, con base en la guía de 17 objetivos para el desarrollo, el resultado muestra que existe por parte de las empresas mexicanas el compromiso y asignación de recursos para implementar medidas tendientes al cumplimiento de la objetivos, lo que demuestra el grado de apropiación que se tiene en el entorno empresarial mexicano sobre el particular (Pacto Mundial, 2021).

El estudio señala la fortaleza de las empresas mexicanas en materia de desarrollo social, haciendo un énfasis en el cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible, orientados más a los aspectos sociales, a las personas, salud, calidad de vida y educación, así como al desarrollo económico de las partes interesadas, en contraste el estudio muestra la necesidad de permear la cultura del desarrollo sostenible a todos los niveles de la organización y no solo en los altos directivos que es donde existe el principal conocimiento del tema, el estudio así mismo, señala como un área de oportunidad de las empresas mexicanas en trabajar en materia de gobierno corporativo y gobernanza, ética y transparencia, donde principalmente las PyMEs, tienen aún una gran dependencia al centralismo en la autoridad y las decisiones. En materia ambiental el estudio muestra que las micro y pequeñas empresas en México deberán tener estrategias claras para atender y reducir su huella ambiental pues son muy pocas las que establecen mecanismos para mitigar su impacto, por lo tanto, ésta sigue siendo una asignatura pendiente que solo las grandes empresas han atendido.

Finalmente, el estudio muestra la necesidad de cerrar el círculo del impacto de las

acciones implementadas, ya que si bien existen casos de empresas mexicanas que dan seguimiento a las acciones implementadas, son pocas las que realmente evalúan y miden el impacto, así como su articulación a las líneas estratégicas de la organización.

Basado en lo anterior si bien el panorama como se señala es alentador, existen importantes áreas de oportunidad para consolidar modelos de sostenibilidad que permitan el desarrollo integral en las empresas del país, por ello la importancia de contar con mecanismos y herramientas que faciliten la implementación de acciones en materia económica, social y ambiental en favor de acelerar el logro de los ODS.

3. LA BMV Y LA GUÍA DE SOSTENIBILIDAD

La responsabilidad social corporativa como se ha señalado, ha producido cambios importantes en las actuaciones y objetivos institucionales en las empresas contemporáneas, considerando elementos que en el pasado no eran prioritarios en la agenda empresarial; por lo que hablar de desarrollo social, económico, medio ambiente, partes interesadas, son temas que hoy conviven con la misma importancia a las tareas sustantivas planteadas en las estrategias y programas de cualquier organización, entendiendo que la competitividad de éstas dependen en gran medida de contar con un modelo de negocios sostenible.

Se puede afirmar que las empresas que cuentan con un modelo de negocios basado

en la sostenibilidad empresarial alargan su existencia, mejoran sus rendimientos y producen una mayor afiliación de sus clientes, proveedores, aunado al incremento en la productividad de su capital intelectual. (Mayo et. al, 2018, p.584).

Ante esta premisa y con la necesidad de contar con herramientas que permitan trazar una ruta para la implementación de un modelo de negocios sostenible, dando mayor certidumbre a los inversionistas, la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), emitió la Guía de Sustentabilidad para sus emisoras, a manera de mapa para implementar el desarrollo de estrategias y acciones que permitan el crecimiento de las organizaciones y la comunicación adecuada sobre su desempeño.

La guía establece un conjunto de acciones y buenas prácticas que toda organización debería seguir en búsqueda de la sostenibilidad, para ello se integra por dos elementos claves para su aplicación: un proceso de sustentabilidad que se compone por seis etapas y un modelo de madurez que describe cada etapa y las actividades que se sugieren para fomentar el progreso de mejores prácticas.

El proceso de sustentabilidad que establece el grupo de la BVM se encuentra basada en la Gestión por Procesos debido a que esta práctica de administración empresarial tiene por objeto la realización de actividades con un enfoque hacia la mejora continua y, como consecuencia, permite a la empresa ser competitiva.

Las seis etapas que integran el proceso de sustentabilidad tienen la finalidad de

encaminar a las empresas en la gestión de su estrategia de sustentabilidad, por lo que está representado como un ciclo debido a que se trata de un proceso permanente y repetitivo; sin embargo, no necesariamente debe seguirse rigurosamente en el orden secuencial establecido, puesto que pueden realizarse operaciones conjuntas ya que se trata de un proceso flexible, mismas que se enumeran a continuación:

- Etapa 1. Gobierno corporativo y visión de sustentabilidad.
- Etapa 2. Contexto y grupos de interés.
- Etapa 3. Inversión responsable y atención de riesgos financieros, ambientales, sociales y gobierno corporativo (FASG).
- Etapa 4. Definición de materialidad y estrategia de negocio.
- Etapa 5. Gestión de la sustentabilidad.
- Etapa 6. Comunicación y reporte.

Este primer apartado de la guía plantea los elementos base para ser una empresa sostenible, iniciando por la autonomía de su gobierno con respecto a los accionistas, legitimando en su estrategia una filosofía incluyente y con enfoque sustentable, para después reconocer la escucha y atención de los grupos de interés, tanto internos como externos, esto con el propósito de identificar necesidades y formular programas de atención a las mismas, el tercer y cuarto elemento, menciona el modelo de negocio y los riesgos financieros del mismo, así como las acciones implementadas para mitigarlos y contribuir al logro de los objetivos institucionales, salvaguardando la inversión de los accionistas en la misma, la etapa cinco muestra el compromiso de la organización con el entorno, para

finalizar con las acciones de transparencia y rendición de cuentas (sexta etapa).

El segundo componente de esta guía se denomina Modelo de Madurez, el cual consiste en dar a conocer a las empresas los requisitos mínimos establecidos por las mejores prácticas internacionales en cada etapa del Proceso de Sustentabilidad. Dicha evaluación se divide en cinco niveles de madurez:

1. Cumplimiento
2. Táctico
3. Estratégico
4. Optimizado
5. Integrado

Como lo indica este segundo apartado, establece el grado de adopción que tiene la empresa con respecto a las acciones de la guía y el momento organizacional en que se encuentra, para poder determinar qué tan integrado está el modelo de desarrollo sostenible propuesto con respecto a las funciones y tareas sustantivas de la empresa.

En la primera etapa de cumplimiento la organización no cuenta con acciones y estrategias consistentes en materia de sustentabilidad, es un momento inicial de implementación donde la estructura organizacional es débil, en el nivel táctico, la entidad cumple con las acciones mínimas suficientes en materia de sostenibilidad, sus políticas y estrategias permean los proyectos institucionales, el nivel estratégico la institución cuenta con proyectos de sustentabilidad en los tres niveles, operativos, tácticos y estratégicos, se muestra una relación clara entre estos

proyectos y los objetivos estratégicos de la organización.

El cuarto nivel de madurez denominado optimizado, los proyectos de sustentabilidad están totalmente alineados a los objetivos institucionales, existe canales claros de comunicación con los grupos de interés y su opinión es considerada para los procesos de mejora, se cuenta con una cadena de valor bien definida y constituye un elemento diferenciador de la empresa, el quinto y último nivel denominado integrado, la sustentabilidad es el eje central del programa estratégico de la organización, la mejora continua y la productividad permea a todos los niveles, se cuenta con un enfoque sistémico de gestión donde las necesidades de los grupos de interés son atendidas y las tareas sustantivas se realizan con enfoque de sustentabilidad.

El grado de implementación que obtiene una empresa que adopta de manera voluntaria la implementación de la guía, está basado en la confianza y el comportamiento ético por lo que surge de una autoevaluación y la considera una buena práctica. (Miranda, & López, 2021).

No obstante, la guía no establece una escala de medición para calificar la sustentabilidad de las empresas o el grado de madurez en su implementación, por lo que el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC) de la Universidad Anáhuac México Sur desarrolló una metodología para la creación de un índice que permite cuantificar el nivel de sustentabilidad en relación con sus componentes: Medio

Ambiente, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo (Gavira et al, 2019). Este índice trata de asignar un valor cuantitativo a la información que publican las empresas en la BMV en sus reportes de sustentabilidad, mediante el cumplimiento o no de buenas prácticas denominados principios de acuerdo con las seis etapas que integran el proceso de la guía de la BMV, para que dicho resultado se compare con el resultado obtenido por otra empresa calificadora denominada Ecovalores.

Si bien la metodología y la calificación que se asigna para poder establecer el grado de madurez de la empresa en materia de desarrollo sostenible, podría tener una carga subjetiva, al medir aspectos cualitativos con métricas cuantitativas, como el querer evaluar el nivel de implementación de una buena práctica o su impacto, lo más importante de la guía y el índice, está en el hecho de contar con pautas claras de cuáles serían los elementos mínimos que debe seguir una organización que busca transitar a un modelo de negocios sostenible

4. CONSTRUYENDO UN MODELO DE NEGOCIOS SOSTENIBLE

En la adopción de un modelo de negocios sostenible es importante, en primer lugar, identificar la estrategia institucional, los objetivos, metas y acciones alcanzar, en relación a la filosofía de la empresa, una vez definido los factores estratégicos base, es importante determinar las estrategias y acciones a desarrollar y es ahí donde la guía de sustentabilidad de la BMV contempla una serie de principios generales de adopción, denominados buenas prácticas,

entendiendo a estas como los elementos fundamentales que una organización que busca la sostenibilidad debe atender, señalando los componentes para su seguimiento y evaluación.

Es importante señalar que cada empresa deberá de darse entonces a la tarea de materializar de acuerdo con sus características propias, esas buenas prácticas, aterrizándolas a su entorno y funciones sustantivas, en cada una de las seis etapas de la guía. Así las buenas prácticas constituyen la carta de navegación que una organización debe seguir para contar con un modelo innovador de desarrollo sostenible.

Es importante retomar lo señalado en párrafos anteriores sobre cerrar el círculo del impacto, es decir ningún modelo puede estar concluido sin un seguimiento, pero sobre todo una evaluación del desempeño, que permita identificar los logros e impactos alcanzados, así como dar visibilidad a las acciones implementadas en materia de sostenibilidad.

Con base en lo anterior y analizando la guía de sustentabilidad de Grupo BMV y los componentes de la Calificadora de Sustentabilidad Corporativa creada por la Universidad Anáhuac, se presenta el siguiente instrumento, que permite dar seguimiento, analizar y medir los componentes del modelo de sustentabilidad de una organización, a fin de conocer las buenas prácticas implementadas y evaluar el grado de madurez del modelo de negocios. (Grupo BMV, s.f.).

La valía del documento está en concretar los componentes o procesos de un modelo de desarrollo sostenible y en materializar cada etapa mediante las acciones o buenas prácticas que se deben de asumir por cada organización en lo particular, por lo que a continuación se presentan los criterios a considerar como parte del modelo de sustentabilidad, así como los elementos fundamentales que de acuerdo con el estudio deben ser abordados:

GOBIERNO CORPORATIVO

Estructura del Consejo de Administración, Ética y Normatividad, Responsabilidad por la función de Sustentabilidad, Cumplimiento de regulaciones, normas y procedimientos de control interno, Derechos y tratamiento a accionistas.

CONTEXTO Y GRUPOS DE INTERÉS

Comprensión de la organización y análisis de su contexto, Análisis de necesidades y expectativas de los grupos de interés, canales de comunicación y acciones de atención a los grupos de interés.

GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS, AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA (FASG)

Gestión de riesgos estratégicos y operativos FASG, Elementos para la toma de decisiones de inversionistas, mecanismos de control interno, matrices y controles de riesgo.

MATERIALIDAD Y ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD

Análisis y definición de materialidad, Definición de objetivos, metas, iniciativas y planes con enfoque sustentable, Seguimiento a la estrategia mediante

métricas de desempeño e indicadores clave de gestión (KPI's).

GESTIÓN DE LA SUSTENTABILIDAD

Adopción de un Sistema Integral de Sustentabilidad, Clientes: comunicación y satisfacción del cliente, Cadena de Valor: evaluación, selección y desarrollo, Capital Humano: compensación, desarrollo de talento y libertad de asociación, Vinculación social: relación con autoridades, comunidades y organizaciones, Entorno económico: estrategia fiscal, Salud y Seguridad en el trabajo, Seguridad en productos y servicios, Medioambiente: residuos, agua, energía, biodiversidad en la empresa y cadena de valor.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y REPORTE A GRUPOS DE INTERÉS

Diseño e implementación de la estrategia de comunicación: elaboración, consulta, socialización y mejora continua, transparencia y rendición de cuentas.

La metodología que se plantea a continuación es descriptiva debido a que a partir del análisis documental realizado se construye una rúbrica de autoevaluación la cual enlistan los elementos del proceso sostenible.

La tabla del Anexo 1, muestra de acuerdo a las diferentes etapas anteriormente descritas, a manera de preguntas, los elementos que se consideran mínimos a cumplir, mientras que cada columna, señala el grado de apropiación y madurez de dichos elementos en la organización.

Los parámetros descritos permiten, por tanto, identificar los componentes

mínimos de un modelo de negocios con enfoque sostenible que cumple y entiende los elementos base de la responsabilidad social y del desarrollo sostenible, facilitando su implementación, seguimiento y medición, permitiendo detectar las áreas de oportunidad y el grado de madurez que cada acción tiene en la institución para determinar los cursos de acción a seguir en la transición al modelo.

Entendiendo que la sustentabilidad en las organizaciones actualmente representa un marco de gestión que construye un nuevo modelo de negocio, considerando el entorno económico y el desarrollo armónico de las partes interesadas, mediante acciones concretas, con el propósito de lograr el crecimiento de la institución, respetando su compromiso social y ambiental, para así permanecer en el mercado y buscar el verdadero desarrollo, es decir ganar, pero de la manera correcta.

5. CONCLUSIONES

Ante los cambios sociales, económicos y ambientales que el nuevo siglo ha planteado, los esquemas y modelos de negocio también se han modificado, por lo que una firma que en la etapa estratégica aprende cómo abordar prácticas de negocios responsables obtiene una ventaja sobre la competencia y contribuye al éxito a largo plazo.

En los nuevos tiempos de economía responsable, la RS ocupa una posición determinante para el reconocimiento y notoriedad de las marcas, ya que existe una fuerte correlación entre la reputación de una marca y la intención de compra, por

parte de los consumidores, y de inversión, por parte de los socios estratégicos.

Una organización que implementa un modelo de gestión basado en el desarrollo sostenible no solo hace tangible la RS de la misma, si no que implica una nueva visión de negocios en un esquema de Ganar-Ganar donde se reinstaura la centralidad de la empresa como motor de crecimiento, generador de bienestar y garante de desarrollo social sustentable de un país.

El nuevo paradigma de sostenibilidad empresarial introduce por lo tanto una cultura corporativa basada en principios éticos y firme cumplimiento de la ley, respetuosa de las personas, familias, comunidades y medio ambiente, que contribuye a la competitividad de las empresas.

En México existen avances alentadores en materia de desarrollo empresarial sostenible, como es el caso del cumplimiento de los objetivos de desarrollo de la agenda 2030, donde claramente se muestra el interés por cumplir con el compromiso social de las organizaciones y el crecimiento de las partes interesadas, tópicos que hasta hace unos años se encontraban fuera de agenda de las empresas, sin embargo en materia ambiental, rendición de cuentas, gobierno corporativo, así como seguimiento y evaluación de impacto de las acciones implementadas, aún queda mucho camino por recorrer.

El poder contar por tanto con una guía basada en buenas prácticas que sirva de pauta para la implementación, seguimiento y evaluación en materia de sostenibilidad

empresarial, es fundamental para el desarrollo de la empresa en nuestro país, no solo por la certidumbre y confianza que generan al inversionista y partes interesadas, sino porque de esta forma se puede contribuir de manera positiva en el desarrollo de nuestro país, en tiempos complejos como los que hoy se viven, producto de los efectos del COVID-19 y de una economía internacional en recesión. Los aportes que en esta materia ofrece la BMV y la guía de sostenibilidad así como las acciones del Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC) de la Universidad Anáhuac México Sur con la creación de un índice que permite cuantificar el nivel de sustentabilidad en relación a sus componentes: Medio Ambiente, Responsabilidad Social y Gobierno Corporativo, deben verse no solo como el mapa de ruta que debe de seguir una empresa que busca la creación de un modelo de negocios sostenible, sino también como la herramienta necesaria para dar continuidad a las acciones y evaluar el impacto de las mismas.

Basado en lo anterior cada empresa deberá darse a la tarea de adaptar e implementar los mecanismos antes descritos a su propio modelo, de acuerdo con sus prioridades estratégicas e identidad institucional. Lo fundamental como se ha expuesto, está en concretar los componentes o procesos necesarios para hacer tangible los elementos del desarrollo sostenible y en materializar estos en las acciones o buenas prácticas que cada organización desarrolla en lo particular de manera cotidiana.

La sostenibilidad empresarial, por lo tanto, no debe verse como una tarea

adicional a las funciones sustantivas de la empresa, sino como la forma de realizar las acciones fundamentales buscando en ellas el desarrollo armónico entre lo social, ambiental y económico.

ANEXO 1

Tabla 1. Parámetros para el cumplimiento de un modelo de gestión sustentable

ETAPA	ELEMENTOS	Grado de madurez					
		No cuenta con acciones en la materia	Cumplimiento	Táctico	Estratégico	Optimizado	Integrado
GOBIERNO CORPORATIVO	¿La organización cuenta con una estructura de gobierno formalmente definida y con órganos colegiados que dan soporte a la misma, garantizando la equidad y la transparencia en la relación de la empresa con todas las partes interesadas?						
	¿Se cuenta con Código de Ética y de Conducta, así como mecanismos para dar seguimiento a su cumplimiento y procesos de denuncia ante las faltas a los mismos?						
	¿La institución estableció responsables de elaborar y dar seguimiento y evaluación a las estrategias por la función de Sustentabilidad?						
	¿La organización tiene definidas normas, lineamientos, y procedimientos para formalizar el control interno y sus responsables de cumplimiento?						
	¿Se cuentan con responsables del seguimiento al cumplimiento del marco legal interno y externo que impactan a la organización?						
	¿Existen canales formales y mecanismos de comunicación para conocer la opinión y necesidades de los grupos de interés?						
CONTEXTO Y GRUPOS DE INTERÉS	¿Se incluyen las opiniones y necesidades de los grupos de interés en la toma de decisiones?						
	¿Se cuenta con un plan estratégico que integre elementos de sostenibilidad, derivado de un diagnóstico claro de las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas de la organización?						
	¿Se tiene definida la cadena de valor de la organización y las necesidades de los grupos de interés externos e internos que en ella intervienen?						
	¿De qué manera se da seguimiento a las acciones para cumplir y atender las necesidades y opiniones de los grupos de interés?						
GESTIÓN DE RIESGOS FINANCIEROS, AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA (FASG)	¿Cuenta con una estrategia para la competitividad como empresa, en relación con el mercado, sector y territorio al que pertenece con enfoque de sostenibilidad?						
	¿Se cuenta con un análisis de riesgos a los principales procesos de la organización que puedan afectar al cumplimiento de sus objetivos?						
	¿La organización cuenta con una metodología y procesos de seguimiento para administrar, evaluar y controlar los riesgos identificados?						
	¿Se cuenta con procedimientos claros para informar a los órganos de gobierno y grupos de interés sobre la situación de riesgos y los impactos de estos?						
	¿Se cuentan actualizadas y vigentes las Matrices de riesgo?						
MATERIALIDAD Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO	¿Se evalúa de manera regular el riesgo de la organización en sus ámbitos sociales, económicos y ambientales y se informa a los grupos de interés sobre el resultado de la misma?						
	¿El plan estratégico hace evidente la cadena de valor de la organización a nivel financiero, social y ambiental, así como los responsables de su cumplimiento?						
	Derivado del plan estratégico, ¿Se cuentan con objetivos, metas, planes y programas con enfoque sustentable, en todos los niveles de la organización?						
	¿Se cuenta con una alineación en los objetivos, metas y acciones en los niveles operativos, tácticos y estratégicos con enfoque sustentable de manera ascendente y descendente que muestre la contribución de cada acción en el logro de los objetivos institucionales?						
	¿Se cuenta con métricas de desempeño e indicadores clave de gestión (KPI's), tanto a nivel fin, propósito, componente y acción, de la estrategia global de la organización?						
¿Se efectúan evaluaciones periódicas al nivel de cumplimiento de la estrategia en todos los niveles de la organización?							

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y REPORTE A GRUPOS DE INTERÉS	¿Se cuenta con una estrategia formal de comunicación elaboración, consulta, socialización y mejora continua de resultados, en todos los niveles de la organización?							
	¿Se presenta información financiera y no financiera con enfoque sustentable, para la toma de decisiones de los grupos de interés?							
	¿Se cuenta con una estrategia institucional a favor de la transparencia y la rendición de cuentas a los grupos de interés, con obligaciones formales y áreas responsables de su cumplimiento y seguimiento?							

Fuente: elaboración propia, basada en la guía de sustentabilidad de la BMV

Grado de madurez:

1. No cuenta con acciones en la materia.
2. Cumplimiento.- Se cuenta con elementos formales, pero no permean a programas estratégicos.
3. Táctico.- Se cuentan con documentos formales y el diseño de una estrategia solo a nivel general en la organización.
4. Estratégico.- Se cuentan con documentos formales y una planeación e implementación a nivel Estratégico, táctico y operativo.
5. Optimizado.- Se cuentan con documentos formales y una planeación e implementación a nivel Estratégico, táctico y operativo, se tienen evidencias claras de resultados y se da seguimiento en todos los niveles.
6. Integrado.- la sustentabilidad es el eje central del programa estratégico de la organización, la mejora continua y la productividad permea a todos los niveles, se cuenta con un enfoque sistémico de gestión, donde las necesidades de los grupos de interés son atendidas y las tareas sustantivas se realizan con enfoque de sostenibilidad.

6. REFERENCIAS

- Camacho, I., Fernández, J., Miralles, J. (2005): "Ética de la empresa", 3ª edición Serie Ética de las profesiones Desclée & Unijes Bilbao España
- CEPAL. (s.f.). Acerca de Desarrollo Sostenible. Recuperado el 22 de Agosto de 2022, de <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-sostenible/acerca-desarrollo-sostenible>
- Gaete, R.(jul/dic 2008) Aplicaciones de la responsabilidad social a la nueva gestión pública: http://www.scielo.org.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272008000200002
- Gavira, N., Martínez, D., & Espitia, I. (01 de Agosto de 2019). Determinantes financieras de la Sustentabilidad Corporativa de Empresas que cotizan en el IPC Sustentable de la BMV. Revista mexicana de economía y finanzas, 277-293. Recuperado el 20 de Agosto de 2022, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/rmef/v15n2/2448-6795-rmef-15-02-277.pdf>
- GrupoBMV.(s.f.). GuíadeSustentabilidad. México: Grupo BMV. Recuperado el 22 de Agosto de 2022, de https://www.bmv.com.mx/docs-pub/SERVICIOS_EMITORAS/di7k28u7rww3n01dgdr.pdf
- MALDONADO C, GARCIA JM, GIMÉNEZ P (2007) La formación de la responsabilidad social en la Universidad.- Revista Complutense de Educación, Vol. 18 Núm. 2, 47-66, ISSN: 1130-2496.- España
- MARTÍNEZ C, MAVÁEREZ R, ROJAS L, CARVALLO B (2008) La responsabilidad social universitaria como estrategia de vinculación con su entorno social.- Revista de Filosofía Jurídica, Social y Política.- Instituto de Filosofía del Derecho Dr. JM Delgado Ocando.- Universidad de Zulia, ISSN 1315-6268.- Dep. legal pp 199402ZU33–Vol. 15. No. 3, 2008 81-103
- Mayo, A., Pérez, B., & Morales, Y. (2018). La Sustentabilidad en el Mercado de Valores. Desarrollo Regional Sustentable y Turismo, 571-591. Recuperado el 21 de Agosto de 2022, de <http://ru.iiec.unam.mx/3798/1/237-Mayo-P%C3%A9rez-Morales.pdf>
- Miranda Pegueros, M., & López Castro Magdalena, E. (2021). La Sustentabilidad en los Rendimientos Financieros de los Corporativos del Sector Industrial de las Empresas que Cotizan en la BMV. México: Universidad Veracruzana. Recuperado el 20 de Agosto de 2022, de <https://rges.umich.mx/index.php/rges/article/view/62>
- Pacto Global. (febrero de 2021). Las empresas mexicanas por la Agenda

2030 en la Década de Acción.
Recuperado el 10 de octubre de
2022, de Pacto Global Red México
<https://www.pactomundial.org.mx/las-empresas-mexicanas-por-la-agenda-2030-en-la-decada-de-accion/>