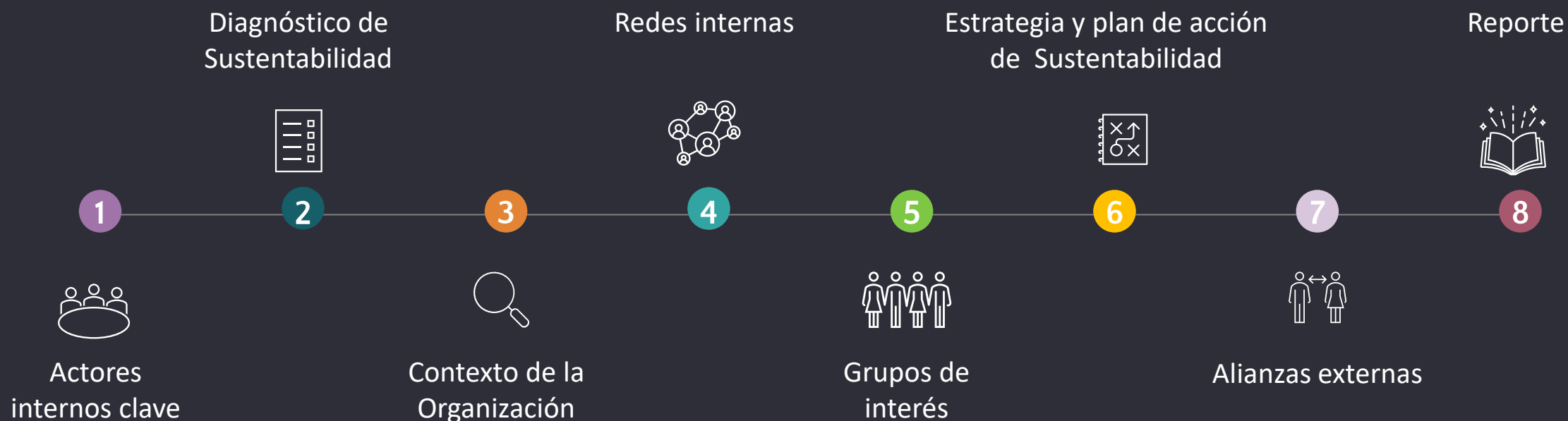


PRIMEROS PASOS En sustentabilidad

María M. Rigou
maria.rigou@ar.ey.com



Curso de Posgrado en Gestión Estratégica para el
Desarrollo Sostenible



Objetivos

Preguntas al proceso

Hoja de ruta

Conceptos

Herramientas



ACTORES INTERNOS CLAVE



ACTORES INTERNOS CLAVE OBJETIVOS

- Identificar áreas y aliados
- Lograr un acuerdo conceptual interno



ACTORES INTERNOS CLAVE PREGUNTAS AL PROCESO

- ¿Qué áreas claves debo incorporar al proceso?
- ¿Quiénes son los actores internos aliados en cada área?
- ¿Qué se entiende por RSE y Sustentabilidad dentro de la Organización?
- ¿Qué papel juega el Directorio/Managment/Dueño?
- ¿Cuáles son sus motivaciones?
- ¿Cómo es la mejor manera de involucrarlos?



ACTORES INTERNOS CLAVE

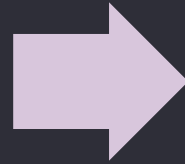
HOJA DE RUTA

- Relevar áreas claves para que participen del proceso (pensar en la cadena de valor/dimensiones de la sustentabilidad (alta dirección, legales, compliance, recursos humanos, compras, área comercial, medio ambiente, relacionamiento con comunidad, RR Insstucionales, etc)).
- Indagar nivel de conocimiento de los distintos actores internos
- Cruzar los actores internos con el nivel de entendimiento
- Sensibilizar y capacitar internamente pensando en la motivación de la audiencia.
- Armar un comité (estratégico/operativo o ambos)



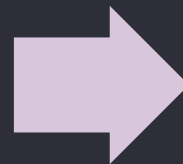
ACTORES INTERNOS CLAVE APOYO CONCEPTUAL

Nivel de comprensión



Agenda de RSE y Sustentabilidad

**¿Más próximo a las
relaciones con comunidad y
voluntariado?**



**¿Entendido cómo una manera de hacer
negocios que incorpora gestión de triple
impacto y mirada de los stakeholders?**



ACTORES INTERNOS CLAVE

APOYO CONCEPTUAL





DIAGNÓSTICO DE SUSTENTABILIDAD



DIAGNÓSTICO DE SUSTENTABILIDAD

OBJETIVOS

- Conocer el estado actual de la Sustentabilidad en la Organización.
- Poner en valor prácticas existentes.
- Identificar oportunidades de mejora.



DIAGNÓSTICO DE SUSTENTABILIDAD

PREGUNTAS AL PROCESO

- ¿Qué prácticas se están llevando a cabo dentro de la Organización en cada una de las dimensiones de la Sustentabilidad?
- ¿Qué nivel de institucionalización y de madurez tienen? (¿Existen políticas, procesos, programas, e indicadores? ¿Son acciones aisladas?
- ¿Qué oportunidades existen para producir mejoras?
- ¿Qué temas están desatendidos?



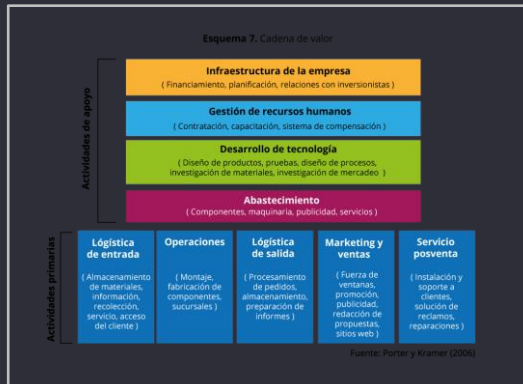
DIAGNÓSTICO DE SUSTENTABILIDAD

HOJA DE RUTA

- Identificación de referentes internos por dimensión a analizar.
- Relevamiento de la información.
- Análisis y sistematización incluyendo factibilidad de realizar mejoras y prioridades para la acción.
- Presentación de Informes.



DIAGNÓSTICO DE SUSTENTABILIDAD HERRAMIENTAS



Cadena de valor
Porter y Kramer



Diagnóstico
ETHOS - IARSE



Evaluación de impacto
Sistema B



ISO 26000
International Organization
for Standardization



CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN



CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVOS

- Conocer los principales impactos (positivos y negativos) del sector
- Conocer la/s comunidad/es en la que se enmarca la operación



CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN RELEVAMIENTO

- ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Cómo es el sector de la industria en temas de sustentabilidad?
- ¿Qué temas se trabajan más y cuáles menos?
- ¿Existe una empresa líder?
- ¿En qué comunidades trabaja?
- ¿Qué disponibilidad de Recursos humanos, naturales, de infraestructura, legislación, demanda local e industrias de apoyo locales existen?



CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

HOJA DE RUTA

- Relevar qué se hace en la Argentina y en el mundo
- Investigar cuáles son los impactos económicos, sociales y ambientales más significativos de la industria.
- Analizar el contexto local en el que se opera: necesidades, expectativas, potencialidades.



CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN HERRAMIENTAS

- 1 Insumos disponibles (recursos humanos, naturales, infraestructura de transporte)
- 2 Reglas e incentivos que rigen la competencia
- 3 Tamaño y sofisticación de la demanda local (estándares de calidad y seguridad, etc.)
- 4 Disponibilidad local de industrias de apoyo

Contexto competitivo
Porter y Kramer



Suplementos sectoriales
Global Reporting Initiative



Sectoriales
SDG COMPASS



REDES INTERNAS



REDES INTERNAS OBJETIVOS

- Lograr la transversalidad que supone la Sustentabilidad.
- Promover el cambio cultural.
- Generar liderazgo.



REDES INTERNAS HOJA DE RUTA

- Conocer impulsores y detractores internos.
- Diseñar una estrategia para sacar lo mejor de cada actor.
- Construir el caso de negocio.
- Sensibilizar a mandos medios sobre los aportes para el clima, trabajo en equipo, retención y atracción de talentos.
- Movilizar a los colaboradores.
- Relevar propuestas innovadoras.



REDES INTERNAS HERRAMIENTAS



- Drivers/ Estudios Investigaciones/Datos duros
- Videos o material que de soporte



GRUPOS DE INTERÉS



GRUPOS DE INTERÉS OBJETIVOS

- Conocer las expectativas e intereses de las partes interesadas.
- Establecer prioridades de relacionamiento.
- Generar canales de Escucha y diálogo con cada una de ella .



GRUPOS DE INTERÉS OBJETIVOS

- Reconciliar los propios intereses, los de las partes interesadas y las expectativas de la sociedad como un todo,
- Incrementar el entendimiento por parte de la organización de las consecuencias probables de sus decisiones y actividades en determinados grupos,
- Mejorar los vínculos, impactando de forma positiva en las operaciones de la compañía,
- Generar valor compartido
- Contribuir al aprendizaje continuo.



GRUPOS DE INTERÉS PREGUNTAS AL PROCESO

- ¿Quién podría verse afectado, positiva o negativamente, por la actividad de la empresa?
- ¿Con quién tiene obligaciones legales la Organización?
- ¿Quién puede afectar la capacidad de la Organización para cumplir sus responsabilidades?
- ¿Quién quedaría desfavorecido si se lo excluyera del involucramiento?
- ¿Qué canales de comunicación y escucha son los más apropiados para el relacionamiento?



GRUPOS DE INTERÉS

¿QUIÉNES SON LOS GRUPOS DE INTERÉS?



Inversores/accionistas



Medios de comunicación



Sindicatos



Clientes y clientes potenciales



Comunidad académica y científica



Proveedores y socios

OSCs

Líderes de opinión

Colaboradores

Instituciones internacionales

Comunidades locales

Gobierno y entes reguladores

Competidores/Asociados

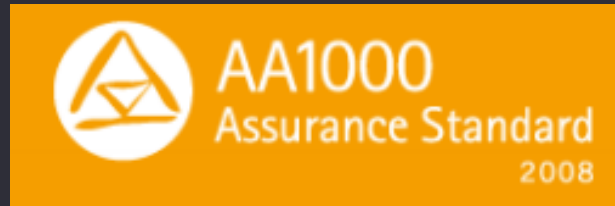


GRUPOS DE INTERÉS HOJA DE RUTA

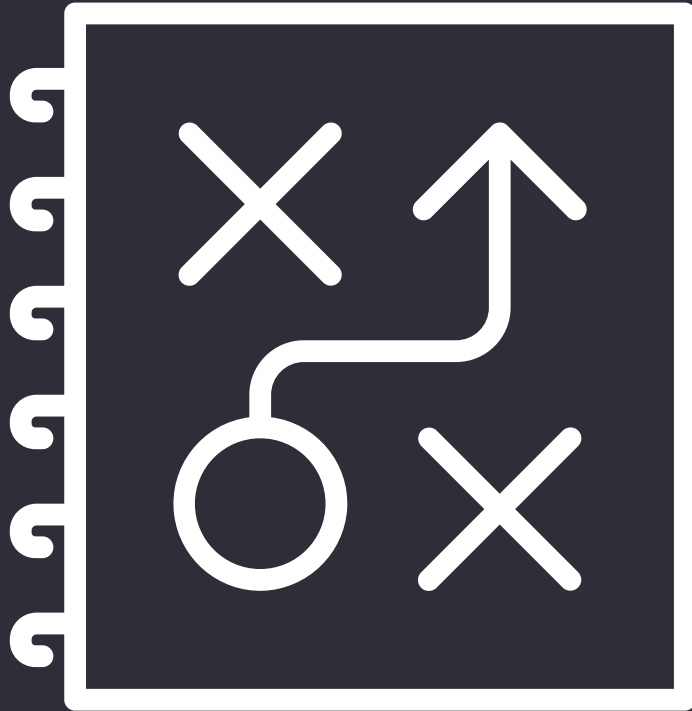
- Mapear las partes interesadas de manera transversal.
- Conocer cuál es la agenda común/temas del relacionamiento.
- Conocer el nivel de influencia mutua.
- Conocer la relevancia del tema para la opinión pública.
- Relevar la perspectiva desde la mirada del grupo de interés.
- Poner en valor y crear espacios de escucha activa.
- Dar respuesta a las expectativas.



GRUPOS DE INTERÉS HERRAMIENTAS



AA1000 | ASEGURAMIENTO DE LA SOSTENIBILIDAD
AA1000



ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN DE SUSTENTABILIDAD



ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN DE SUSTENTABILIDAD

OBJETIVOS

- Definir las prioridades para la acción.
- Establecer responsables, metas, plazos y recursos.
- Diseñar los indicadores de evaluación y monitoreo.



ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN DE SUSTENTABILIDAD

PREGUNTAS AL PROCESO

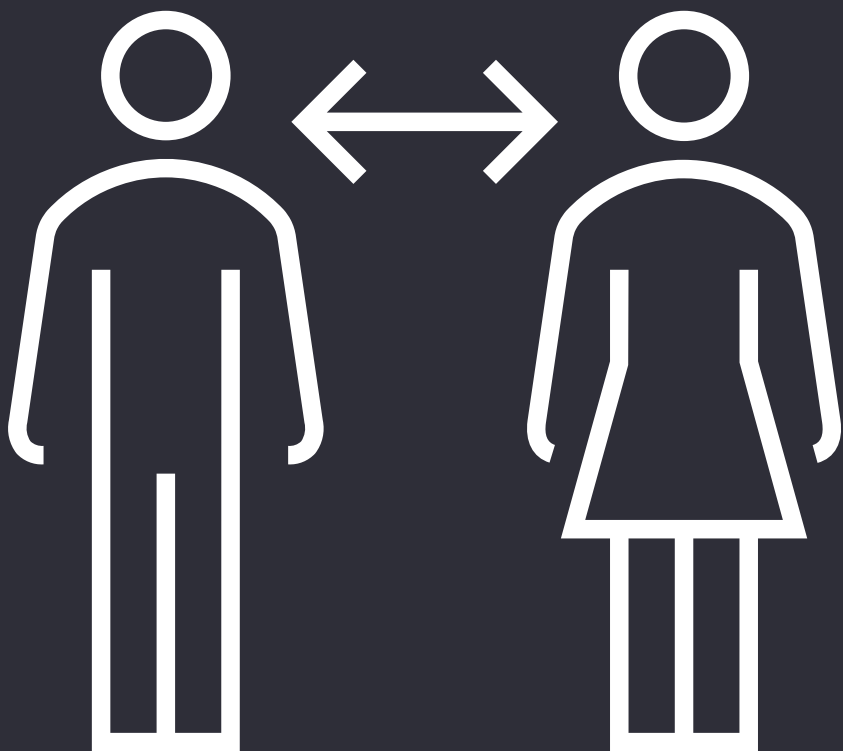
- ¿Dónde estamos? ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Cuáles son los ejes fundamentales en los que concentraremos nuestro accionar?
- ¿Qué acciones deberemos mantener?
- ¿Qué oportunidades de mejora podrían implementarse?
- ¿Quién será el responsable operativo de cada acción?
- ¿Qué mecanismos e indicadores utilizaremos para el seguimiento del proceso?



ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN DE SUSTENTABILIDAD

HOJA DE RUTA

- Armar el plan de acción por dimensión.
- Establecer responsables, metas, programas y calendario.
- Armar herramientas de monitoreo y evaluación.
- Analizar holísticamente el plan y ordenar en ejes prioritarios.
- Redactar el storytelling de la estrategia.
- Armar KPIs para la evaluación del desempeño de los responsables.



ALIANZAS EXTERNAS



ALIANZAS EXTERNAS OBJETIVOS

- Identificar socios estratégicos para construir valor compartido.



ALIANZAS EXTERNAS PREGUNTAS AL PROCESO

- ¿Con cuáles actores o instituciones comparto valores o intereses?
- ¿Quiénes están trabajando en el territorio de mi operación?
- ¿Hay potenciales socios?
- ¿Quiénes ya están empoderados en los temas materiales ?



ALIANZAS EXTERNAS

HOJA DE RUTA

Mapear el tejido social en función de los temas prioritarios.

Identificar los potenciales socios.

Trabajar en la construcción de capital social:

- Relaciones de reciprocidad
- Confianza

Armar programas en sinergia de valor compartido.

Armar una estrategia de Inversión social.



ALIANZAS EXTERNAS ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA



Tres Mandamientos y Rigou Consultores, "Empresas y Objetivos de Desarrollo Sostenible, una agenda compartida", septiembre 2018

La colaboración entre los entes públicos y privados, reconoce a **las empresas como actor fundamental** en el alcance de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) impulsado por las Naciones Unidas en 2015.

Motivos/intereses de articulación:

Para lograr mayor impacto **(87%)**

Para lograr que la gestión de la empresa contribuya a las metas nacionales y globales **(50%)**

Para facilitar la gestión **(48%)**



ALIANZAS EXTERNAS HERRAMIENTAS



**Agenda de Objetivos de
Desarrollo Sostenible**
ONU



Guía de Inversión Social Privada
GDFE



REPORTE



REPORTE OBJETIVOS



- Comunicar y hacer transparente la gestión económica, social y ambiental de la compañía.
- Asumir compromisos públicos de dónde estoy y hacia dónde voy.
- Dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés.
- Contar con una herramienta que sirva para la gestión.



REPORTE HOJA DE RUTA



Relevamiento de la información.

Sistematización de los datos.

Redacción y diseño.

Estrategia de comunicación.



REPORTE HERRAMIENTAS



Estándares GRI
Global Reporting Initiative



Suplementos sectoriales
Global Reporting Initiative



**Objetivos de Desarrollo
Sostenible**
ONU



Pacto Global
ONU



QUERER



SABER



PODER

En el canal de la clase de hoy verán subido un Word con las consignas

1. ¿Qué estadios de evolución de la RSE y la sustentabilidad identifican en el caso? ¿Cuáles son los hitos/actividades en los que se reflejan los estadios? ¿Cómo fue posible el paso de un estadio a otro?
2. ¿Cómo describirías el rol de la alta Dirección al momento de establecer un proceso de transición hacia la gestión sustentable? ¿Quiénes son los actores clave?
3. Indique los mecanismos que puso la empresa en funcionamiento para garantizar la gestión transversal de la Sustentabilidad y cuáles para generar un mensaje interno del valor de la sustentabilidad para el negocio.

CONCEPTOS Y EJEMPLOS DE:

- Responsabilidad extendida
- Ciclo de vida
- Economía circular
- Ley de Responsabilidad Penal empresaria
- Materialidad en sustentabilidad

PACTO GLOBAL:

- Qué es y cómo se origina
- Cuáles son sus principios
- Cómo es el mecanismo de adhesión al Pacto Global y qué compromisos adquieren quienes lo suscriben
- Qué empresas en Argentina adhieren a Pacto Global

EVALUACIÓN DE IMPACTO B:

- Qué es una empresa B
- Qué mide la evaluación de impacto B
- Cuáles son las temáticas específicas que evalúa
- Cuál es la utilidad de realizar la evaluación y /o de ser empresa B
- Qué ejemplos de empresas B hay en la Argentina.

TENDENCIAS 2022/23

- ESG va ganando terreno en la agenda de la empresas.
- Movimiento de lo voluntario a lo regulatorio
- Importancia del sector financiero como actor clave hacia una economía baja en carbono
- Alerta del greenwashing
- Búsqueda de marcos, estándares que permiten información clara, coherente, valiosa y comparable. Hoy hay +de 600 marcos ESG. Necesidad de unificar y alinear las herramientas existentes.
- Los compromisos de las empresas son insuficientes para doblar la curva del calentamiento global (Corporate Accountability)
- Faltan incentivos para que las empresas puedan asumir compromisos significativos
- Hay enormes oportunidades para las empresas que quieran trabajar en la transición (Fink Ceo BlackRock)
- En la COP 27 se creó un fondo para financiar la adaptación al Cambio Climático
- Según la última edición de [World Energy Outlook \(WEO\)](#) de la AIE, la crisis energética mundial desencadenada por la guerra en Ucrania está provocando cambios profundos y duraderos que tienen el potencial de acelerar la transición hacia un sistema energético más sostenible y seguro.

TENDENCIAS 2022/23

- Europa está impulsando nuevas regulaciones que impactan en cadenas de valor de otros países.
- Especial énfasis en reporting en temas DDHH, género, emisiones y compromisos hacia la lucha contra el cambio climático.
- Directorios de empresas grandes deberán tener en sus directorios un 40% de mujeres.
- Los bancos deberán revelar el grado de exposición a impactos ESG
- En la UE los autos deberán ser 0 emisiones para el 2035
- La salud mental entro en la agenda de empresas
- Algunos Estados americanos (ej. Florida y Texas) y fondos de inversión que se declaran Anti ESG
- La SEC está regulando para que las empresas reporten sobre sus estrategias en tema cambio climático

TENDENCIAS 2022/23

- Doble materialidad gana terreno (cómo la empresa impacta sobre el contexto y como el contexto impacta sobre la empresa)
- Revisión del lugar de los CSO y en que medida la Sostenibilidad está presenta en la agenda del CEO



¡GRACIAS!

maria.rigou@ar.ey.com