

# Gestionando lo importante: materialidad en América Latina

Las empresas enfrentan una creciente presión de diferentes partes interesadas (incluidas autoridades, clientes, la sociedad y hasta inversionistas), para que consideren los factores medioambientales y sociales en la gestión de sus negocios. Esto las está obligando a comprender que los resultados económicos no pueden ser su única prioridad, y que administrar sus negocios y cadenas de suministro de una manera responsable, evitando o mitigando sus impactos negativos, determinará cuán exitosos sean a largo plazo. Como tienen recursos limitados, las compañías necesitan identificar sus temas materiales, entendiendo tanto sus impactos internos (en sus generadores de valor, como costos, ingresos, eficiencia de capital y riesgos) como externos (en diversas partes interesadas y en el medio ambiente). Pero la verdadera prueba está en cómo integran adecuadamente esos temas materiales a sus estructuras administrativas a través de estrategias, metas, monitoreo y reportes.



**Ingrid Koch**  
Gerente Operaciones  
Centro Vincular, Pontificia Universidad  
Católica de Valparaíso, Chile

El punto de partida para toda compañía comprometida a ser una organización sostenible es el entendimiento de sus impactos sobre partes interesadas y el medio ambiente, primero con aquellos impactos directos causados por sus operaciones y después los indirectos,

un proceso de debida diligencia para identificar sus impactos ambientales y sociales y asegurarse de que éstos sean adecuadamente gestionados. Al comprender cuáles temas son relevantes para sus operaciones, el medio ambiente y sus partes interesadas, las compañías podrán mitigar riesgos y aprovechar oportunidades.

**En el mundo hípertransparente de hoy, con una sociedad más crítica y demandante y mercados altamente competitivos, resulta crucial para las compañías enfocar sus recursos en temas que realmente importen.**

causados por las cadenas de suministro del negocio y sus relaciones comerciales. Normas internacionales de sostenibilidad, tales como las Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE y los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU, destacan que las empresas necesitan realizar

En el mundo hípertransparente de hoy, con una sociedad más crítica y demandante y mercados altamente competitivos, resulta crucial para las compañías enfocar sus recursos (que son limitados) en temas que realmente importen. La clave es entender que estos asuntos no son los factores económicos tradicionales que están acostumbradas a manejar, sino más bien factores sociales y ambientales que, en general, no han sido considerados como estratégicos para el negocio. Sin embargo, esto ya está cambiando, especialmente para compañías más grandes que enfrentan presiones de reguladores, clientes, comunidades e incluso inversionistas, para que tomen responsabilidad sobre sus impactos.

El concepto de materialidad está en el centro de la integración de la sostenibilidad en los negocios, pero su definición cambia dependiendo del instrumento internacional que se aplique. Este artículo considera la definición usada por el *Global Reporting Initiative* en los Estándares GRI para Reportes de Sostenibilidad 2016 y la definición de RobecoSAM de materialidad financiera (Ver cuadro 1). De acuerdo al GRI, el proceso de materialidad consiste en identificar y priorizar temas que sean importantes para las diferentes partes interesadas de las compañías y, por lo tanto, deberán ser comunicados en sus reportes de sostenibilidad. Los estándares GRI proporcionan una metodología para que las compañías identifiquen sus impactos

en la gente (trabajadores, clientes, contratistas, comunidades o proveedores) y el medio ambiente. El concepto de RobecoSAM de materialidad financiera, por otra parte, contempla los temas desde la perspectiva del negocio y los inversionistas, y define cuáles temas sociales y ambientales tendrán impacto en los impulsores de valor de la compañía y su posición competitiva. Aunque estas dos organizaciones tienen visiones diferentes de que lo que es la materialidad, pueden considerarse como complementarias y, usadas conjuntamente, muestran los impactos de adentro hacia afuera (GRI) y desde afuera hacia adentro (RobecoSAM).<sup>1</sup>

### Cuadro 1: Definiciones of Materialidad

**ROBECOSAM**



“Cualquier factor intangible que pueda tener un impacto actual o futuro en los impulsores de valor de la compañía o su posición competitiva y así, en la creación de valor de largo plazo para accionistas. Los impulsores de valor incluyen crecimiento, rentabilidad, eficiencia de capital y exposición a riesgos.”<sup>2</sup>

**GRI**



“Tema que refleja los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de una organización o los que influyen sustancialmente en las evaluaciones y las decisiones de los grupos de interés.”<sup>3</sup>

Aunque GRI y RobecoSAM tienen visiones diferentes de que lo que es la materialidad, pueden considerarse como complementarias y, usadas conjuntamente, muestran los impactos de adentro hacia afuera (GRI) y desde afuera hacia adentro (RobecoSAM).

El *Corporate Sustainability Assessment (CSA)* de RobecoSAM tiene como finalidad evaluar la capacidad de las compañías para identificar las fuentes de creación de valor a largo plazo, ya sean económicas, sociales o ambientales, y el entendimiento del vínculo entre estos temas y el “*business case*”, incluyendo la estrategia, objetivos y metas usados para gestionarlos. También tiene la finalidad de evaluar el nivel de transparencia de las compañías en términos de la divulgación de sus procesos de materialidad, los temas identificados y su subsecuente gestión y resultados.

<sup>1</sup> Para más información sobre estos dos conceptos, ver:

Defining Materiality: what matters to reporters and investors, GRI & RobecoSAM, 2015.

Defining what matters: Do companies and investors agree on what is material, GRI & RobecoSAM, 2016.

<sup>2</sup> Focus on financial materiality, <http://www.robecosam.com/en/sustainability-insights/about-sustainability/financial-materiality.jsp>

<sup>3</sup> GRI 101: Fundamentos 2016, página 28.

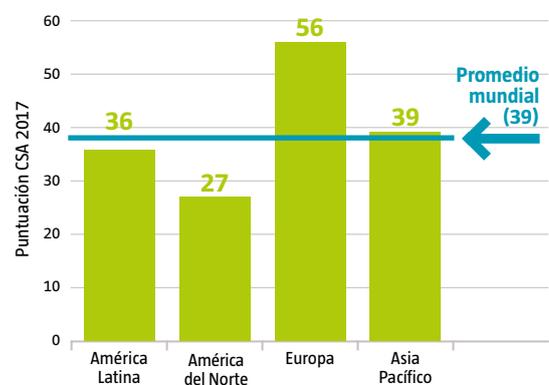
# Materialidad en América Latina

El objetivo de este artículo es el análisis de cómo las compañías en América Latina están integrando sus temas materiales dentro de sus estructuras administrativas, tales como planes estratégicos, metas e incentivos. Los resultados mostrados en las siguientes páginas se basan en las 195 compañías de América Latina que fueron incluidas en el *Corporate Sustainability Assessment* de 2017.

País	Total de compañías
Brasil	27
Chile	62
Colombia	16
México	77
Panamá	1
Perú	12

En general, los resultados del criterio de Materialidad (Figura 1) muestran un promedio mundial de 39, con Europa como la única región que sobrepasa este puntaje. América Latina está ligeramente por debajo del promedio con un puntaje de 36. En general, esto muestra que hay una necesidad de mejoramiento sustancial en la identificación, administración y transparencia de los temas materiales a lo largo de todas las regiones.

**Figura 1:**  
Puntajes del Criterio de Materialidad por Región



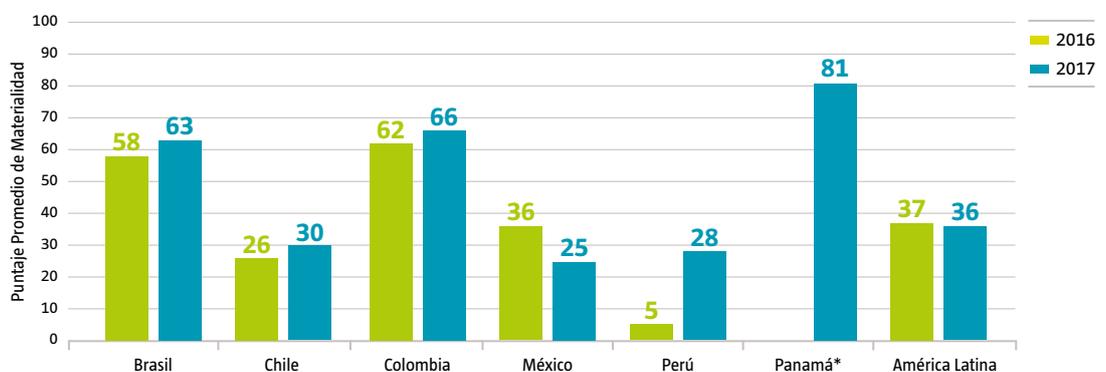
Fuente: RobecoSAM

Hay una necesidad de mejoramiento sustancial en la identificación, administración y transparencia de los temas materiales a lo largo de todas las regiones.

En América Latina, Colombia y Brasil llevan la delantera en términos de puntaje general de materialidad, aunque es interesante ver el gran progreso de Perú (de 5 puntos en 2016, pasó a 28 en 2017). Aunque México mostró un decremento en el puntaje promedio, probablemente sea debido al gran número de nuevas compañías

participando por primera vez (16 compañías fueron evaluadas en 2016, en comparación a las 77 de 2017). La región en conjunto disminuyó un punto del 2016 a 2017, lo que nuevamente se puede atribuir al número de compañías participando en la evaluación por primera vez.

**Figura 2:** Puntajes Promedio de Materialidad en América Latina



\* Solo una compañía participó en el CSA de 2017

Fuente: RobecoSAM

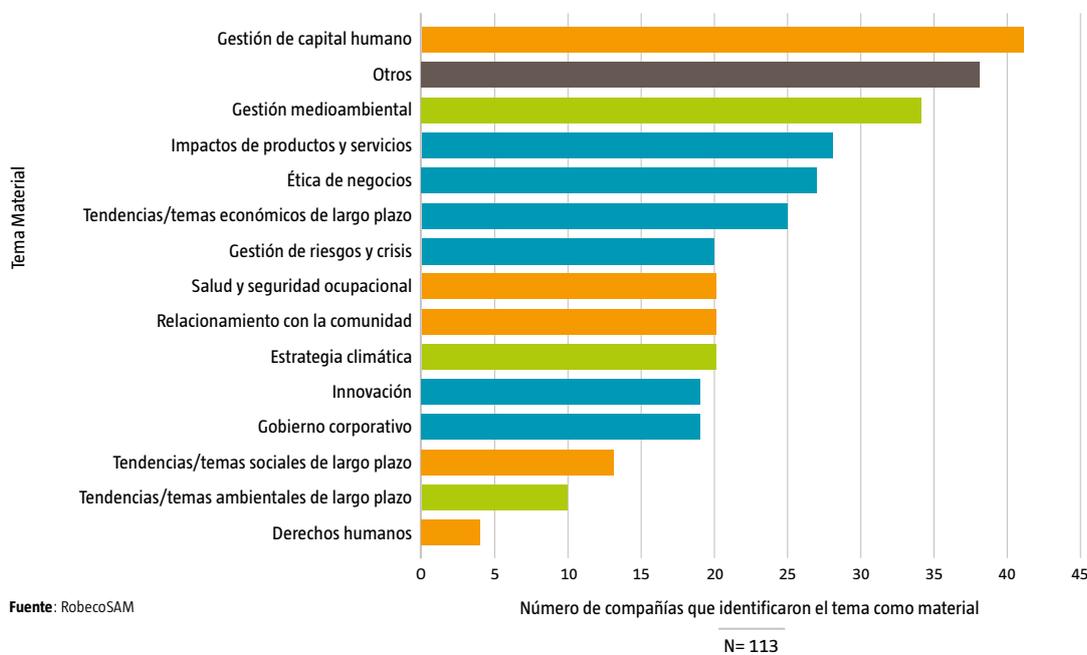
**Por dónde empezar:  
identificando los temas materiales**

El *Corporate Sustainability Assessment* pregunta a las compañías si han realizado un análisis de materialidad para identificar los temas prioritarios para su desempeño, desde la perspectiva del impacto sobre el negocio y la generación de valor a largo plazo. En general, el 58% de las compañías de América Latina evaluadas en el CSA (113 empresas) indica que ha identificado los temas materiales para sus negocios.

En general el 58% de las compañías de América Latina evaluadas en el CSA (113 empresas) indican que han identificado los temas materiales para sus negocios.

Los resultados muestran que se han identificado una variedad de temas sociales, ambientales y de gobernanza como los temas materiales para las compañías de la región. Es interesante destacar que la gestión de capital humano fue identificada como el tema material más relevante en la región para el 36% de las empresas, lo que muestra la importancia que tienen los trabajadores en su éxito a largo plazo. Ya no es suficiente para las compañías centrar sus esfuerzos en los clientes, sin asegurar una fuerza laboral motivada y empoderada en todos los niveles de la empresa<sup>4</sup>. También es evidente que los asuntos específicos por industria son importantes, dado que 38 compañías (34%) identificaron “otros temas” como los más relevantes. En el otro extremo de la escala, los temas menos importantes para las empresas de América Latina fueron los ambientales y sociales a largo plazo y los derechos humanos. Esto muestra que en las compañías la visión a largo plazo es escasa, y que los derechos humanos, como tema emergente, aún no están en la mira ni como prioridad clave de la mayoría.

**Figura 3: Temas materiales identificados por las compañías en América Latina**



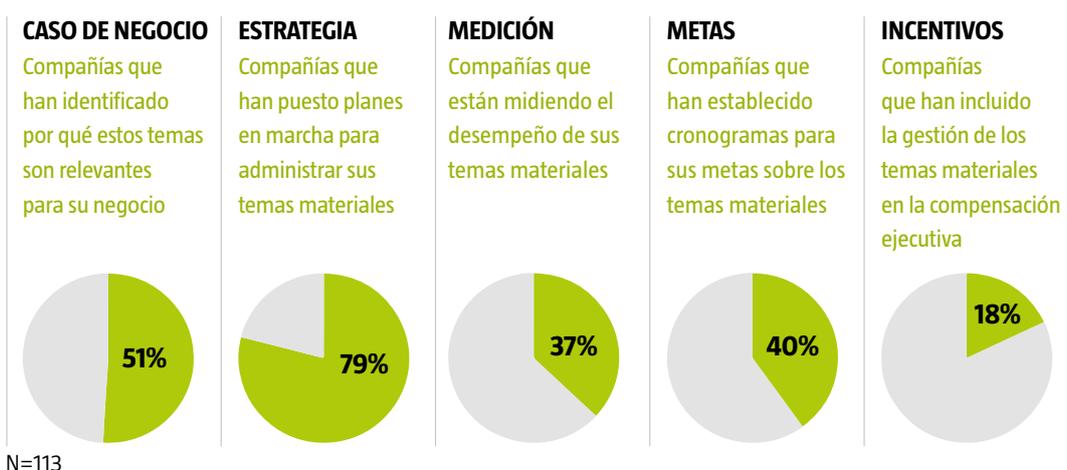
<sup>4</sup><https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/the-secret-to-delighting-customers-putting-employees-first>

### El "test ácido": ¿Están las compañías gestionando realmente sus temas materiales?

La experiencia del Centro Vincular trabajando con una gran variedad de empresas en América Latina ha mostrado que la identificación de los temas materiales se ha hecho prioritaria para la mayoría de ellas; sin embargo, muchas aún solo asumen el ejercicio para cumplir con un estándar de reportes. Es bastante común que a la alta gerencia declare desconocer los procedimientos emprendidos por sus compañías para identificar temas materiales y los resultados de tales prácticas. Desafortunadamente, todavía es una tendencia en la región considerar la gestión de la sostenibilidad (y la materialidad) como una estrategia separada de la planificación y el "core business".

RobecoSAM entiende que es crucial para las compañías vincular los temas materiales a su estrategia de negocios y al desempeño, y por eso les pide que muestren cómo están manejando sus temas materiales en términos de estrategia, objetivos, metas e incentivos. Los resultados que muestra la Figura 4 destacan claramente que en las compañías existe una brecha en su gestión de temas materiales.

Figura 4: ¿Están las compañías de América Latina gestionando sus temas materiales?



Los resultados muestran claramente que en las compañías existe una brecha en su gestión de temas materiales.

Ante todo, es preocupante que solo el 51% de las compañías que identificaron al menos tres de sus principales temas materiales fueran capaces de fundamentar por qué tales temas eran relevantes para sus negocios, por ejemplo, en términos de reducción de costos, generación de ingresos o riesgos. A menudo las empresas entienden las razones de la importancia de un tema para la sociedad o el medio ambiente; sin embargo, también es importante que comprendan e identifiquen, desde la perspectiva de los inversionistas, cómo estos temas tienen un impacto en su desempeño. Conocer los temas desde ambas perspectivas, interna y externa, ayuda a asegurar que las compañías se enfoquen en ellos según su importancia y los integren a la estructura de toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

Es más reconfortante ver que al menos el 79% de las empresas tienen estrategias o iniciativas para abordar sus temas materiales. Sin embargo, tener planes y proyectos no es suficiente para asegurar el adecuado manejo de los temas clave. Las compañías necesitan asegurar que éstos sean implementados y monitoreados adecuadamente a través de objetivos cuantificables, concretos y ambiciosos. “Lo que se mide, se gestiona”, y metas y objetivos concretos no sólo motivan a la organización, sino que también aseguran que sean asignados recursos adecuados a los temas, promoviendo la rendición de cuentas y la divulgación de los resultados. Pero en América Latina sólo el 37% de las compañías analizadas por el CSA ha definido medidas para cuantificar el progreso de sus tres principales temas materiales. Esto significa que la mayoría no está midiendo su desempeño y, por lo tanto, no tiene idea si sus esfuerzos están teniendo el

impacto deseado o no. Además, independientemente de establecer metas claras, es importante definir plazos para poder lograrlas, debiendo ser a mediano y largo plazo en el caso de la mayoría de los temas de sostenibilidad, ya que el cambio no se logra de forma rápida. Sin embargo, sólo el 40% de las compañías analizadas en este estudio declara tener plazos claros para lograr sus objetivos.

Y por último, pero no menos importante, es construir un soporte interno para asegurar que la compañía está gestionando adecuadamente sus temas materiales y trabajando para lograr sus metas y objetivos. Un estudio de McKinsey<sup>5</sup> establece que *“las compañías que sobresalen en la realización de sus metas de sostenibilidad se aseguran de involucrar a los líderes del negocio como responsables de las metas desde el principio”*. Para asegurar el éxito, dicho involucramiento necesita empezar con la compensación ejecutiva, asegurando un vínculo claro entre los temas materiales y los objetivos/desempeño relacionados y la compensación anual variable a los gerentes clave de la compañía. Vincular el desempeño sostenible a la compensación ejecutiva todavía no es una práctica común en la gran mayoría de las empresas, y América Latina no es la excepción (apenas el 18% de las compañías participantes indican que han usado la gestión de los temas materiales de sostenibilidad para determinar la compensación ejecutiva).

**Apenas el 18% de las compañías participantes indicó que ha usado la gestión de los temas materiales de sostenibilidad para determinar la compensación ejecutiva.**

<sup>5</sup> <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability-and-resource-productivity/our-insights/bringing-discipline-to-your-sustainability-initiatives>

### ¿Qué tan transparentes son las compañías sobre sus temas materiales?

El segundo criterio sobre materialidad en el *Corporate Sustainability Assessment* se centra en la transparencia y los reportes de la empresa sobre su gestión de los temas materiales. Se espera que las compañías reporten

De las 113 compañías latinoamericanas que han identificado sus temas materiales, un 98% declara que reporta sobre el proceso realizado, pero solo el 26% divulga más información sobre ellas (como compromisos, objetivos, metas, seguimiento y resultados).

los procesos seguidos, incluyendo una descripción del análisis, la identificación y la priorización de sus temas materiales y evidencia de las partes interesadas externas que fueron consideradas. Adicionalmente, las empresas

necesitan reportar públicamente sobre sus objetivos por cada tema material y, después, mostrar su progreso para lograr dichos objetivos.

En términos del puntaje general del criterio de transparencia de la materialidad, las compañías en América Latina muestran un incremento del 32% en 2016, al 35% en 2017; sin embargo, éste es aún bajo en comparación al promedio mundial de 40%. Ahora es más común que las compañías reporten sobre sus temas materiales, mostrando una matriz bien diseñada y el detalle de la metodología usada para determinar los temas, pero aún es poco común para las compañías dar a conocer sus compromisos, objetivos, metas y resultados para tales temas. De las 113 compañías que han identificado sus temas materiales, un 98% declara que reporta sobre el proceso realizado. Sin embargo, la transparencia disminuye cuando se trata de reportar públicamente sobre los avances para llegar a sus metas, con solo 29 compañías (26%) divulgando esta información respecto a sus tres principales temas materiales.

## Mirando hacia adelante

La evaluación anual de RobecoSAM es una herramienta poderosa para que las compañías analicen cómo están gestionando la gama de temas de gobernanza, sociales y ambientales, y para comparar sus resultados con las empresas más sostenibles dentro de sus industrias. Esto les permite identificar sus fortalezas y, lo que es más importante, sus debilidades y oportunidades de mejora.

Las compañías de América Latina carecen de estrategias concretas para gestionar sus temas materiales y de metas y parámetros para medir sus resultados.

Este artículo muestra que un área donde hay bastante por avanzar es en la identificación, gestión y medición de los temas materiales.

Las compañías necesitan realizar una evaluación de materialidad para poder identificar sus impactos, comprender las perspectivas de sus partes interesadas y comprender cómo estos temas tienen un impacto en

sus negocios, ya sea desde la perspectiva de costos, ingresos o riesgos. Pero no es suficiente identificar los temas, especialmente si este proceso es limitado sólo a reportar sus procesos, como en el reporte anual de sostenibilidad. Si una compañía no involucra a todas las áreas del negocio en el proceso y tiene la aprobación por parte de la alta administración y del directorio, el ejercicio no permea los planes de gestión a lo largo del negocio. Y aquí es donde está la mayor brecha en las compañías de América Latina: la carencia de estrategias concretas para gestionar sus temas materiales y la falta de metas y parámetros para medir sus resultados. La única manera efectiva para cambiar eso, y asegurar la gestión y medición adecuadas de estos temas, es incluir indicadores relacionados en la evaluación y programas de incentivo para la alta dirección. Sin tal motivador, la integración de los temas de sostenibilidad clave en los negocios continuará siendo deficiente.

En la medida en que más compañías en América Latina participen en el CSA de RobecoSAM, esperaremos ver mejoras en su gestión y en la divulgación de sus temas materiales en los años venideros.