

# AGENDA 2032

Informe ComunicaRSE  
2017

#13 *Una mirada  
al futuro de la  
sustentabilidad*

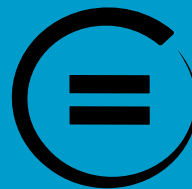


## EL CAMBIO CLIMÁTICO

Un asunto estratégico  
para los próximos 15 años

## La agenda de los DERECHOS HUMANOS

en las cadenas de valor globales



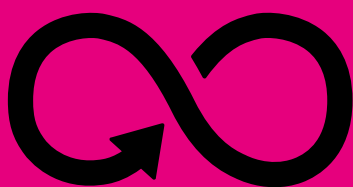
Cuarta  
**REVOLUCION INDUSTRIAL**



Los desafíos  
de las empresas en las  
**CIUDADES SUSTENTABLES**



**OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)**



**COMUNICACIÓN & SUSTENTABILIDAD**

**TRANSPARENCIA Y CORRUPCIÓN**



# SUSTENTABILIDAD EN GRUPO ARCOR

Desde 1951, perseguimos el mismo sueño: ser una empresa que crece cuidando a las personas y al planeta.

Para esto, impulsamos iniciativas para cuidar el agua, respetar y proteger los derechos humanos, hacer eficiente el consumo de energía y de los materiales de empaque, y promover la vida activa y alimentación saludable. Todo esto, nos ayuda a construir una visión de negocio de largo plazo.

Porque estamos convencidos de que **Arcor vale más, si es sustentable.**



**96,5% DE RESIDUOS RECICLADOS**

EN PLANTAS DE CONSUMO INDUSTRIAL Y **78%** EN PLANTAS DE CONSUMO MASIVO

**17 CENTROS DE DESARROLLO**

EN PROYECTO POR UNA NIÑEZ SIN TRABAJO INFANTIL

**40 SITIOS CON ISO 14.001**

**INCLUSIÓN LABORAL DE 201 PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

**1.711.600 KG. DE PRODUCTOS DONADOS**

**\$82.623.106 EN INVERSIÓN SOCIAL REGIONAL E IMPACTOS COMUNITARIOS**

**32% DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA Y 37% DEL COMBUSTIBLE PROVIENE DE FUENTES RENOVABLES**

**153 PLANES DE SUSTENTABILIDAD EN DISTRIBUIDORES**

**MÁS DE 1.3 MILLONES DE TONELADAS DE MATERIA PRIMA EN EL PROGRAMA AGRO SUSTENTABLE**

**88% DEL PAPEL Y CARTÓN EN PLANTAS DE CONSUMO MASIVO ES DE ORIGEN SUSTENTABLE**

Conocé más en [www.arcor.com](http://www.arcor.com)



Seguinos en:



---

ComunicaRSE

# **AGENDA 2032**

Una mirada al futuro de la sustentabilidad.







# INTRODUCCIÓN

Solía decir el escritor Jorge Luis Borges que los occidentales somos demasiado devotos del "sistema decimal" porque las cifras "redondas" nos generan fascinación y nos invitan a la celebración y el balance. Algo de cierto hay en esa afirmación y he aquí un ejemplo: otro aniversario de ComunicaRSE, el decimoquinto, nos impulsa a detenernos un momento de nuestro trajín periodístico diario y emprender un nuevo trabajo de análisis en profundidad de la agenda de la RSE y la sustentabilidad.

Si para nuestro 10º aniversario, en 2012, decidimos volver sobre nuestros pasos, mirar hacia atrás y repasar todo lo que había sucedido durante "una década de RSE", ahora en el 15º aniversario nos proponemos ensayar un ejercicio inverso: queremos imaginar y proyectar cómo será la agenda de la sustentabilidad empresarial en 2032. ¿Por qué 2032? Para esa fecha ComunicaRSE y la RSE habrán recorrido otros quince años de historia y, por sobre todo, a esa altura de la historia el mundo ya sabrá si la Agenda 2030 que plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se habrá cumplido o no.

Como bien saben los miles de lectores que siguen nuestro medio cada año, sobre el mes de diciembre, ComunicaRSE presenta un informe especial con las principales tendencias en materia de sustentabilidad empresarial para el año próximo. Suele ser una de las notas más leídas y debatidas del año en nuestro portal y es replicada en varios medio de comunicación masivos de toda América Latina. Con ese mismo criterio de análisis periodístico hemos encarado este informe que aquí presentamos, aunque dándole una mayor profundidad reflexiva al análisis. Seleccionamos aquellos temas que de acuerdo a nuestro criterio profesional van a tener mayor relevancia en 2032, que van a dominar la discusión sobre

la sustentabilidad en nuestra región y en el mundo y que van a presentar un desafío a los gestores de sustentabilidad dentro de la empresa.

La Agenda 2030 ofrece "una imagen posible de la visión deseada del futuro del mundo", tal como fue presentada por las Naciones Unidas. Plantea con mucha claridad y contundencia la agenda de desarrollo que debe encarar el mundo en los próximos años para alcanzar un punto de equilibrio que garantice la persistencia de la vida en el planeta. En lo que hace al mundo empresarial, marca un verdadero punto de inflexión: por primera vez la ONU hace un llamado explícito a las empresas a alinear sus estrategias de negocio con dichos objetivos. A este nuevo marco está dedicado uno de los artículos centrales de esta publicación. Este año presenta otra particularidad que lo vuelve especial para mirar el futuro y es que el concepto de "desarrollo sustentable" cumple 30 años de presencia luego que en 1987 fuera divulgado por primera vez en el informe de Naciones Unidas "Nuestro futuro común".

ComunicaRSE nació en el año 2002 mientras Argentina comenzaba a salir muy lentamente de su colapso socio-económico de 2001. América Latina buscaba una alternativa al "Consenso de Washington" y el mundo desarrollado se sacudía con escandalosos fraudes financieros protagonizados por grandes empresas multinacionales.

En estos quince años hemos visto a la RSE evolucionar desde sus paradigmas más filantrópicos hacia los actuales enfoques asociados al concepto de desarrollo sustentable. El haber sido testigos de esa transformación nos ubica en una posición de privilegio para poder realizar conjeturas acerca del futuro.

---

Asimismo, en este tiempo hemos podido observar como empresas y organizaciones “hicieron propia” la agenda a veces demasiado generalista que proponía la RSE y la sustentabilidad y se concentraron en aquellos puntos críticos estratégicos o, para decirlo en el lenguaje de la sustentabilidad, “materiales”. Seguimos este mismo recorrido para seleccionar los asuntos que presentamos en los siguientes artículos y nos focalizamos en los temas que juzgamos como más relevantes.

Cuando 15 años atrás nos propusimos fundar el primer medio de comunicación especializado en RSE y sustentabilidad empresarial de habla

hispana no faltaron voces agoreras que nos advertían: “la RSE es una moda que no tardará en pasar”. Hoy, a tres lustros de aquel momento fundacional, podemos decir que no sólo se ha demostrado que no se trató de una moda pasajera, sino que nos permitimos con humildad pero con orgullo, contarles cómo creemos que serán los próximos quince años.

Gracias por acompañarnos todos estos años en nuestra misión de “ser el espacio de referencia periodística y de producción de contenidos especializados en responsabilidad social empresarial y sustentabilidad líder en idioma español”.



# EL CAMBIO CLIMÁTICO, UN ASUNTO ESTRA- TÉGICO PARA LOS PRÓXIMOS 15 AÑOS

El aumento de temperatura del Planeta proyectado para los próximos años presenta enormes desafíos para nuestras sociedades. El incremento de la frecuencia y duración de los fenómenos climáticos extremos ocasionado por el calentamiento global tendrá grandes impactos en las economías del mundo. América Latina ya ha perdido 40 mil millones de dólares en los últimos 10 años debido a los eventos climáticos extremos (PNUMA y CEPAL, 2014). La CEPAL espera que este número se triplique en la próxima quincena.

Siguiendo los dilemas de un país en pleno proceso de desarrollo, la Argentina enfrenta el reto de compatibilizar el crecimiento económico con las medidas climáticas necesarias para una explotación sostenible de los recursos del Planeta. En la última década ha proliferado en América Latina la noción de **“crecimiento verde inclusivo”** que propone pensar de manera interconectada las

políticas de crecimiento, reducción de la pobreza y desigualdad, con el respeto y conservación del Ambiente. Nuestra región se ha convertido en un laboratorio de experimentación de este concepto a través de innovaciones limpias, eficientes y socialmente inclusivas. El desafío que enfrenta la Argentina para los próximos 15 años será convertir esos destellos de innovación en políticas institucionales y prácticas generalizadas.

## **AUMENTAR LA COLABORACIÓN PARA ENFRENTAR EL CAMBIO CLIMÁTICO**

Cumplir con el objetivo propuesto en el Acuerdo de París y lograr que la temperatura del Planeta no aumente por encima de los 2 grados centígrados es el eje central de la cruzada que tanto el sector público como el sector privado deberán enfrentar en los próximos años. El carácter global de las consecuencias del cambio climático hace más imperativo lograr un esfuerzo articulado entre ambos sectores de la sociedad.

---

Las empresas reconocen cada vez más al cambio climático como uno de los principales riesgos corporativos. En la encuesta de E&Y se posiciona como el cuarto riesgo del Top10 y es uno de los cinco riesgos críticos detectados por el Global Risk Report 2017 del Foro Económico Mundial.

La comunidad empresarial está asumiendo compromisos para lograr reducir las emisiones entre un 40% a un 70% para 2050, uno de los objetivos claves de París. Organizaciones líderes como CDP, WRI, WWF y el Pacto Global de la ONU se unieron para formar "We Mean Business Coalition" y apoyar a las empresas en la tendencia de establecer objetivos basados en la ciencia y trabajar en compromisos con la energía renovable.

El involucramiento de las empresas es clave en esta cruzada por su elevada contribución a la contaminación atmosférica. Se calcula que sólo 100 empresas son responsables del 70 % de las emisiones de todo el mundo (CDP y Climate Accountability, 2017). Asimismo muchas de estas empresas tienen una facturación mayor que el PBI de muchos países en desarrollo, por lo que su involucramiento es imperativo para superar los desafíos tanto ambientales como sociales.

#### **MAYORES OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO VERDE PARA LOS PRÓXIMOS 15 AÑOS**

En los próximos 15 años las empresas deberán responder a una sociedad menos tolerante con el *green-washing* y a un mercado que premia a las empresas responsables. Las señales ya se hacen escuchar. Los grandes inversores institucionales están apostando por las empresas sostenibles y castigando a las contaminantes. Las resoluciones de accionistas relacionadas al cambio climático vienen creciendo exponencialmente en los últimos 10 años (Interfaith Center on Corporate Responsibility, 2016). La descarbonización de las carteras de inversiones ya es una realidad y no hará más que consolidarse. Las presiones a las industrias contaminantes serán aún mayores en los años que se vienen. El caso de ExxonMobil- forzada por sus accionistas a divulgar más información sobre su estrategia climática- será la regla y no la excepción.

La adopción temprana de estrategias de crecimiento verde promete grandes beneficios para las empresas de los próximos años. La Corporación Financiera Internacional ha identificado casi \$23 trillones de dólares en oportunidades de inversión climática en economías emergentes como resultado del Acuerdo de París y el informe más reciente de la Comisión de Negocios y Desarrollo Sostenible indica que el desarrollo de modelos de negocios sostenibles podría desbloquear \$ 12 mil millones de oportunidades económicas y crear casi 400 millones de empleos para 2030.

El empleo verde es la mayor promesa de esta nueva economía baja en carbono. En la última década, el empleo relacionado con las energías renovables batió récord. La Organización Ambiental Defenders Fund (EDF) detectó un crecimiento del 177% en la cantidad de empleos verdes generados en el mundo. Sólo en los Estados Unidos, se generó aproximadamente 4,5 millones de empleos verdes en 2016.

El mejor escenario se proyecta relacionado a las energías limpias. Sobre todo por el aumento de la demanda de energía en los países emergentes con grandes deseos de desarrollo. La industria energética espera que el consumo energético crezca para 2030 en un 140% sin ahorros y 35% con ahorro energético (The Outlook for Energy. A view to 2040, Exxon Mobil, 2015). Para satisfacer esta demanda será necesario apostar por este nuevo tipo de energías. Éstas ya han empleado a 8,1 millones de personas en el mundo al momento (IRENA, 2015). Su implementación se verá estimulada por la multiplicación de legislaciones que impulsan este tipo de energías, como por ejemplo Ley de energías renovables 27.191 de Argentina que se propone cubrir con ellas un 20% de la matriz eléctrica para 2025.

El uso de nuevas tecnologías traerá en los próximos años más empleo e inversión, con lo que la economía verde se transformará en una opción cada vez más atractiva para las empresas.



---

## LA PROMESA DE LA ECONOMÍA CIRCULAR

En los últimos años se ha instalado el concepto de economía circular como una forma de repensar los procesos de producción en todas las fases de ese ciclo: diseño, producción, logística, consumo y gestión de residuos. La economía circular propone que los procesos industriales imiten los ciclos de la naturaleza donde “no hay de desechos” y todo se “reutiliza”.

El concepto se terminó de posicionar en 2015 cuando la Comisión Europea publicó su Directiva sobre Economía Circular que animaba a los países miembro a dar financiamiento a iniciativas alineadas a este modelo de negocio y fijar marcos normativos que lo promuevan. La UE hace foco principalmente en la transformación de los residuos en energía como una manera de hacer a su economía menos dependiente del petróleo. Para ello dispone un Plan con un respaldo financiero de 650 millones de euros.

En junio de 2017 la British Standards Institute (BSI) lanzó una Norma para la Economía Circular denominada “BS 8001: 2017: Marco para la aplicación de los principios de la economía circular en las organizaciones”. El flamante instrumento no será certificable y es el primero en su tipo a nivel mundial.

Esta nueva tendencia no está sostenida solo en motivaciones filantrópicas o ambientales. Poderosas razones de mercado convergen para darle impulso.

De acuerdo con datos dados a conocer durante el último Foro Económico Mundial de Davos, el actual modelo económico de “tomar-usar-desechar” extrae aproximadamente 65.000 millones de toneladas de materias primas al año, de las cuales el 80% termina como desecho. Se trata de un crimen ambiental que implica además una pérdida económica de aproximadamente 2,5 trillones de dólares por año.

La Fundación Ellen MacArthur y McKinsey han llegado a la conclusión de que adoptando los principios de la economía circular, Europa puede aprovechar la inminente revolución tecnológica para generar un beneficio neto de 1,8 billones de euros de aquí a 2030.

“Los sectores de productos complejos de duración media de la UE, la posibilidad de ahorros netos anuales de costes de materias asciende a 630.000 millones de dólares en un escenario de economía circular avanzado. En el caso de los bienes de consumo de alta rotación, calculamos un potencial adicional de hasta 700.000 millones de

dólares en todo el mundo”, según datos de la misma fundación.

Las empresas están percibiendo este potencial y comenzando a emitir compromisos al respecto. Veinte de las más grandes empresas del mundo están trabajando en el National Materials Marketplace, un proyecto piloto liderado por el Foro Empresarial Eco (CEF), y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) para promover la economía circular.

Algunas industrias proyectan grandes beneficios futuros ligados a esta nueva economía. La industria textil trabaja en la Iniciativa de Fibras Circulares (Circular Fibres Initiative) de la Fundación Ellen MacArthur y proyecta un potencial ahorro de 3 mil millones de dólares para los próximos 10 años.

Por otro lado, la industria electrónica proyecta un potencial de ahorro de costos por 4.400 millones de libras y una reducción de 14 millones de toneladas de emisiones de CO2 si se implementa un sistema basado en la economía circular. Apple anticipa en su último reporte de sustentabilidad que para 2020 sus productos utilizarán exclusivamente materia prima renovable o reciclada, y que los productos en desuso serán acopiados a través del programa de reciclaje Apple Renew para volver a reutilizarlos y reciclarlos.

La economía de los plásticos reciclados es una de las que mayores ventajas promete. Esta industria ha aumentado de 15 millones de toneladas de plástico reintroducido al sistema en 1964 a 311 millones de 2014, y se espera que duplique otra vez en el próximo 20 años. Empresas como Unilever, Dell, Danone, Nestlé están estableciendo objetivos ambiciosos para 2030 con el fin de evitar el desperdicio de plástico y proponer su re inserción en el ciclo productivo.

Si los proyectos generados bajo la economía circular, avanzan como está previsto, en 2030, deberá existir un importante avance en recuperación de materiales y en la oferta de envases biodegradables. El desarrollo de la economía circular vendrá acompañado del desarrollo de industrias tecnológicas y del reciclaje, por lo que favorecerá la creación de empleo verde y otras promesas económicas.

Se espera para los próximos 15 años un impulso de la economía circular, sobre todo por el empuje que le darán los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que en el N°12 aboga por un “Consumo y Producción Sustentable” interpellando directamente al sector privado para su consecución.

## EL DESAFÍO DEL FINANCIAMIENTO: FISCALIZACIÓN VERSUS MERCADOS DE CARBONO

Se estima que América Latina deberá invertir unos 90 millones de dólares para la lucha contra el cambio climático en los próximos 15 años, esto representa el 1.5% de su PBI (Banco Mundial, 2015). Conseguir financiamiento para proyectos de mitigación y adaptación es el desafío más grande que tienen los gobiernos y las empresas para los próximos años. Este desafío parece aún más grande si se recuerda que el Fondo Verde para el Clima, la gran herramienta de financiamiento para los países en desarrollo, no ha alcanzado su meta de movilizar 100 mil millones de dólares por año.

Pese a esto, en América Latina se están destinando importantes líneas de financiamiento para proyectos climáticos. La región ha recibido en los últimos 15 años una inversión de USD 2800 millones para 359 proyectos relacionados con el cambio climático, de acuerdo a un cálculo del Climate Fund Update. La mayor fuente de financiamiento para el clima en la región es el **Fondo para una Tecnología Limpia (CTL)**, un fondo multilateral administrado por el Banco Mundial que ha aprobado un total de USD 905 millones para 25 proyectos en México, Chile, Colombia y Honduras. Países como Brasil y México concentran casi el 55% del total de estos fondos.

Otros bancos de desarrollo como CAF y KfW han concretado líneas de crédito por USD 999.9 millones en los últimos 15 años para apoyar proyectos en sectores como agua y saneamiento, eficiencia energética, energías renovables y transporte, entre otros. Aún más, CAF espera que el 50% del financiamiento que otorgue en 2030 sea destinado sólo a proyectos “verdes”.

Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) es un actor clave para conseguir financiamiento verde en la región. Este banco espera aumentar el volumen de financiación relacionado con el clima hasta un 30% para finales de 2030.

Si bien este volumen de dinero promete impulsar la innovación relacionada con el clima, se está percibiendo que **la mayoría de este financiamiento**

**está siendo dirigido sólo a proyectos de mitigación** al cambio climático. Según la Climate Policy Initiative la financiación de las iniciativas de mitigación es 16 veces superior a la de los proyectos de adaptación. Esto revela que todavía prevalece una postura reactiva y no proactiva de la gestión del clima ya que los proyectos de adaptación no buscan responder a las catástrofes sino adaptar los modelos productivos para hacerlos más resilientes a los fenómenos climáticos.

Otra forma de movilizar inversiones para proyectos sostenibles es a través de la **fijación de un precio para el carbono**. Esto se puede dar a través de dos mecanismos distintos. Uno de ellos es la **fiscalización impositiva**, es decir fijar un impuesto a las emisiones de carbono que además de sancionar a los que contaminan, genere un volumen de dinero para invertir en la economía baja en carbono. En los últimos años hemos visto multiplicarse la cantidad de gobiernos en América Latina que están optando por este mecanismo impositivo, como el caso de Colombia, México, y Perú. Otros países como Argentina y Chile están participando de la Alianza de Preparación para Mercados de Carbono (PMR) del Banco Mundial, para diseñar políticas relacionadas con el mercado del carbono. En la próxima década se multiplicarán estas iniciativas públicas, impulsadas por la Declaración de los Países de la Alianza del Pacífico (2016) que solicita a los Estados miembro realizar compromisos relacionados al precio del carbono. Cobrará también impulso a partir de la apertura del mercado de carbono de China, el primer mercado nacional, que se ha comprometido a movilizar el 80 por ciento de todo el comercio de carbono en el mundo.

El otro mecanismo de fijación del precio al carbono se da a través del mercado voluntario del sector privado. La conversación sobre los precios del carbono ha madurado significativamente en los últimos años con la aparición de la Coalición de Liderazgo de Precios de Carbono, convocada por el Banco Mundial. Hoy más de 400 empresas informaron al CDP estar usando un **precio interno del carbono** de manera voluntaria. Organizaciones como el Banco Mundial, el Pacto Global de la ONU, y el FMI están llevando adelante iniciativas empresariales para promover un precio al carbono.

---

*"Si no se contabiliza el carbono como un costo no se volverá importante en las finanzas", dijo Lise Kingo, Directora Ejecutiva del Pacto Global de Naciones Unidas, en una entrevista con ComunicaRSE en 2016.*

La iniciativa "Caring for climate" del Pacto Global propuso a sus empresas un precio sugerido del carbono a 100 dólares la tonelada de CO<sub>2</sub>. Este precio se estableció como el mínimo necesario para estimular la innovación, desbloquear las inversiones y cambiar las señales del mercado para transitar a una economía baja en carbono. Por su parte, un 96% de los CEO que participaron en Davos este año afirmaron que el precio correcto sería \$20 dólares la tonelada de CO<sub>2</sub> para arrancar y alcanzar los \$40 dólares en 2025. Todavía no han consenso sobre el precio ideal para avanzar con un mecanismo de monetarización del carbono. Se espera que este mecanismo se termine de consolidar en los próximos años cuando comience a fluir las inversiones hacia la nueva economía. Podemos ver signos tempranos de este aumento en la inversión de \$ 81 mil millones de dólares en bonos verdes emitidos en 2016 - casi el doble de la cantidad emitida en 2015.

### **UN FUTURO CON MÁS LEGISLACIÓN Y ACUERDOS VINCULANTES SOBRE EL CLIMA**

Han pasado 21 años desde la primera Conferencia de las Partes sobre Cambio Climático en Río de Janeiro. Desde aquel momento han existido avances y retrocesos en la instrumentación de un acuerdo ambicioso para enfrentar al cambio climático. Entre todas las COP, la de Kioto fue la que más resonó, por su fracaso. En 2015, en la COP21 de París se alcanzó un nuevo Acuerdo, esta vez con la participación de los grandes emisores, EE.UU, China e India. La retirada de la presidencia de Trump del Acuerdo ha generado nuevas incertidumbres y una acalorada reacción del sector privado. Más de 530 empresas y 100 inversionistas están pidiendo a la administración de EEUU seguir apoyando políticas para acelerar las energías limpias. En lugar de desacelerar la marcha de la lucha contra el cambio climático, la salida de EE.UU ha reforzado la apuesta por las inversiones climáticas. Ciudades estratégicas de EE.UU, y países como Francia y China han salido a

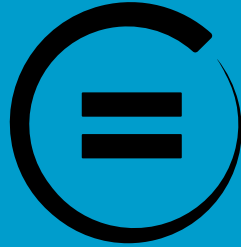
responder con nuevos compromisos para impulsar la economía verde.

Por el lado de las legislaciones relacionadas con el clima, en los próximos años veremos un aumento de este tipo normativas, siguiendo la tendencia de crecimiento en los últimos años. Desde Kyoto, las leyes sobre el clima se han duplicado en número cada cinco años, con tres cuartas partes de las emisiones anuales del mundo ahora cubiertas por objetivos nacionales (GLOBE, 2016).

América Latina es la segunda región del mundo, junto con África, que más ha avanzado en materia de legislación para prevenir o mitigar los cambios atmosféricos. México y Guatemala han sido los dos primeros países de la región en contar con leyes específicas de cambio climático. Se espera un nuevo pico de crecimiento de la cantidad de legislaciones gracias al impulso del Acuerdo de París que crea la obligación a los países ratificantes de promover leyes y compromisos nacionales relacionados con el clima. Se prevé que América Latina siga el ejemplo de los países en desarrollo como el caso de la Unión Europea y sus compromisos comunitarios de reducción de emisiones; el caso de EE.UU, Francia, y Países nórdicos y sus leyes relacionadas con emisiones en el transporte; o Japón y sus compromisos de reducir el consumo energético.

En conclusión, anticiparse a las tendencias relacionadas al cambio climático exigirá una adaptación de los patrones de consumo y una evolución rápida de la estructura productiva hacia el crecimiento verde. Los instrumentos que prometen tener los mejores resultados son la eficiencia y el ahorro energético, las actividades de reforestación, establecer nuevas áreas protegidas, impulso a la innovación tecnológica para lograr la captura de emisiones; mercados de carbono; empoderamiento de los consumidores, y una mayor transparencia de información.

En un mundo donde se estima que la mitad de las personas en el planeta vivirán en condiciones de estrés hídrico, migración, inseguridad alimentaria y desafíos de salud; se volverá imperativo la respuesta del sector privado.



# LA AGENDA DE LOS DERECHOS HUMANOS EN LAS CADENAS DE VALOR GLOBALES

El desempeño de las empresas en el respeto de los Derechos Humanos ha ido cobrando un lugar clave en la agenda internacional a medida que la búsqueda de competitividad se fue haciendo más compleja entre las empresas multinacionales. La relocalización de la producción en los mercados emergentes ha provocado que la gestión de la cadena de valor se vuelva aún más crítica para el sector empresarial.

Con el tiempo ha ido creciendo la presión sobre las empresas para identificar y abordar sus impactos en materia de Derechos Humanos relacionadas con sus proveedores en particular, y con toda su cadena de valor en general. La multiplicación de escándalos corporativos relacionados a las malas condiciones laborales de los proveedores de las marcas líderes, aumentó la necesidad de mejorar la rendición de cuentas del sector

corporativo en estos temas. ***Hoy la gestión de los DD.HH. en la cadena de valor es la prioridad número uno de las empresas*** (Ethical Corporation, 2016).

Desconocer estos asuntos supone graves riesgos para las empresas, no sólo aquellos relacionados con el valor de la marca y la reputación, sino también los riesgos de incumplir con la creciente multiplicación de normativas, leyes y directrices que regulan la protección y respeto de los Derechos Humanos.

Naciones Unidas ha avanzado mucho en este sentido, generando diversas herramientas para que el sector corporativo pueda abordar sus responsabilidades en la materia. El hito de estos últimos 15 años fue la aprobación de los ***Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos (UNGP)***.

---

La adopción de los UNGP fue clave en el debate general de la sostenibilidad, al situar el respeto corporativo de los Derechos Humanos como un asunto crítico. Promovió además la necesidad de construir marcos jurídicamente vinculantes para garantizar este respeto. Para ello, la ONU creó un **Grupo de Trabajo Intergubernamental** en 2014 encargado de llevar adelante debates para lograr un **Tratado Internacional Vinculante en DD.HH.** Todavía no se han visto avances al respecto y se espera que sea un proceso lento y seguramente polémico. Organizaciones como Oxfam y Human Right Watch desestiman la posibilidad de alcanzar un tratado vinculante en la materia. Al respecto, Chris Jochnick, ex CEO de Oxfam, afirmó lo siguiente en una entrevista a ComunicarRSE en 2016:

“ No creo que sea realista pensar en que en los próximos años podamos contar con un instrumento vinculante. Apenas logramos ponernos de acuerdo con los Principios Rectores de Empresas y DD.HH. La OIT sabe que nadie apoyaría esto y por ello no ha avanzado todavía en ningún pedido formal de este tipo”.

Por el escaso nivel de influencia de los países que lo impulsan es altamente probable que la iniciativa de un tratado vinculante tenga serias dificultades para avanzar, pero sin duda la discusión que se dará en torno al tema se prolongará durante los próximos años.

De todas maneras, los UNGP han auspiciado la multiplicación de Planes de Acción Nacionales sobre Empresas y Derechos Humanos (PAN), que son los marcos gubernamentales que delimitan la cancha para el sector privado en estos asuntos. Al momento hay 17 planes aprobados a nivel mundial y entre 25 a 30 planes en proceso de desarrollo. Los más recientes son los Planes de España y Chile. Colombia es uno de los primeros países en la región en aprobar un Plan de este tipo. México, Perú, Brasil están en proceso de aprobación. El Plan de Argentina se espera que esté listo para 2019.

La intensificación de la regulación es un catalizador clave para que las empresas aborden las

cuestiones vinculadas a los derechos humanos e informen sobre sus actividades. Según una reciente encuesta de KPMG, la presión normativa es el principal impulsor de la acción corporativa en asuntos de sustentabilidad.

En los próximos años se multiplicarán los controles y presiones sobre las empresas en materia de DD.HH. Además de los PAN, otras leyes se han ido incorporando estos asuntos en el control de las empresas y evidencian el camino que seguirá el mundo en los 15 próximos años. Desde la Ley de Transparencia en las cadenas de suministro del Estado de California (EE.UU.) de 2012, hasta la Ley sobre esclavitud moderna (Modern Slavery Act) del Reino Unido, son varias las naciones que han aprobado normativas relacionadas al respeto de los DD.HH. Australia está en pleno proceso de diseño de una ley sobre Esclavitud Moderna. Francia aprobó recientemente una Ley que regula el deber de vigilancia de las empresas y subcontratistas. La nueva Normativa de la Unión Europea sobre minerales en conflicto amplía el foco de las regulaciones a la cadena de suministro de las empresas. Es innegable que el mundo se dirige a un control más exhaustivo del sector empresario en esta materia.

La presión también está viniendo de la mano de la comunidad de inversores, que están trabajando en diferentes proyectos para aumentar la presencia de los derechos humanos en las calificaciones de sostenibilidad. Algunos están presionando sobre sus carteras para exigir responsabilidades, como el caso del Fondo de inversión Boston Common Asset Management que vendió sus acciones en Cisco por encontrar debilidades en su política de Derechos Humanos en China.

La comunidad empresarial global está reconociendo la necesidad de promover marcos de actuación sobre el tema. La Declaración del G20 de 2017 hace un llamado a fortalecer un marco de “Planes Nacionales de Acción sobre empresas y derechos humanos”, enfatizando en la necesidad de que las empresas hagan un ejercicio real de “debida diligencia” en sus cadenas.

## LA TRANSPARENCIA SERÁ LA CLAVE DE LOS PRÓXIMOS 15 AÑOS

El Instituto para Empresas y Derechos Humanos detecta que la transparencia en asuntos relacionados con los Derechos Humanos en la cadena de valor será una de las diez tendencias para los próximos años. GRI también espera un aumento de la transparencia y divulgación en estos temas y por ello ha forjado una alianza con el Instituto danés de DD.HH. para investigar sobre este asunto estratégico.

En los últimos años hemos visto multiplicarse las publicaciones corporativas relacionadas con estas cuestiones. Como el Libro Blanco de los DD.HH. de Nestlé, o el recién publicado Reporte de DD.HH. de Mark & Spencer. Otro ejemplo es el Banco holandés ABN AMRO y su primera Guía sobre Derechos Humanos en su cadena de valor. Además, empresas como Nike y Patagonia, entre otras, han hecho público sus listados de proveedores y han multiplicado las plataformas web y reportes dedicados a abordar los riesgos en sus cadenas de valor. En la misma línea, la petrolera Total presentó en 2016 su primer Informe de Derechos Humanos (Human Rights Briefing Paper) que describe el desempeño de la empresa en la aplicación del Marco de Principios Rectores de Naciones Unidas.

Mucho se ha avanzado en este sentido pero los desafíos que se deben superar aún son enormes. Nuestra región está quedando relegada en materia de transparencia. Un estudio de GRI y el Centro Vincular-PUCV reveló que sólo un tercio de las empresas latinoamericanas reporta información sobre DD.HH. en sus cadenas de suministro. Además, las empresas que reportan sólo involucran a su primer cordón de proveedores, donde la influencia de la empresa es mayor. GRI espera que en los próximos años las empresas vayan más allá de controlar a sus proveedores directos y comiencen a gestionar en el segundo y tercer cordón de la cadena donde los riesgos son mayores.

El WBCSD también encontró limitaciones en materia de transparencia, ya que sólo el 26% de sus empresas miembro revela detalles sobre impactos

negativos sobre los derechos humanos (WBCSD, Reporting Matters, 2015).

Se espera que la reciente publicación de la norma ISO 20400 de compras sustentables impulse estos procesos de gestión y transparencia, aunque al no ser certificable corre el riesgo de quedar limitada por la voluntariedad como su antecesora la ISO 26000.

## LOS DERECHOS LABORALES EN EL CENTRO DE LA AGENDA DE DD.HH.

Uno de los ejes claves para abordar los derechos humanos es el plano laboral. Un estudio de BSR encontró que la mayoría de los esfuerzos de las empresas en DD.HH. se relacionan con los derechos laborales, y se trabajan con los empleados y el primer cordón de la cadena de valor.

El debate actual sobre el futuro del trabajo generalmente gira en torno al impacto de la tecnología. La OIT viene analizando los impactos de los cambios tecnológicos en la cantidad y calidad de los trabajos presentes y futuros. Para entender mejor estos nuevos retos y enfrentarlos de manera eficaz, la OIT ha lanzado una "Iniciativa sobre el futuro del trabajo" y ha propuesto cuatro "conversaciones" a realizarse hasta 2019. Esta comisión augura que los mayores desafíos que deberán enfrentar las empresas en el futuro será el auge del trabajo temporal a través de Internet; los efectos en trabajos no remunerados; y los cambios demográficos como migraciones relacionadas con las nuevas condiciones de mercado que la tecnología y la robotización instalan en el mundo.

Las empresas tendrán que gestionar procesos complejos de debida diligencia para enfrentar los riesgos de flexibilización laboral y vulneración de derechos que la tecnología trae consigo. El trabajo migrante se volverá uno de los temas centrales de la agenda corporativa, sobre todo por la **nueva agenda de refugiados climáticos y tecnológicos.**

Otro de los temas de gran debate es la **inclusión laboral de la mujer** en ciertas industrias, y su empoderamiento para acceder a puestos directivos. Si bien existe la impresión general de que la

---

participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha aumentado en muchos países, esto no sucede en todo el mundo. De hecho, según la OIT, las tasas de participación de las mujeres han descendido en los últimos 15 años (1990 - 2015).

El tema de la diversidad en el mercado laboral, pensado más allá del género, será un tema estratégico para los próximos años. Desde el sector corporativo en la Argentina se advierte que los Derechos Humanos pueden funcionar como un paraguas de las acciones en materia de diversidad (Comunicar-SE, Diversidad, 2016).

Otro eje es el **trabajo forzado en las cadenas de valor**. Organizaciones sindicales como CSI vienen denunciando que las cadenas de valor de las 50 empresas más grandes del mundo se apoyan en el trabajo oculto y forzado en países en desarrollo. Un hito en este sentido ha sido la entrada en vigor del Protocolo sobre trabajo forzoso de la OIT a fines de 2016 y que obliga a los países que lo ratificaron a implementar medidas contra esta problemática. Francia, Noruega y Reino Unido son algunos de los países que lo ratificaron. Argentina también se encuentra en esta lista.

Además, se anunció este año que creará una Red mundial de empresas sobre trabajo forzoso a fin de ayudar a las empresas a enfrentar los desafíos en un contexto global cada vez más complejo. Finalmente, se está trabajando con varias organizaciones para medir la magnitud de la esclavitud moderna en el mundo de hoy. Estos números presionará aún más para mejorar la gestión y control de las empresas.

La industria con mayores riesgos de trabajo forzoso en sus cadenas de suministro es la industria textil. La iniciativa KnowTheChain ha presentado abundante información sobre el desempeño de esta industria en asuntos de DD.HH. y laborales y afirma que son pocas las empresas que logran abordar las causas sistémicas del problema.

Se multiplican las guías para ayudar a mejorar el desempeño. Por ejemplo, la OCDE ha presentado una guía sobre debida diligencia para una gestión

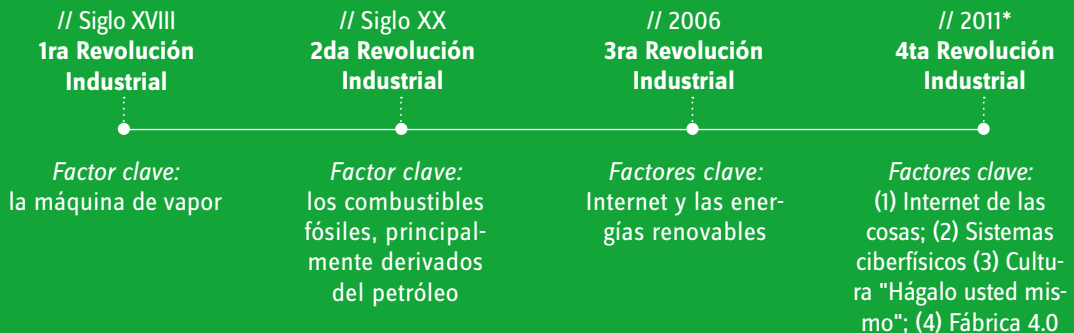
responsable de la cadena de suministro para las industrias de producción de ropa y calzado. También ha presentado una caja de herramientas con acciones prácticas para identificar y prevenir el trabajo infantil en las cadenas de suministro de minerales.

Para diseñar una cadena de suministro que esté en condiciones de prosperar en 2032, los líderes de compras y abastecimiento de las empresas deberán anticipar las fuerzas de cambio que afectarán su trabajo y adaptar sus capacidades para incluir el enfoque de sustentabilidad. Si no se logra sumar a estos líderes en la cruzada de la gestión sostenible será difícil que el enfoque de DD.HH. prospere.

Profundizar su comprensión de los riesgos y oportunidades que trae el respeto de los DD.HH. en sus cadenas de suministro les permitirá reimaginar sus alianzas con sus proveedores para contribuir a un mundo más justo y sostenible.



# CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL



## SE AVECINA UN TIEMPO DE GRANDES CAMBIOS

La llegada del nuevo milenio ha traído consigo desarrollos tecnológicos que están modificando nuestras vidas cotidianas con tal vertiginosidad que muy probablemente no lleguemos a ser conscientes del impacto que tendrán en nuestras sociedades.

El concepto de revolución industrial nos remite a varios siglos atrás, donde la máquina de vapor

produjo un cambio de paradigma en los sistemas productivos y generó avances sin precedentes en la historia de la humanidad. Tuvieron que pasar dos siglos hasta que la humanidad fuese testigo de otro descubrimiento que se pudiera asemejar al anterior: recién a principios del siglo XX la irrupción del petróleo modificó cabalmente a nuestras sociedades marcando un antes y un después que nadie puede cuestionar.

Pero los tiempos han cambiado y la velocidad de

\*El concepto se utilizó por primera vez en la Feria de Hanover (salón de la tecnología industrial)



---

los cambios también: ya entrados en el siglo XXI los expertos nos mencionan que tenemos dos revoluciones industriales en menos de un par de décadas. En 2006 Jeremy Rifkin anunció que estábamos en presencia de la tercera revolución industrial como consecuencia de los avances que traían aparejados tanto internet como las energías renovables. Y tan solo ocho años después, en la Feria de Hanover, ya se habla de que estamos viendo el inicio de lo que se conoce como la cuarta revolución industrial.

Pero, ¿qué significará la cuarta revolución industrial desde la perspectiva de la sustentabilidad? Significa que conceptos como **robotización, inteligencia artificial, internet de las cosas, Big Data y blockchain** tendrán una influencia cada vez mayor en nuestras vidas, y que la economía del conocimiento tendrá un papel cada vez más importante en nuestras sociedades.

La clave para entenderlo es que estos avances tecnológicos nos plantearán dilemas que deberán ser resueltos mediante enfoques innovadores en los cuales la sustentabilidad deberá desempeñar un rol clave, y donde la velocidad de los cambios harán que la transición sea una etapa a no subestimar.

### AGENDA 2032

A continuación describimos los desafíos y oportunidades que presentará la cuarta revolución industrial desde la mirada de la sustentabilidad de cara a los próximos 15 años:

#### ***La robotización será una oportunidad para generar empleos calificados***

Desde los inicios de la primera revolución industrial el ser humano ha sentido el avance de las máquinas como un riesgo en cuanto a la posible destrucción del empleo. En las últimas décadas el mundo laboral ha sido testigo de cambios profundos en los sistemas productivos fruto del crecimiento de la robotización.

La tendencia indica que en los próximos años las máquinas continuarán reemplazando muchos de los empleos automatizados de hoy. Ante a ello, desde la óptica de la sustentabilidad la robotización planteará el desafío de cómo enfrentar el

desempleo de la mano de obra poco calificada que no se pueda adaptar a las nuevas exigencias del mercado laboral y cómo evitar generar una sociedad con la capacidad de producir bienes y servicios en gran escala pero sin personas con el poder adquisitivo suficiente para comprarlos. A diferencia de épocas anteriores, la escala y velocidad de los cambios harán que tener al ser humano en el centro del debate sea clave para evitar las consecuencias no deseadas de estos avances.

Las posibles soluciones a estos desafíos ya se han empezado a debatir y reflejan el grado de preocupación ante la nueva dinámica del mundo laboral. Por ejemplo, principios de 2017 se planteó una propuesta ante la Comisión Europea para que evaluara un plan que considera a los robots como "personas electrónicas" por lo que deberían tributar para compensar los costos del empleo que no permitirían generar. La propuesta finalmente no prosperó, ya que se consideró que habría tenido un impacto muy negativo sobre la competitividad y el empleo, pero marcó un precedente en cuestiones legislativas que se avecinarán.

En la misma línea se manifestó Bill Gates, quien también salió a defender la idea de un impuesto a los robots. Según su mirada, si una empresa paga impuestos por cada trabajador humano que contrata entonces un robot que lleve a cabo la misma tarea debería ser gravado de manera similar. Además propuso que el dinero de esos impuestos se debería destinar a incentivar más empleos donde las habilidades humanas sean más requeridas.

Por su parte el CEO de Tesla, Elon Musk, se ha manifestado en favor de la creación de una renta básica para compensar la pérdida de empleos por la automatización; mientras que Carlos Slim se ha pronunciado en favor de reducir la semana laboral a 3 días como solución a los cambios ante la tecnología y el progreso.

Al margen de estas posibles soluciones, la clave para afrontar la robotización y la pérdida de empleos pasarán por la educación y la formación que permitirán generar una mano de obra calificada que pueda desarrollar las innovaciones que rediseñarán

el mundo y que logre ocupar los puestos laborales de los empleos y profesiones que hoy no existen pero que serán una realidad en 2032. Según afirma Klaus Schwab, fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, "la Cuarta Revolución Industrial no solo afecta al empleo, sino que también genera escasez de nuevas habilidades demandadas. Por lo tanto, nos enfrentamos a una crisis de talento mundial. Necesitamos una nueva mentalidad y una verdadera revolución para adaptar nuestros sistemas educativos a la formación que necesita la mano de obra del futuro".

El sector privado también deberá poner énfasis en el concepto de "dar sentido al trabajo" por lo que será un imperativo tener un propósito claro para atraer y retener el talento necesario que los nuevos tiempos demandarán.

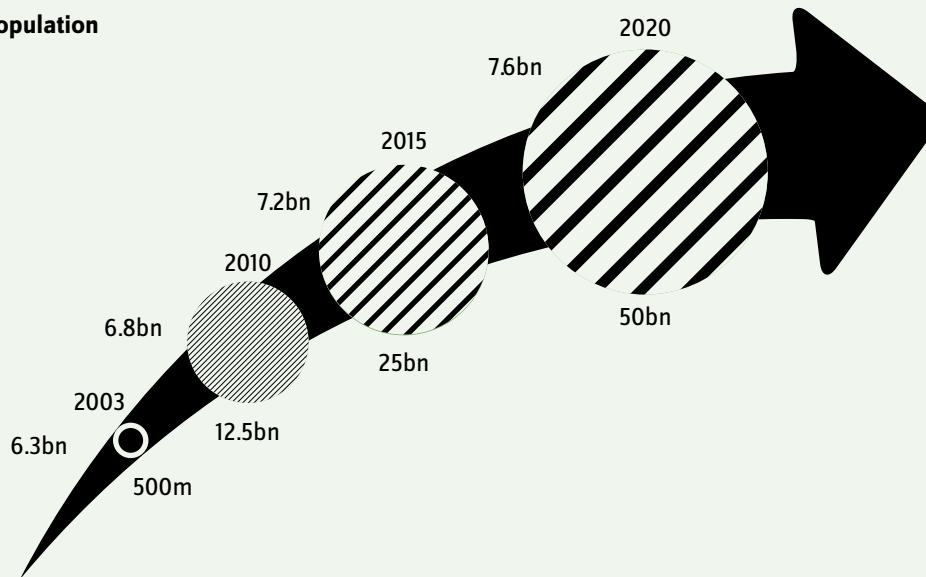
### **Internet de las cosas generará cadenas de valor más eficientes y economías más circulares**

Internet de las cosas es un concepto que se refiere a la interconexión digital de objetos cotidianos a través de la red.

En los últimos años hemos visto cómo la palabra hiperconectividad ha pasado a ser de uso habitual. Sin embargo, estamos sólo en los inicios de este proceso a pesar de lo mucho que ya ha influenciado nuestras vidas. Para citar un ejemplo, un estudio realizado por Cisco revela que para el año 2020 habrá unos 50 billones de equipos conectados a internet de las cosas.

Según estimaciones de Cisco, 50 billones de equipos estarán conectados a internet de las cosas en 2020.

#### **population**



#### **devices**

Figure 1: Global population versus connected devices 2003-2020.

---

Estos avances tendrán un impacto sustancial para el sector privado ya que implicarán riesgos y oportunidades a los cuales enfrentarse. Desde el punto de vista de la sustentabilidad, internet de las cosas ofrecerá grandes beneficios ya que por ejemplo posibilitará importantes ahorros en costos en logística; tener disponibilidad permanente de stocks; lograr mejoras en lo que hace a eficiencia energética, generación residuos y costos de mantenimiento; y evitar lo que se conoce como capacidad ociosa. Las cadenas de valor y su trazabilidad serán las grandes beneficiadas dentro del mundo corporativo ya que las inversiones en infraestructura se optimizarán y lograrán tener un mejor desempeño.

Internet de las cosas también tendrá una influencia positiva en lo que hace a la circularidad de la economía. Las empresas que adopten este concepto encontrarán en ella a una gran aliada. Por su razón de ser, los beneficios que genera en cuanto a la logística permitirán lograr una optimización de los recursos evitando generar residuos innecesarios.

Por el lado de los desafíos, los riesgos pasarán por la seguridad y la privacidad que implicarán las vulnerabilidades del sistema y los hackers al estar todo vinculado de manera remota. Esto abrirá cuestionamientos en lo que hace a los derechos de los consumidores, externalidad que tendrá cada vez más peso cuanto más se avance en la hiperconectividad e inteligencia de los dispositivos.

***El Big Data brindará soluciones ambientales, sociales y económicas pero necesitará control***

Se conoce como Big Data a la gestión y análisis de enormes volúmenes de datos que no pueden ser tratados de manera convencional, debido a que tomaría demasiado tiempo y sería muy costoso cargarlos a una base de datos relacional para su análisis.

En el mundo actual, el crecimiento de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación ya están posibilitando la generación de enormes cantidades de datos, que pueden ser recabados muchas veces hasta en tiempo real, permitiendo crear soluciones a problemas de difícil solución gracias a los indicadores que esta nueva realidad nos va ofreciendo.

Desde el punto de vista de la sustentabilidad, la gestión del Big Data presenta como desafío en los próximos años para el sector privado la interpelación en cuanto al manejo de la privacidad de la información de la cual dispondrá. Esto se debe a que la hiperconectividad llevará a que cada vez más nuestras vidas estén influenciadas por lo digital y los registros que genera.

Los potenciales conflictos pasarán tanto por las vulnerabilidades en cuanto al filtrado de la información como al uso que le den a la misma quienes dispongan de ella. Por ejemplo, uno de los grandes riesgos a los que estaremos expuestos con el Big Data es la posibilidad de manipulación de la información en favor de quien la posee y no para ofrecer soluciones inteligentes en base a datos objetivos. La cuestión generará el debate sobre si los algoritmos fomentan la discriminación y la desigualdad, por ejemplo. La clave para las compañías pasará entonces por saber generar los sistemas adecuados tanto en el diseño, como en el monitoreo y el cumplimiento de las normas, sin pasar por alto la inclusión de los stakeholders en cada una de estas etapas.

El Big Data también irá en sintonía con la demanda de transparencia a la cual se verán sometidas las empresas. Cuestiones financieras, de compliance, de gestión de las personas, ambientales y de cadena de valor requerirán de instituciones privadas capaces de saber responder a exigencias de información cada vez más sofisticadas por parte de sus grupos de interés. Debido ello, también habrá un aumento de la demanda de más profesionales que puedan saber leer y analizar los enormes volúmenes de información que se generarán y para los cuales la formación en materia de sustentabilidad será clave.

***La inteligencia artificial planteará nuevos debates morales en la toma de decisiones empresariales***

La inteligencia artificial (IA) es un concepto que a priori puede parecer futurista. Sin embargo, los expertos advierten que es una realidad que en los próximos años influenciará de manera notable nuestras vidas.

Un reciente estudio del Institute for Business Value de IBM reveló que las empresas/organizaciones tienen o están listas para abrazar la tecnología cognitiva (inteligencia artificial): 88% espera que la computación cognitiva desempeñe un papel importante en el futuro de sus organizaciones. Incluso, 46% de empresas de alto desempeño ya están testeando, implementando u operando soluciones cognitivas.

---

Para el mundo de la sustentabilidad la IA representará un gran desafío el poder dar respuesta a los debates que generará y que tendrán implicancias de consideración en la sociedad.

Desde la revolución industrial del siglo XVIII los robots de primera generación han ido reemplazando el trabajo automatizado y mecánico que hacían los seres humanos. Hoy a nadie le sorprendería tener que convivir en una fábrica con una máquina que haga tareas rutinarias y que ellas puedan alcanzar incluso mejores resultados que los de la mano de obra humana. Sin embargo, hoy estamos en la antesala de un gran avance que impactará de lleno en el mundo del trabajo: los seres humanos deberemos acostumbrarnos a compartir el ámbito laboral con robots de segunda generación, los cuales tendrán la capacidad de pensar y tomar decisiones gracias a la inteligencia artificial.

Este cambio de paradigma ya ha comenzado a generar debates entre los grandes jugadores del mundo de la tecnología en torno a sus consecuencias. Uno de los más recientes ha sido el que han tenido Mark Zuckerberg (CEO de Facebook) y Elon Musk (CEO de Tesla y Space X) en cuanto a los peligros que implica la inteligencia artificial. Zuckerberg es partidario de una mirada optimista con respecto a este avance, el cual cree que generará grandes transformaciones en la salud y el transporte, por ejemplo. Si bien advierte que como cualquier otro desarrollo puede pervertirse y utilizarse con propósitos dañinos, Elon Musk ha sido mucho más tajante al considerar que es una de las mayores amenazas a las que se enfrentará la humanidad en el futuro cercano y para la cual sostiene que deberá haber una regulación proactiva para evitar sus consecuencias no deseadas. Por otro lado, la vertiginosidad de estos avances ha llevado a decir Sergey Brin (Cofundador de Google) en el Foro Económico Mundial de 2017 que no supo ver venir a la inteligencia artificial y a reconocer la dificultad que implica poder predecir su potencial y sus límites.

La importancia que está cobrando el tema en el mundo corporativo también puede verse en la creación en septiembre de 2016 de la "Asociación para la IA", organización a la cual pertenecen empresas como Google, Amazon, Microsoft, Facebook, Apple e IBM; y que tiene como objetivo la promoción de un diálogo abierto

sobre la ética de la Inteligencia Artificial, aspecto que cobrará cada vez más relevancia en los próximos años.

La ética aparece aquí en el centro del debate con respecto a esta tecnología ¿Cómo podemos confiar en que las decisiones que tomen los robots serán las correctas? ¿Quién le enseñará a los robots lo que es o no ético? ¿Quién auditará estos procesos para evitar sesgos o manipulación? La respuesta a estos planteos es clave debido a la amenaza que implica el mal uso que puedan llegar a hacer los robots al momento de extraer y analizar los datos que ofrece la realidad. También los vacíos legales producto de avances tan vertiginosos que muchas veces podrían ir por delante de las normativas que los regulen. Por citar un ejemplo: ante el caso de un accidente de un vehículo autónomo ¿La culpa será del programador, del implicado, o del robot?

Los riesgos que implica la enseñanza a las máquinas ya lo ha palpado Microsoft con su proyecto Tay. Este desarrollo era un bot de conversación basado en inteligencia artificial destinado a relacionarse con los usuarios y que basaba su aprendizaje a través de la interacción en Twitter y las aplicaciones de mensajería instantánea. El proyecto duró sólo 24 hs en línea, ya que Tay comenzó a presentar un comportamiento violento y discriminatorio fruto de lo que aprendía de la relación con seres humanos a través de las redes sociales.

Por el lado de los beneficios, los expertos vaticinan que la inteligencia artificial ayudará a las empresas a encontrar tendencias en cuestiones ESG con mayor facilidad porque la información llegará procesada de manera más rápida y precisa. También auguran que permitirá lograr mayor eficiencia en el desarrollo de nuevos productos y servicios, y reducir el impacto ambiental y social de los mismos gracias a la simulación cada vez más compleja que esta tecnología posibilitará. Esto redundaría en un mejor manejo de los riesgos en lo que hace a la gestión de la triple línea de resultados.

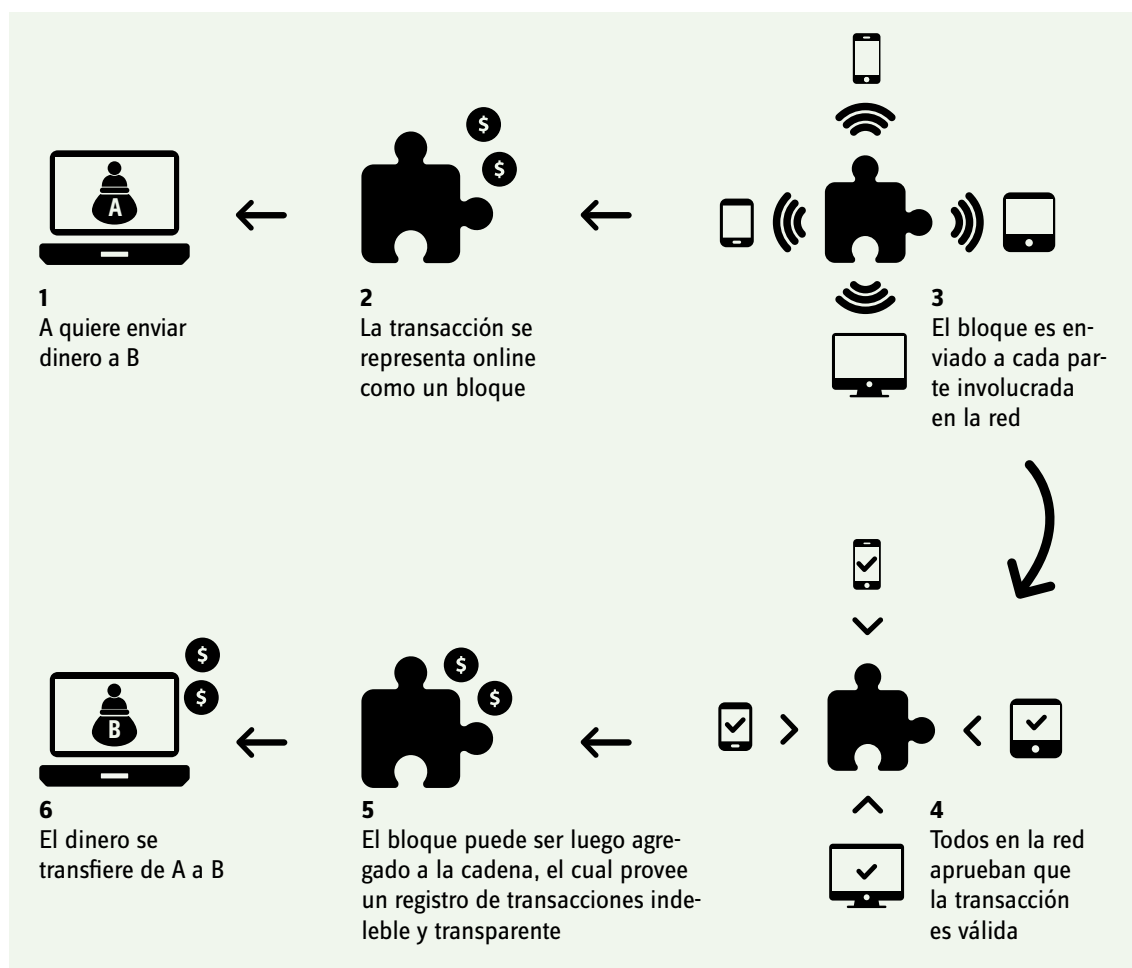
Algunos ejemplos prácticos de cómo la IA se puede aplicar en la realidad empresarial ya los podemos ver en la actualidad. Tal es el caso de Google que logró optimizar la eficiencia en sus centros de datos en un 40% gracias a un modelo de aprendizaje de las mismas máquinas. Otro caso es el de IBM y su proyecto destinado a mejorar las predicciones climáticas en base al uso de la IA y el big data utilizando un gran número de modelos meteorológicos sobre los cuales se hacen aprendizajes continuos.

Otro ejemplo incipiente es el que plantean los autos autónomos en cuanto a los beneficios que pueden reportar en la eficiencia de los consumos de combustible, tema sensible si se tiene en cuenta que el 25% de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel global proceden del ámbito del transporte.

Por el lado de los desafíos en materia de sustentabilidad, las empresas deberán cuestionarse si las decisiones tomadas por las máquinas se ajustan a los valores que proclaman en sus documentos corporativos. Como sostiene Bill Gates, "la tecnología es amoral" y depende de nosotros el uso que le podemos dar.

### **Blockchain llevará la gestión de la transparencia a un nuevo nivel**

En el siglo XXI la gestión de la transparencia se ha vuelto un aspecto crítico dentro del management organizacional. En los últimos años un nuevo desarrollo ha ido ganando lugar en lo que hace a la gestión de la confianza entre las transacciones: la tecnología blockchain. Si bien hoy su uso es incipiente, en los próximos años lo utilizaremos con una gran familiaridad dentro del mundo corporativo. En este sentido, un informe reciente del Foro Económico Mundial indica que alrededor del 10% del PIB para 2025 se almacenará en blockchain y tecnologías similares.



---

Pero ¿qué es el blockchain? El principio básico en el que se basa es la sustitución de las convencionales entidades de confianza centralizadas, como son un banco o un escribano, por una comunidad que gestiona la confianza distribuida para registrar las transacciones o los contratos de un sistema determinado. Esto es, permite realizar transacciones seguras, eliminando la acción de cualquier intermediario. Además, garantiza transparencia, integridad en todo el proceso, costos más bajos y transacciones más rápidas, y brinda acceso a datos de alta calidad a todos los participantes.

¿Cómo impactará esto en el mundo empresarial? Entre sus beneficios los expertos creen que minimizará los riesgos de fraude ya que permite tener un registro continuo de la procedencia de los activos y un historial de transacciones completo dentro de una única fuente de confianza, lo cual traería aparejado la reducción de costos a partir del ahorro en materia de compliance, y los tiempos y uso de papel gracias a la digitalización.

Blockchain también implicará la posibilidad de articular proyectos entre diferentes organizaciones en pos de un objetivo común. Algunos ejemplos ya los podemos empezar a ver en la actualidad. Tal es el caso de IBM que en agosto de 2017 anunció que comenzará a trabajar con un grupo de compañías líderes de alimentación y distribución en el área de blockchain, con el propósito de fortalecer la confianza de los consumidores en el sistema alimentario mundial. El consorcio está compuesto por las empresas Dole, Driscoll's, Golden State Foods, Kroger, McCormick and Company, McLane Company, Nestlé, Tyson Foods, Unilever y Walmart. La utilización de la tecnología blockchain permitirá en este caso a cualquiera de los participantes en la cadena de suministro global, ya sean agricultores, mayoristas, minoristas, reguladores o consumidores, acceder de forma autorizada, a información fiable sobre el origen y el estado de los alimentos. Esto permitirá a los proveedores de comida y a otros miembros del ecosistema utilizar la red blockchain para localizar productos contaminados en menos tiempo, así como garantizar una retirada segura de estos en las tiendas y detener la propagación de posibles enfermedades.

Otro ejemplo que ya podemos ver en la actualidad es la colaboración de Siemens con LO3 Energy, una start-up con sede en Nueva York, para desarrollar

una tecnología blockchain destinada al comercio local de energía. La ventaja del proyecto es que los residentes de la zona que cuenten con paneles solares podrán vender el exceso de energía a sus vecinos y además el sistema minimizará la cantidad de energía perdida a través de la transmisión, con lo cual se ganará mucho en eficiencia y la comunidad local podría aprovechar la energía producida gracias a este sistema. También podría reducir significativamente los costos e impulsar la adopción de energía renovable y la tecnología de almacenamiento.

Las posibilidades de la tecnología blockchain son amplias y variadas. Los expertos auguran que tendrá una gran incidencia en la gestión de las cadenas de valor ya que permitirá detectar fallas en los procesos, productos y servicios; lo que posibilitará eliminar errores y brindar respuestas más rápidas a los problemas. También será de gran utilidad para detectar a los proveedores poco éticos gracias al mapeo de información que presenta esta tecnología. La gestión de los derechos humanos y laborales en la cadena de valor también irán en ese sentido gracias a sus beneficios.

El mundo de los negocios también encontrarán en el blockchain la posibilidad de trabajar en la minimización del impacto ambiental. Por ejemplo la información brindada permitirá lograr una disminución del consumo de recursos y de la emisión de los gases de efecto invernadero que contribuyen con el cambio climático.

Entre los asuntos pendientes que plantea esta nueva tecnología, desde un punto de vista jurídico sobresale que aún la gestión descentralizada y colaborativa no presenta una gobernabilidad muy clara. Por otro lado, aquellas entidades menos innovadoras sienten que son numerosos los obstáculos para tener éxito a la hora de adoptar la tecnología blockchain. Entre las principales barreras se encuentran las restricciones normativas, no contar con una tecnología lo suficientemente madura y la falta de un claro retorno de la inversión. También presentan un costado ambiental negativo: las plataformas de blockchain consumen mucha energía. Al margen de estos desafíos, esta tecnología irá ganando cada vez más adeptos y se transformará en una realidad cada vez más cotidiana.



# LOS DESAFÍOS DE LAS EMPRESAS EN LAS CIUDADES SUSTENTABLES

En 2050 más del 70% de los seres humanos viviremos en ciudades. Las ciudades son actores políticos y económicos cada vez más poderosos y se están transformando en el gran escenario de la sustentabilidad. A medida que la población urbana se incrementa de manera ya irreversible y que la perspectiva de las megalópolis es cada vez más cercana, la necesidad de gestionar las ciudades de manera sustentable se vuelve urgente.

Con la proliferación y desarrollo de las ciudades globales y otros espacios como las *zonas económicas especiales* se está dando un proceso de pérdida de poder de los estados y los países. Estos nuevos espacios centrales, impulsados por la globalización, son los que realmente importan para la economía mundial y la toma de decisiones, así como para la producción industrial y el desarrollo de tecnologías. Es decir, los países como entidad política han perdido su poder

frente a nuevos actores mundiales (ciudades globales, empresas multinacionales y organizaciones internacionales).

¿De qué hablamos, pues, cuando hablamos de ciudades sustentables? Cuando el tema apareció por primera vez en agenda, cuando no, en la Cumbre Río 92, se la definió como aquella ciudad que "sin violentar los ciclos naturales de su región proveedora, asegura los procesos de consumo y productivos de la sociedad que aloja, tanto en su consumo directo como en las transferencias e intercambios de recursos por desarrollos tecnológicos, y bienes de de capital y de consumo duradero en el tiempo y en el espacio".

Más tarde, y de la mano de las empresas de tecnología que trabajaron en la Expo Barcelona 1992, comenzó a pensarse sobre estos temas

---

bajo la aún difusa etiqueta de “ciudad inteligente” una forma de desarrollo urbano basada en la sustentabilidad que “es capaz de responder adecuadamente a las necesidades básicas de instituciones, empresas, y de los propios habitantes, tanto en el plano económico, como en los aspectos operativos, sociales y ambientales”.

En estos días, los dos grandes acuerdos globales que están dando marco a la sustentabilidad como la COP21 o los ODS destacan en un primer plano el rol de las ciudades.

Se estima que, en 2030, el 75% del consumo energético y cerca del 75% de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel mundial tendrán su origen en los núcleos urbanos, por lo que es lógico que en el Acuerdo se reconozca su importante papel para lograr alcanzar los objetivos establecidos de emisiones.

*“Las ciudades han encabezado **la lucha contra el cambio climático** durante años y los alcaldes estamos determinados a implementar el Acuerdo de París”, comentó la alcaldesa de París y presidenta electa de C40, Anne Hidalgo. “Ahora, los gobiernos nacionales y regionales, junto con las instituciones financieras deberán actuar para dar a las ciudades el poder que necesitan para crear un futuro sostenible”.*

En el marco de la Cumbre de Alcaldes C40 Madrid, Ciudad de México, Atenas y París firmaron un acuerdo en el que se comprometen a prohibir los automóviles a diesel para 2025 y promover alternativas como vehículos eléctricos, a hidrógeno y la bicicleta.

*“Se necesita trabajar con el sector privado porque si bien los alcaldes podemos hacer mucho para avanzar en las agendas de desarrollo, por ejemplo promoviendo el reciclaje y el transporte limpio, no podremos abordar de una manera profunda el cambio climático sin cambiar la matriz de la energía. Y esto no puede ser una responsabilidad sólo de los alcaldes. Necesitamos a las empresas y otros grupos de interés que se involucren en la descarbonización del mercado de energía”, alertó Dr. Joan*

Clos, Director Ejecutivo de ONU-Habitat, en diálogo con ComunicaRSE.

La “Nueva Agenda Urbana” de la ONU exhorta a las empresas a que “dediquen su creatividad e innovación a resolver los problemas que plantea el desarrollo sostenible en las zonas urbanas, reconociendo que las actividades, la inversión y la innovación de las empresas privadas son los principales motores de la productividad, el crecimiento inclusivo y la creación de empleo, y que la inversión privada, en particular las inversiones extranjeras directas, junto con un sistema financiero internacional estable, son elementos esenciales de los esfuerzos de desarrollo”.

*“El futuro del planeta nos lo jugamos en las ciudades”, advirtió Nicholas Stern dos años atrás. Maurice Strong, presidente de la Cumbre Mundial de Río 1992 y uno de los fundadores del Club de Roma dijo que “si el desarrollo sostenible no comienza en las ciudades, simplemente no funcionará. Las ciudades tienen que marcar el rumbo”.*

El profesor de la Harvard Business School, Michael Porter sostiene que el rápido crecimiento de las ciudades ofrecerá oportunidades desde un enfoque económico que busque proporcionar transporte eficiente, vivienda sostenible, una buena calidad de vida y una mejor salud para los ciudadanos.

### **LA VIDA MÓVIL**

La adopción masiva mundial de los teléfonos inteligentes creará ciudadanos conectados y llevarán el consumo y la participación ciudadana a un nuevo nivel. Además de facilitar la distribución de alertas, servicios móviles e informaciones de interés, el uso de aplicaciones móviles permitirá aumentar la participación de los ciudadanos, quienes pueden enviar datos e información a los centros de gestión y control de las ciudades. El estudio Mobility Report 2015 proyecta que en cinco años el 70% de los habitantes a nivel mundial tendrán un teléfono inteligente y serán responsables de producir el 80% de todos los datos móviles del mundo.

La tecnología digital es un medio para transformar la infraestructura tradicional de la ciudad en un



---

ecosistema vivo y sostenible que funciona en una calle de doble sentido, captando datos y brindando beneficios a las personas y los negocios que viven y trabajan en la ciudad.

*“La tecnología móvil nos ayudará a capacitar mujeres, crear empleos, estimular la independencia, mejorar la educación, aumentar la producción agrícola y promover una mejor salud”* sostuvo David Nabarro, Asesor Especial del Secretario General de la ONU para la promoción de la Agenda 2030.

### LA MOVILIDAD SUSTENTABLE

Imaginen la siguiente escena: es el año 2032, y en alguna ciudad del mundo, probablemente europea o asiática, un turista, a través de su teléfono móvil, utiliza el sistema público de “car sharing”, toma un automóvil eléctrico que se auto conduce y arriba finalmente al punto deseado. Este es el escenario probable de la “movilidad sostenible” en las ciudades.

### ADIOS A LOS COMBUSTIBLES FÓSILES

El Gobierno de Francia se ha sumado a países como Holanda, Noruega y la India que se han propuesto metas ambiciosas en movilidad sostenible. El presidente Macrón anunció este año que en 2040 Francia pondrá fin a la venta de coches de diésel y gasolina, como parte de un plan encaminado a lograr los objetivos del Acuerdo de París contra el cambio climático.

En el plano empresarial, la más audaz fue, sin dudas, la automotriz Volvo. La empresa sueca anunció en julio de 2017 que cada automóvil que venda a partir de 2019 tendrá un motor eléctrico, marcando un cambio importante en el futuro de su negocio. “Este anuncio marca el final del coche con un motor exclusivo de combustión interna a combustible”, dijo el CEO de Volvo Cars. “Planeamos vender un total de 1 millón de automóviles eléctricos para 2025.”

### AUTOMÓVILES AUTÓNOMOS

La empresa de Mountain View anunció su proyecto en mayo de 2014, un prototipo de vehículo que ni tan siquiera monta volante ni pedales.

Sólo medio año después, Google hacía público un prototipo funcional, que ya ha puesto en marchas por la carretera. El automóvil de Google monta un telémetro en su parte superior, que le permite generar un detallado mapa 3D de su entorno, con el que interactúa añadiéndolo a los mapas de alta resolución que incorpora su sistema.

“La gran solución para el problema de la congestión de tránsito en las ciudades es el coche autónomo y ya es una realidad. La tecnología ya existe. **En 2020 saldremos al mercado con una oferta de varios modelos de coches autónomos.** Al principio serán todavía con el conductor activo porque hace falta legislación”, adelantó a ComunicaRSE un ejecutivo de alto nivel de una importante automotriz de origen europeo a mediados de 2017.

En efecto, el 90% de los accidentes viales se explican por errores humanos y la masificación de este tipo de vehículos reduciría mucho esta problemática.

Estas disrupciones tecnológicas están modificando radicalmente el mercado de los fabricantes de automóviles, que ya no están solos. Nuevos actores provenientes de otras latitudes tecnológicas están irrumpiendo con fuerza, aunque todavía deberán validar sus pergaminos como “vendedores autos”. Hablamos, fundamentalmente, de Apple y Google quienes crearon subsidiarias que están trabajando en el diseño y producción de coches autoconducidos que ya están en instancia de prueba.

Pero, ¿qué tan cerca estamos de este futuro? Pese a que Tesla anunció el año pasado que a partir de 2017 todos sus automóviles serían autónomos, el CEO del Instituto de Investigación de Toyota advirtió que todavía estamos lejos de la posibilidad de autonomía total sin ninguna intervención humana. La transición intermedia podría llevar décadas.

### BICING

La bicicleta como medio de transporte para acudir al lugar de trabajo o estudio (lo que en inglés se conoce como “bike to work”) tiene un alto potencial y es una oportunidad única para conseguir un impacto social y ambiental importante. Por ello,

empresas y países como Francia fomentan su uso con el pago de un incentivo a los kilómetros sostenibles de los empleados.

Liberty Seguros fue la primera gran empresa española que paga el kilometraje a quienes entre sus más de mil empleados decidan ir a trabajar en bicicleta, incentivando la movilidad sostenible y fomentando la bicicleta como forma de transporte alternativo en sus tres sedes de Madrid, Barcelona y Bilbao.

Incluso se continuarán desarrollando plataformas online de incentivos para empresas e instituciones públicas o privadas que quieran premiar a aquellos trabajadores que se desplacen de forma sostenible.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en su documento **"Ciclo-inclusión en América Latina y el**

**Caribe: guía para impulsar el uso de la bicicleta"** identifica como una oportunidad para el sector privado que los sistemas de distribución en bicicleta no están formalizados en la región. *"En general, se registran operaciones informales y de pequeña escala de distribución de bienes y provisión de servicios en bicicleta, tanto de mensajería como de distribución de mercancía, e iniciativas privadas (como BiciMensajeros) de mensajería en bicicleta formalizados hace poco tiempo"*, dice el reporte del BID.

Las alianzas entre el sector público y el privado pueden cumplir diferentes roles, entre ellos los de promoción, patrocinio o provisión de materiales de construcción y vehículos.

**Estrategias para incorporar al sector privado en la promoción de la bicicleta.**

Rol	Interés	Tipo de empresa	Beneficio
Patrocinadora	Apoyar el desarrollo local sostenible Fortalecer programas de responsabilidad social y ambiental. Pautar publicidad en ciclo estaciones y sistemas de bicicletas públicas	Bancos Telecomunicaciones Sector energético	Imagen positiva frente a consumidor - fidelización Descuentos tributarios Acercamiento a nuevos nichos de mercado
Promotora	Promover entre empleados y clientes el uso de la bicicleta Reducir congestión en estacionamientos y en las vías Apoyar el desarrollo sostenible Agilizar tiempos de entrega	Centros comerciales, industrias con mucha mano de obra, Call Center Compañías de transporte público Consultores en movilidad Mensajería urbana	Imagen positiva Incentivos fiscales Mejor salud física y mental de los empleados Publicidad barata
Proveedora	Vender bicicletas, componentes y accesorios Aumentar participación en el mercado Alquiler de bicicletas y prestación de servicios de sistemas compartidos o públicos de bicicletas	Clusters de fabricación, ensamblaje y distribución de bicicletas Restaurantes Comercios pequeños Comercios grandes	Aumento en ventas Incentivos si se provee biciestacionamientos

(FUENTE: BID)

## LOGÍSTICA EMPRESARIA VERDE

Crece a nivel global y regional el número de empresas que comienzan a virar su logística hacia vehículos impulsados con energías renovables.

De acuerdo a datos del World Economic Forum, la logística es responsable del 5,5% de las emisiones de gases de efecto invernadero a nivel global. La COP21 de París dejó un mensaje firme a la industria del transporte y para aquellas empresas con alto impacto ambiental asociado a su despliegue logístico: hay que reducir y mitigar para acompañar las metas nacionales.

Por caso, el Grupo Deutsche Post DHL y Ford han presentado uno de sus vehículos eléctricos de reparto, denominados e-vans, producidos de manera conjunta en Colonia, Alemania. El vehículo, conocido como StreetScooter WORK XL, está basado en el chasis de la Ford Transit, con una transmisión con batería eléctrica y una carrocería diseñada y construida para ajustarse a las especificaciones de Deutsche Post DHL.

Cada unidad ahorra aproximadamente cinco toneladas de CO<sub>2</sub> y 1.900 litros de combustible diésel al año. Con una previsión de 2.500 vehículos en servicio, esto podría suponer un ahorro total de 12.500 toneladas de CO<sub>2</sub> y 4.75 millones de litros de combustible al año.

En cuanto al ahorro en combustible, una comparación realizada en España da como resultado que por cada 100 km que se circule con un vehículo eléctrico se ahorra 4 euros. La inversión en un eléctrico, como el ZOE de Renault por ejemplo, para un ejecutivo comercial que haga 100 km al día visitando a varios clientes de una ciudad, supone un ahorro de 1.000 euros netos frente a un vehículo a gasolina, una amortización que ayuda mucho en la electrificación de la flota de vehículos.

“El primer punto es que para el 2050 no vamos a tener más vehículos convencionales, por lo que desde ahora y en adelante vamos a trabajar en tecnología híbrida, eléctrica o de hidrógeno”, adelanta Daniel Herrero, Presidente de Toyota Argentina en diálogo con ComunicaRSE.

Algunas otras señales que hablan de una tendencia cada vez más pronunciada:

- El Gobierno de Francia se ha propuesto metas ambiciosas en movilidad eléctrica. El gobierno de Macrón anunció que pondrá fin a la venta de coches de diésel y gasolina en 2040, como parte de un plan encaminado a lograr los objetivos del Acuerdo de París contra el cambio climático.- India se ha propuesto tener una flota de automóviles totalmente eléctricos para 2030.
- Noruega también es un país pionero en coches eléctricos, que ya representan más del 20% de las nuevas matriculaciones. Es el cuarto país en alcanzar esa cifra, luego de los EE.UU, China y Japón. Además se ha propuesto metas ambiciosas como lograr que las ventas de coches eléctricos alcancen el 100% para 2030 y prohibir las ventas de coches de gasolina y diésel ya en 2025.
- Alemania también aspira a que un millón de autos eléctricos circulen en sus carreteras en 2020.
- China sigue siendo el mercado más grande en venta de estos autos, representando más del 40% de los autos eléctricos vendidos en el mundo. Con más de 200 millones de vehículos eléctricos de dos ruedas y más de 300.000 autobuses eléctricos, China es, con mucho, el líder mundial en la electrificación del transporte.

La industria automotriz está avanzando en proponer metas ambiciosas como por ejemplo el caso de Volvo Cars que anunció hace poco que cada automóvil que venda a partir de 2019 tendrá un motor eléctrico, marcando un cambio importante en el futuro de su negocio.

## ECONOMÍA COLABORATIVA

El crecimiento exponencial de servicios como Uber (conecta pasajeros con automóviles con conductores) y Airbnb (conecta propietarios con gente que busca alojamiento) ha puesto en el centro de la escena un fenómeno que viene creciendo en todo el mundo.

En la Unión Europea (UE), los ingresos totales de la economía compartida aumentaron desde alrededor de 1.000 millones de euros en 2013 a 3.600 millones de euros en 2015.

---

La economía colaborativa, potenciada por el boom de las comunicaciones móviles, se trata de un nuevo modelo económico que se basa en el "intercambio entre particulares de bienes y servicios que permanecían ociosos o infrautilizados a cambio de una compensación pactada entre las partes".

Estos modelos están siendo replicados ya a gran escala en servicios para empresas, tal es el caso de Cargo Matic en materia logística o en el alquiler de maquinaria, logrando grandes reducciones de costos e impacto ambiental.

Las iniciativas de car sharing cambiarán la movilidad en las ciudades. Hoy apenas el 4% de las millas conducidas a nivel global las realizan viajes compartidos. JP Morgan estima que para 2030 ascenderá hasta el 25%.

Así como YouTube cambió la manera en la que consumimos contenidos audiovisuales y las redes sociales modificaron nuestros hábitos a la hora de informarnos, la economía compartida vendría a reemplazar al viejo modelo industrial de empresas propietarias y consumidores de personas, y permite que todos sean consumidores y productores al mismo tiempo.

Un paper de 2016 del "Earth Institute" de la Universidad de Columbia advierte que *"la economía compartida está aquí para quedarse y seguirá creciendo. Requiere de regulación y reglas de orientación que irán apareciendo en el futuro. El mercado libre tendrá que ajustarse a la necesidad de la comunidad de protegerse. Estas nuevas empresas son emocionantes, y como todas las empresas tendrán ganadores y perdedores, pero cualquier forma de consumo que permita su uso mientras reduce el agotamiento de los recursos es una contribución a la transición a una economía renovable y sostenible"*.

En 2030, cuando necesitemos un disfraz de fiesta, un cuidador de niños o un taladro para reparar el daño en casa, simplemente iremos a la red, pagaremos una pequeña cuota y tomaremos prestado alguno. La mayoría de nosotros no será dueño de coches, casas de vacaciones, ni trabajaremos en la misma oficina todos los días. Nuestras casas no van a estar llenas

de cosas que rara vez usamos. Muchas de nuestras funciones diarias serán externalizadas por una pequeña tarifa, con todas estas interacciones controladas a través de nuestros teléfonos inteligentes.

### **ARQUITECTURA VERDE**

Las ciudades van fijando nuevos y más ambiciosos parámetros de arquitectura sustentable y las empresas deberán ir adaptando sus oficinas y edificios corporativos a estos nuevos parámetros de construcción. La construcción sustentable tiene en cuenta el medio ambiente y valora, cuando proyecta los edificios, la eficiencia de los materiales y de la estructura de construcción, los procesos de edificación, el urbanismo y el impacto que los edificios tienen en la naturaleza y en la sociedad.

El número de empresas que certifican sus edificios corporativos con instrumentos como LEED se ha incrementado en los últimos años y la proyección es que lo siga haciendo.

---

### **¿Qué hacer? Check-list 2032** **Empresa amiga de las ciudades**

- ✓ Proporcionar condiciones laborales y sueldos dignos a los empleados y proveedores, para asegurar que estas personas puedan acceder a una vivienda y servicios básicos adecuados, seguros y asequibles.
- ✓ Integrar y respetar a las ciudades donde opera la empresa: utilizar mano de obra y proveedores locales, formar a los empleados en materia de diversidad cultural, preservando la cultura local e invirtiendo parte de las ganancias en impulsar el desarrollo de las urbes.
- ✓ Promover el uso de transporte público y el desplazamiento a pie o bicicleta entre empleados, clientes y proveedores.
- ✓ Contratar y formar a personas de grupos vulnerables o residentes en barrios marginales.
- ✓ Usar vehículos de empresa que utilicen criterios de eficiencia energética, energías limpias y sean accesibles para todas las personas.
- ✓ Introducir en oficinas y edificios corporativos zonas verdes y espacios comunes para todos los empleados y adaptándolas para que sean accesibles para las personas con discapacidad.
- ✓ Adaptar políticas de conciliación a partir de horarios flexibles para los trabajadores y fomentar el "home-office" para reducir la contaminación en las ciudades.
- ✓ Transformar las oficinas, edificios e instalaciones de la empresa en verdes y resilientes, mejorando la seguridad y la eficiencia energética, limitando el uso de papel y agua y reciclando materiales.
- ✓ Reducir el consumo energético y de agua, para que la población de las ciudades tengan más recursos disponibles.



# OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

## LA OPORTUNIDAD DEL LENGUAJE COMÚN

Muchas veces cuando se habla de sustentabilidad surge la crítica que advierte sobre las múltiples interpretaciones que pueden darse al concepto. Estas diferentes expectativas pueden ser aún más disímiles cuando dichas miradas vienen de sectores tan distintos como son el Estado, el sector privado y la sociedad civil; lo que muchas veces redundaría en falta de articulación y en la frustración de no poder potenciar los esfuerzos de manera combinada, reduciendo drásticamente el impacto que podrían tener en la realidad.

A partir de septiembre de 2015, con el nacimiento de los ODS ha surgido la oportunidad para los diferentes sectores de alcanzar el desarrollo sostenible de manera articulada gracias al lenguaje común que proporcionan. Hoy no es de extrañar que tanto desde los gobiernos, las empresas y el tercer sector se los mencione como la forma de abordar los desafíos que enfrenta la sociedad. Y esta es quizás la gran oportunidad que tiene el

mundo de la sustentabilidad para sentar en la mesa del poder la discusión por los temas clave. Aquí el rol del sector privado adquiere una dimensión distinta a la que tenía en los Objetivos del Milenio (ODM), que vienen a ser reemplazados por los ODS.

En los ODM los representantes de los Estados eran los que tenían la potestad de decidir cuáles serían las metas a alcanzar. Si bien algunos actores como la sociedad civil participaron en parte en estos procesos de decisión, el sector privado no participó en absoluto. Con la llegada de los ODS se produjo una evolución y si bien son los Estados los que ahora deberán poner en práctica estrategias para alcanzarlos, el desafío que implican los ODS tendrá un impacto en las estrategias de sustentabilidad de las empresas.

Otras diferencias entre los ODM y los ODS que tienen repercusión en el sector privado han sido la inclusión en la agenda para los

---

próximos 15 años de la problemática ambiental y la lucha contra el cambio climático, el no limitarse solamente a los países en vías de desarrollo destacando la importancia que tienen el contexto de las naciones, y el realizar un abordaje de la realidad más exhaustivo teniendo en cuenta a las comunidades más vulnerables y no solamente indicadores con promedios nacionales.

En estos primeros dos años, ya se han dado signos claros de la importancia que tendrán los ODS en los próximos 15 años para los diferentes sectores. Por ejemplo, a nivel gubernamental podemos mencionar que desde el lanzamiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible aproximadamente 50 Jefes de Estado han creado Comités dedicados a la supervisión y Aplicación de la Agenda 2030 y han adoptado marcos nacionales alineados con los 17 ODS.

Por otra parte, en el Foro Político de Alto Nivel de 2017 se presentaron revisiones voluntarias de 44 países y revisiones temáticas de los avances en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluidas las cuestiones intersectoriales, respaldadas por revisiones de las comisiones orgánicas del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) y otros órganos y foros intergubernamentales. Dichas directrices establecen la forma en que pretenden alcanzar los ODS y alinear las estrategias nacionales y procesos presupuestarios. Argentina presentó su Informe Voluntario en relación al proceso de adaptación e implementación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo (ODS) en el territorio nacional.

La Comisión Europea también ha dado pasos en este sentido y ha presentado a fines de 2016 su nueva Estrategia de Desarrollo Sostenible alineada a los ODS. La Comisión informó que utilizará todos los instrumentos a su disposición, incluidos los de mejora de la legislación, para garantizar que las políticas existentes y las nuevas tengan en cuenta los tres pilares del desarrollo sostenible: el social, el medioambiental y el económico.

A nivel regional, a mediados de 2017 como resultado de la primera reunión del Foro de los Países de América Latina y el Caribe sobre el Desarrollo

Sostenible que se realizó en México también hubo pronunciamientos en favor del compromiso con la Agenda 2030. En su declaración, los países subrayaron que la consecución de la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas contribuirán de manera crucial al logro de los ODS, enfatizaron la trascendencia que tiene para la región la asistencia oficial para el desarrollo y el financiamiento climático, recordaron que la cooperación Sur-Sur es un elemento importante de la cooperación internacional como complemento, y no sustituto, de la cooperación Norte-Sur, y reconocieron las posibles repercusiones de la automatización y los cambios tecnológicos exponenciales en diversas áreas del desarrollo regional.

Por el lado del sector privado también se han comenzado a dar muestras alentadoras sobre el impulso que tendrán los ODS en el futuro. Por ejemplo, un estudio realizado en 2016 por el Pacto Global de Naciones Unidas y Accenture sobre CEOs y la Agenda 2030 destaca que los más de mil Directores encuestados están comprometidos con los Nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible y los perciben como una oportunidad única para reformar sus industrias. Dicho trabajo resalta que más del 70% de los CEOs cree que los ODS proporcionan a las empresas un marco para reestructurar los esfuerzos de sostenibilidad, y el 78 por ciento ya ven oportunidades para contribuir a los objetivos globales a través de su actividad principal. Casi todos (95 por ciento) sienten una responsabilidad personal para asegurar que su empresa tiene un propósito central y un papel en la sociedad, y el 80 por ciento cree que demostrar un compromiso con los ODS es un elemento diferenciador en su industria. Por el lado de los desafíos, los CEO identificaron tres requisitos críticos. En primer lugar, la necesidad urgente de ampliar las coaliciones y alianzas entre empresas, gobierno y la sociedad civil. En segundo lugar, es necesaria más acción a nivel local, en colaboración con los gobiernos nacionales, para desarrollar e implementar planes de acción para lograr los ODS. Y en tercer lugar, la innovación en las nuevas tecnologías digitales y los nuevos modelos de negocio pueden permitir a tener un mayor impacto en los desafíos globales.

En la misma línea se expresa otra encuesta a CEO realizada por PwC en 2016 ("Business through a new lens") reveló que la agenda de Objetivos Globales jugará un rol importante en las inversiones y las estrategias de negocios, a medida que se implementen los planes de acción a nivel nacional e internacional, se apliquen las políticas y las regulaciones, y a partir del crecimiento de las expectativas sobre el rol de las empresas en la sociedad. El trabajo refleja que para el 87% de los CEO dentro de los próximos cinco años, las compañías darán prioridad a la rentabilidad a largo plazo sobre la rentabilidad a corto plazo, y las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas se volverán cada vez más importantes en las organizaciones exitosas.

Los datos de la realidad también han comenzado a dar información alentadora sobre cómo los ODS están despertando interés debido a las oportunidades económicas que representan. Por ejemplo, en el Foro de Davos en 2017 la Comisión de Comercio y Desarrollo Sustentable presentó el Informe "Mejores Negocios. Un mundo mejor" donde se destaca que los Objetivos de Desarrollo Sostenible pueden llegar a generar USD 12 billones en oportunidades de mercado en cuatro sistemas económicos (alimentos y agricultura, ciudades, energía y materiales, y salud y bienestar) y 380 millones de nuevos empleos.

De igual manera, el impulso que están tomando los ODS en el sector privado se puede observar en los resultados del informe "Objetivos de Desarrollo Sostenible: de la promesa a la práctica" desarrollado por la Asociación de Naciones Unidas del Reino Unido a mediados de 2017. Según este informe, el sector privado ha logrado incorporar los ODS a sus estrategias a través de la acción y la innovación a nivel mundial, dando cuenta de que más de mil empresas han alineado sus estrategias de RSE a la Agenda 2030.

En los próximos años uno de los grandes desafíos para el mundo de la sustentabilidad será cómo traducir los ODS a la realidad cotidiana de cada uno y saber cómo monitorear su progreso por medio del desarrollo de indicadores específicos. Los aportes

de las empresas para cumplir con los ODS tendrán como ejes a la Inversión Social Privada, la reducción de sus impactos, y la creación de productos y servicios innovadores.

El desafío también pasará por ver no sólo cómo impactan positivamente las organizaciones en el cumplimiento de sus metas y objetivos sino que también se puedan manifestar los impactos negativos de los diferentes actores económicos y sociales. Para ello deberá existir un mínimo de madurez en el debate para que no se castigue a quienes se animen a dar el paso.

### **IDEAS PARA EL TRABAJO QUE QUEDA POR DELANTE**

A modo de facilitar el camino por recorrer en la implementación de los ODS en las estrategias corporativas de cara a 2032, hemos decidido hacer un breve resumen para tomar ideas a partir de los documentos clave a leer, los casos empresarios a seguir que ya están marcando tendencia, y las iniciativas donde inspirarse.

#### ***Guías esenciales para orientar la aplicación de los ODS en la empresa***

- **SDG Compass:** Es una guía que proporciona herramientas e información a las empresas para alinear sus estrategias, así como medir y gestionar su contribución a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el documento se presentan cinco pasos que ayudan a las empresas a maximizar su contribución a los ODS: comprensión de los mismos, definición de prioridades, establecimiento de metas, integración de la sostenibilidad en la estrategia y reflejo en el reporting. Hay una versión en español que ha sido realizada por la Red Colombiana del Pacto Mundial. Este documento en pdf se complementa con un site <http://sdgcompass.org/> que ofrece todos los recursos de la herramienta. En ella los interesados pueden encontrar la publicación en formato descargable en diferentes idiomas, herramientas, indicadores sugeridos para empresas y la posibilidad de filtrar en función del objetivo o la temática.
- **Mejores negocios. Un mundo mejor:** hecho público en el Foro de Davos de 2017, el informe



---

presenta el argumento empresarial y 60 oportunidades de mercado relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El informe es un llamado a la acción para líderes empresariales actuales y futuros. Explica por qué deberían promover el crecimiento de conformidad con los Objetivos Globales y cómo liderar ese cambio tanto en sus empresas como fuera de ellas. Además identifica seis acciones que puede iniciar las empresas para obtener beneficios de los ODS.

- **Universalidad y ODS:** una perspectiva empresarial: realizado por El Fondo para los ODS (SDG Fund), junto con el Grupo Asesor del Sector Privado y el Pacto Mundial, pone de relieve diversas perspectivas tanto de las grandes como de las pequeñas empresas que trabajan para comprender el carácter común del nuevo programa de desarrollo. El informe se basa en entrevistas y aportes de líderes del sector privado a través de talleres en África, América Latina, Europa y Estados Unidos, con más de 100 firmas que representan a varias regiones y sectores industriales. La serie de talleres y discusiones interactivas de un año de duración proporcionó información valiosa sobre cómo las compañías estaban trabajando para abordar el nuevo conjunto de metas. También sugiere que el trabajo de muchas empresas no siempre está vinculado a los objetivos o articulado como tal.
- **Informe anual de Oportunidades Globales 2016:** presentado en la Cumbre de Líderes del Pacto Global, apunta a una nueva forma de pensar los riesgos y las oportunidades, provocado por la amplia gama de posibilidades para la adopción de medidas que brindan los ODS. Más de 6.000 líderes empresariales de todo el mundo han participado en la co-creación de este informe anual que identifica 15 nuevos mercados sostenibles mediante el mapeo de las mejores oportunidades detrás de cinco riesgos globales. Según el Pacto Global, el siguiente paso en el camino a 2030 es convertir las aspiraciones de los objetivos mundiales en acciones locales y los impactos en los mercados de todo el mundo.
- **Informe sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2016:** es una descripción inicial de dónde se encuentra el mundo al principio del recorrido colectivo hacia el 2030. Presenta un panorama general de los 17 objetivos, utilizando datos

disponibles en la actualidad para señalar las brechas y los desafíos más significativos.

- **ODS. Hoja de ruta para empresas:** una guía elaborada por Fundación SERES a partir de la experiencia de 16 empresas activas en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El documento está especialmente diseñado para empresas iniciadas en ODS y cumple la función de ser una hoja de ruta para la implementación de los mismos. El documento inspira y orienta a las empresas en el proceso de identificación y puesta en marcha de los ODS. Las 5 fases son: mapa de impacto social, impacto de los ODS, análisis y selección, planificación y proyección, actuación y evaluación.
- **Estudio sobre la contribución de la empresa a la agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:** realizado por la Agencia Española de Cooperación (AECID), analiza cómo puede contribuir la empresa española radicada en América Latina a la consecución de los ODS. Incluye una guía para orientar a las empresas en la toma de decisiones y la priorización de acciones en materia de ODS. Contiene 17 fichas, una por cada ODS, que facilitan el entendimiento y la contribución de la empresa a los mismos, analizando la importancia del objetivo para el desarrollo sostenible, los sectores empresariales para los cuales son estratégicos cada uno de los objetivos, junto con ejemplos de acciones y herramientas que se pueden emplear para contribuir a los mismos. El informe incluye además una guía para orientar a las empresas en la toma de decisiones y la priorización de acciones en materia de ODS, tanto en los países en los que la AECID lleva a cabo planes de cooperación al desarrollo, como en las empresas españolas que a través de su actividad pueden contribuir a resolver los grandes retos globales del desarrollo sostenible.
- **El sector privado ante los ODS. Guía práctica para la acción:** es una guía con más de 200 acciones para que las empresas contribuyan a los Objetivos del Desarrollo Sostenible elaborada por la Red Española del Pacto Mundial. La guía contiene un total de 268 acciones, clasificadas en dos grupos: en el ámbito de la entidad y con grupos de interés externos. De estas acciones, por ejemplo, unas 122 se refieren a la gestión de la empresa y más de 50 a

alianzas y colaboraciones entre entidades: universidades, cadena de suministro u organismos públicos.

- **Guía de ODS para CEO:** La Guía elaborada por el WBCSD establece acciones claras para que los CEO puedan comenzar a alinear sus organizaciones con los ODS y trazar un curso de acción para que aprovechen el valor potencial que representan. La Guía se estructura en 4 niveles: nivel individual, nivel empresarial, nivel sectorial, nivel político. En cada uno de ellos se expresan las implicancias que tienen: los riesgos de la inacción, el valor de aprovechar las oportunidades, el desafío que plantea la transparencia, y la necesidad de la colaboración.
- **Empresa y objetivos de desarrollo sostenible:** elaborado por la Cátedra CaixaBank de Responsabilidad Social Corporativa del IESE, el documento examina qué son los ODS y por qué son importantes para los negocios, con el ánimo de proveer a los responsables empresariales de los argumentos necesarios para involucrarse en ellos y perseguirlos. También señala cuáles son los pasos que se deben seguir para incluir los ODS en la estrategia corporativa y explora qué impacto tendrá su logro (o no) para la empresa. Finalmente, dedica un apartado a analizar las sinergias entre los ODS y la responsabilidad social corporativa (RSC), debido a que muchas empresas abordarán su cumplimiento desde esta área del negocio. Con ello, los autores pretenden recordar cómo la solución a los grandes retos del milenio está en el impulso de un comportamiento empresarial responsable.
- **Disruptores corporativos. Cómo están transformando las empresas los desafíos en oportunidades:** elaborado por Accenture, el informe plantea cómo cinco tendencias globales han convergido para crear un mundo caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y la complejidad. Ante ello, los autores sostienen que la agenda de desarrollo global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible pueden servir de guía ante estos desafíos como un marco que puede ayudar a las empresas a capitalizar las posibilidades inherentes a estas tendencias, generando los beneficios sociales y ambientales que sus clientes y la comunidad global valoran.
- **¿Cómo pueden contribuir las empresas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?** Es una breve guía elaborada por EY México para el diseño,

ejecución y reporte de las actividades, mediante la implementación del SDG Compass.

- **Blueprint for Business Leadership on the SDGs.** Tiene como objetivo inspirar a todas las empresas - independientemente de su tamaño, sector o geografía - a tomar medidas de liderazgo en apoyo del logro de los Objetivos Globales. Ilustra cómo cinco cualidades de liderazgo -ambición, colaboración, responsabilidad, consistencia e intención- pueden aplicarse a estrategias, modelos, productos, cadenas de suministro, asociaciones y operaciones empresariales con el fin de elevar el nivel y crear impacto a escala. El Blueprint es una herramienta para cualquier negocio listo para avanzar su enfoque de principios para la acción e implementación de los ODS.
- **Business Reporting on the SDGs:** Un análisis de los objetivos y metas. Es una guía para medir el progreso en cada uno de los 17 Objetivos Globales. Desarrollado en asociación con GRI y con el apoyo de PwC, se trata de un inventario exhaustivo de indicadores comprobados y ratificados para cada objetivo, extraídos de marcos globalmente aceptados. Esto representa un paso importante hacia un mecanismo único y un conjunto de indicadores. Una guía práctica para definir las prioridades y los informes se lanzará para acompañar este informe a finales de este año.

### **Los casos empresariales que ya están marcando tendencia**

- **Pioneros de los ODS.** El Pacto Global de Naciones Unidas lanzó en 2016 la iniciativa Pioneros de los ODS con el objetivo de elegir a los diez líderes del sector empresarial que se están movilizand para cumplir con la Agenda 2030. Son elegibles las personas que trabajan en cualquier nivel de una empresa miembro del Pacto Mundial de la ONU. Los Pioneros son reconocidos en la Cumbre de Líderes que organiza el Pacto Global en el marco de la Asamblea General de Naciones Unidas. Más información: <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/sdgpioneers/2017>
- **Destacados desde una perspectiva empresarial.** El Fondo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) publicó a fines de 2016 un informe sobre los aportes del sector privado en América, Europa y África en la implementación de la Agenda 2030.

---

Entre los casos empresarios destacados se mencionan a Grupo Nutresa, Fundación Microfinanzas BBVA, H&M, Ferrovial y SABMiller. Más información: <http://www.sdgfund.org/sites/default/files/Report-Universality-and-the-SDGs.pdf>

- **Modelo para los ODS desde una mirada ambiental.** La ONU reconoció a mediados de 2017 el Programa Carbon Zero de Toshiba como modelo para los ODS. El programa de compensación de emisiones de CO<sub>2</sub> de Toshiba Tec fue incluido entre las iniciativas oficiales de la ONU para la consecución de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030. En concreto, Carbon Zero apoya 14 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Toshiba Tec puso en marcha el programa Carbon Zero, en colaboración con la organización co2balance, en el año 2009 para compensar el CO<sub>2</sub> generado a lo largo del ciclo de vida de sus equipos multifunción, incluido su producción y transporte, además de su uso, ayudando así a sus clientes a reducir su huella de carbono. Para ello, la compañía lleva a cabo diferentes proyectos en países en vías de desarrollo. Más información: <https://sustainabledevelopment.un.org/partnership/?p=13456>

#### **Iniciativas de promoción de los ODS**

- **Plataforma online del CEADS para difundir la contribución con los ODS del sector privado en Argentina.** La Plataforma ODS.ar fue desarrollada por CEADS y EY Argentina, y nuclea las experiencias de compañías que a nivel local contribuyen con diferentes ODS y sus respectivas metas. Incluye el trabajo del Estado argentino en promover

una agenda nacional y ofrece herramientas y recursos para empresas. En agosto 2016 se lanzó la convocatoria y de ella se recibieron 50 iniciativas de 26 empresas. Más información: <http://www.ods.ceads.org.ar/>

- **ODS Argentina.** Sitio oficial de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Argentina, bajo la órbita del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. Más información: <http://www.odsargentina.gob.ar>
- **SDG Business Hub.** Es una plataforma desarrollada por el WBCSD que busca consolidar la voz de los negocios con visión de futuro y proporcionar un fácil acceso a recursos, herramientas, estudios de casos y conocimientos sobre los ODS. Más información: <http://sdghub.com/>
- **Plataforma digital de los ODS para proyectos sociales en Argentina.** RACI en alianza con Cablevisión-Fibertel y el apoyo de la ONU en Argentina presentaron la Plataforma ODS, una herramienta digital que permite visualizar cuáles y cuántas Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina trabajan actualmente los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La plataforma interactiva implica una oportunidad de visibilidad principalmente para el Tercer Sector, permitiendo que las mismas ONG carguen sus proyectos, clasificándolos según el ODS al que contribuyen, su ubicación geográfica en el país, tipo de organización que los está ejecutando, y la población a la que están dirigidos. Al momento hay más de 100 proyectos cargados. Más información: <https://plataforma-ods.org/>



# COMUNICACIÓN & SUSTENTABILIDAD

¿Hacia dónde irá la comunicación de la sustentabilidad?

"La comunicación de sustentabilidad deberá dejar de existir tal como la conocemos hoy", profetizó uno de los especialistas entrevistados por ComunicaRSE para su investigación "Qué puede y debe hacer la comunicación por la sustentabilidad" de 2015.

Cuando les consultamos a los líderes de opinión en 2009 sobre el futuro de la comunicación de la RSE, una mayoría (66%) coincidía en que se generaría un incremento en el mediano plazo de este tipo de comunicación especializada. Cinco años después observamos un cambio en estas percepciones.

Se aspira a que la comunicación especializada de sustentabilidad comience a desaparecer debido a su integración en el negocio, en la agenda pública y en la vida cotidiana de las personas. *"Creo que en 10 años no vamos a hablar más de sustentabilidad. Tal vez hoy hablemos de eso porque necesitamos ponerle un nombre para proponer metas. Con el tiempo el nombre desaparecerá-ilustró otro de los expertos-en algún momento no va a ser necesario aclarar que se está hablando de RSE".*

Como una cadena montañosa donde el agua va subiendo y se dejan ver sólo los picos, algunos temas de la sustentabilidad quedarán bajo el agua cristalizados como supuestos, como premisas indiscutibles.

Esta convergencia se observa de manera clara en casos como el de Unilever con su Plan de Vida Sustentable, en el que por primera vez una empresa tiene como plan de negocio, su plan de sustentabilidad, que a la vez es el plan de comunicación. Es probable que en años sucesivos esta tendencia se profundice.

Del mismo modo, existe la percepción de que la comunicación entendida como una relación con los medios desde un rol de emisores deberá ser sustituida por el diálogo con los grupos de interés, a partir del Global Engagement. Será necesario trabajar más en el mapa 360º de grupos de interés de la empresa y pasar de comunicar al grupo de interés, a comunicar con el grupo de interés.

Se tratará más de un tema de gobernanza que de comunicación. Las redes sociales y las nuevas tecnologías de la información se presentan como una nueva herramienta de empoderamiento. Se

---

habla de una transición del poder de las jerarquías al poder de las masas. La sustentabilidad ganará terreno a medida que sea tomada por estos nuevos ciudadanos-consumidores digitales.

La multidireccionalidad de las redes genera temores y esperanzas en las empresas que deberán ajustar sus roles para mejorar su capacidad de escucha y respuesta. Los mensajes tenderán a la hipersegmentación de públicos. El desafío de las empresas estará en demostrar su contribución al desarrollo de la sociedad y del individuo para superar el escepticismo y la falta de confianza. Los países en desarrollo enfrentaran desafíos particulares con los nuevos sectores que se incorporan al consumo.

*"Es claro que la manera en que las empresas interactúan con la sociedad acerca de su desempeño cambie drásticamente, y los datos de rendimiento en sustentabilidad tendrán un papel fundamental en la aplicación de soluciones a los problemas más acuciantes de la sociedad",* dice una experta del Global Reporting Initiative.

Creemos que la información de sustentabilidad en los próximos años será:

1. Más interactiva, con nuevos formatos y fuentes de información y con un nuevo rol de los grupos de interés. Iremos hacia la información periódica y el intercambio de datos de sustentabilidad en reemplazo de los estáticos informes anuales

2. Tendrá nuevos contenidos y focos. Los mensajes se deberán construir en torno a la nueva agenda temática de las sustentabilidad para la próxima década que pasará por:

- Desafíos globales (Aumento de la población; Cambio Climático; Desarrollo tecnológico)
- Desafíos de Desarrollo social (Agua y alimentos; Promoción de la Paz; Acceso a la salud; Protección de los DD.HH)
- Desafíos Ambientales (gestión de los recursos; protección del ecosistema; gestión de residuos y contaminación)
- Desafíos en eficiencia (eficiencia en producción y distribución; nuevos modelos y tecnologías de energía)
- Desafíos de gobierno y modelos económicos (Pérdida de confianza y legitimidad de las instituciones; nuevas estructuras de gobierno para enfrentar los desafíos anteriores; nuevos modelos de desarrollo económico)



# TRANSPARENCIA Y CORRUPCIÓN

Un estudio de la auditora PWC publicado en 2017 presenta las cinco tendencias que determinan por qué la rendición de cuentas será relevante en la próxima década:

**1. Presión de la opinión pública:** Desde la crisis financiera de 2008, la confianza en las grandes corporaciones y CEO ha ido disminuyendo; el público se ha vuelto más suspicaz, más crítico y menos indulgente con las malas conductas corporativas.

**2. Gobernanza y regulación:** El clima social derivado de los grandes escándalos corporativos han traído consigo acciones regulatorias y legislativas.

**3. Entorno operativo de negocios:** En los nuevos mercados emergentes que todas las empresas están buscando para expandirse es donde se acentúan los riesgos éticos, como la posibilidad de soborno y corrupción.

**4. Comunicaciones digitales:** El uso de correo electrónico, mensajería de texto y redes sociales ha creado nuevos riesgos éticos. Las comunicaciones digitales de una empresa pueden proporcionar evidencia irrefutable de mala conducta corporativa.

**5. El ciclo de noticias 24/7:** El flujo rápido de noticias y datos financieros basados en la Web asegura que la información negativa viaje rápidamente y extensamente de manera constante.

El tema de la corrupción toma una centralidad cada vez más relevante en la agenda internacional. En 2017 el G20 hizo un llamamiento explícito sus miembros para apoyar el compromiso proactivo de la empresa al proporcionar un reconocimiento positivo de los sistemas anticorrupción y cumplimiento efectivos.

## EN AMÉRICA LATINA

La corrupción derivada de la debilidad institucional es quizás la principal causa que obtura el desarrollo de América Latina. Así, lo indican informes de organismos como el Banco Mundial y el Foro Económico Mundial, que muestran de qué modo la región pierde competitividad por esta razón y que estiman que el costo mundial solo de los sobornos podría ascender a nada menos que 1,5 billones de dólares (en torno al 2% del PIB mundial corriente).

Los coletazos de grandes fraudes empresariales como el de Volkswagen mantuvieron la

---

cuestión de la transparencia en el centro de la escena. Por otra parte, el caso Panamá Papers puso nuevamente ante el ojo público algunos tramos oscuros del sistema capitalista global y del sector financiero en particular.

A nivel regional, América Latina se vio sacudida por los escándalos de corrupción en Brasil y Argentina que mantendrán vigente el debate sobre la necesidad de una mayor transparencia en el vínculo entre el sector público y privado.

Como consecuencia directa de esta situación, diversos países de la región están debatiendo proyectos de regulación del lobby. Torquato Jardim, Ministro de Transparencia de Brasil presentó un nuevo proyecto y el gobierno argentino está “trabajando en una ley de gestión de intereses” que debería sancionarse en 2018.

Atentos a esta demanda global, la ISO lanzó en 2016 su primera norma de Compliance ISO 37001. El nuevo estándar fija requisitos para implantar un Sistema de Gestión Anti soborno en las organizaciones, ayudándoles a prevenir, detectar y gestionar

adecuadamente posibles conductas delictivas de soborno, cumpliendo con la legislación y otros compromisos adquiridos de forma voluntaria, tanto en sus propias operaciones como es su cadena de valor. Diversas organizaciones privadas y públicas, como Ministerio de Energía y Minas (MEM) de Perú han iniciado el proceso de certificación para 2017.

En Argentina se presentó el proyecto de Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, que apunta a que se pueda sancionar por delitos de corrupción no solamente a individuos sino también a empresas y otras personas jurídicas. El Director de la División Anticorrupción de la OCDE, William Loo, destacó la necesidad de que ésta ley sea aprobada para estar en línea con la Convención de OCDE contra el Soborno Transnacional.

Finalmente, queda decir que organizaciones como Walden Asset Management, que hacen un seguimiento de la evolución de las peticiones de los accionistas, vienen registrando un creciente interés en conocer las políticas de gastos en lobby y gestión de intereses de las empresas que se incrementará durante la próxima década.

# Adecco

## 15 años trabajando por el cambio social

elnuevoslogotipo.com.ar



Desde Adecco compartimos el ideal de construcción colectiva del entorno natural y de un orden social más equitativo y sustentable, donde todos somos responsables. Por eso, en este aniversario especial ¡saludamos a todo el equipo de Revista Comunicarse por su gran trabajo y compromiso!

¡Felicidades!

[adecco.com.ar](http://adecco.com.ar)



ADECCOARGENTINA



HADECCOAR



HADECCOAR



ADECCO-ARGENTINA

PUBLICIDAD



# ¡Felicitamos a ComunicaRSE por su 15º Aniversario!



**VOS TE OCUPÁS DE TU FAMILIA.  
NOSOTROS NOS OCUPAMOS  
DE QUE PASE LO QUE PASE,  
PUEDAS HACERLO.**

Vos trabajando y educándolos en valores para que respeten a los demás y al medioambiente. Nosotros con un sistema integrado de coberturas que no solo protegen tus bienes, tu vida y la de tu familia, sino la calidad de la misma.

**Hay otra forma de ser sustentable. Hay otra forma de ser humano.**

Más información en [www.gruposancorseguros.com](http://www.gruposancorseguros.com)

**SER SUSTENTABLE.  
O NO SER.**



PUBLICIDAD



## CREEMOS EN LO QUE CREAMOS

Cada Renault que ves en las calles nace del trabajo de cientos de personas que recorren el camino de la sustentabilidad. Día a día buscan que los procesos industriales y sus productos sean más respetuosos del medioambiente. Porque para nosotros, construir los mejores autos también se trata de proteger y preservar el mundo donde los vas a manejar.



**RUS**<sup>®</sup>

*Río Uruguay Seguros*

[www.riouruguay.com.ar](http://www.riouruguay.com.ar)



# TE ACOMPAÑAMOS A CRECER

En **Banco Macro**, a través de nuestra Fundación, buscamos promover el desarrollo federal y sustentable de todas las regiones del país.

Trabajamos para crear oportunidades en la comunidad a través de nuestros programas, proyectos e iniciativas que responden a tres ejes fundamentales que nos impulsan.

**Voluntariado  
Corporativo**

**Apoyo a  
Emprendedores**

**Inclusión y Educación  
Financiera**

- Programa de Educación Financiera Cuentas Sanas
- Alumbra tus ganas de emprender
- Programa Naves en alianza con IAE
- Jornadas de Voluntariado

**Acompañarte a crecer**

es apoyarte donde sea que estés, en el momento que estés.



**teneslugar.com**

## ¿QUIÉNES SOMOS?

[www.teneslugar.com](http://www.teneslugar.com)

## ¿QUÉ HACEMOS?

Servicio de Carpooling Corporativo

## ¿QUÉ BUSCAMOS?

Reducir el tráfico - Cuidar el medio ambiente  
Conectar - Optimizar recursos de movilidad - Ahorrar gastos

## NUESTRO DESAFÍO

¡Invitarte a ser parte!

Entrá a [www.teneslugar.com](http://www.teneslugar.com) y conocé más a cerca de este servicio exclusivo para empresas asociadas.



PUBLICIDAD



**BBVA** Francés

# Nuestro compromiso es con la Educación

## Programa de Educación Financiera BBVA Francés - 11<sup>º</sup> Edición

En 2017 el Programa de Educación Financiera BBVA Francés beneficia a 1.099 jóvenes de hogares de bajos ingresos económicos, procedentes de más de 210 colegios, de 13 provincias más CABA y junto con la colaboración de 21 ONG.

El objetivo es contribuir a que los jóvenes finalicen sus estudios de nivel secundario. También, favorecer la educación financiera y ejercitar los valores fundamentales.

[www.argentina.bancaresponsable.com](http://www.argentina.bancaresponsable.com)  
[www.bbvaedufin.com](http://www.bbvaedufin.com)

Creando Oportunidades

# TU COMPAÑÍA ES SUSTENTABLE. NOSOTROS TE AYUDAMOS A COMUNICARLO.

Diseño gráfico y producción de Reportes de Sustentabilidad, Newsletters y Campañas de comunicación.



Sumamos valor a través de la comunicación. Generamos piezas de alto impacto visual. Adaptamos los contenidos a los diferentes públicos. Desarrollamos publicaciones en diferentes soportes [impreso, web, tablet, smartphone].

## THOLON KUNST

[WWW.THOLON.COM/SUSTENTABILIDAD](http://WWW.THOLON.COM/SUSTENTABILIDAD)

PUBLICIDAD



# LLEGÓ EL NUEVO CHEVROLET ONIX ACTIV CON WAZE CONECTADO A LA PANTALLA DE MYLINK.








Con el nuevo Chevrolet Onix Activ, todos #SomosConectados porque viene equipado con MyLink nueva generación, compatible con Android Auto™, conectado con Waze para navegar la ciudad de manera colaborativa y utilizar muchas otras aplicaciones más. Además cuenta con comando de voz integrado para que interactúes con tu auto sin sacar la vista del camino.



FIND **NEW** ROADS

CHEVROLET 

Connected by    [www.chevrolet.com.ar](http://www.chevrolet.com.ar) | 0800-866-2438  /ChevroletArgentina  /Chevroletarg

**FUNCIONALIDAD ÚNICAMENTE DISPONIBLE CON ANDROID AUTO A PARTIR DE SU ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN (VERSIÓN 4.27.0.1). SISTEMA MYLINK Y FUNCIONALIDAD WAZE NO DISPONIBLES EN ONIX JOY. ANDROID AUTO ES PRODUCTO DE GOOGLE INC, SUJETO A LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES DE USO Y POLÍTICA DE PRIVACIDAD DE GOOGLE. REQUIERE COMPATIBILIDAD CON SMARTPHONE CON SISTEMA OPERATIVO ANDROID Y PLAN DE DATOS ACTIVO. ANDROID AUTO, WAZE Y GOOGLE SON MARCAS REGISTRADAS DE GOOGLE INC. LOS SERVICIOS DE ONSTAR SOLO ESTÁN PRESENTES EN LAS VERSIONES ONIX ACTIV Y ONIX LTZ. LOS SERVICIOS DE ONSTAR DEPENDEN DE UNA SUSCRIPCIÓN VÁLIDA Y ACTIVA PARA QUE SEAN PRESTADOS. TODOS LOS SERVICIOS ONSTAR, INCLUIDOS LOS QUE SE EJECUTAN A TRAVÉS DE LA APLICACIÓN EXCLUSIVA ONSTAR O EL PORTAL WEB, DEPENDEN DE LA SEÑAL DE TELEFONÍA MÓVIL PARA SU CORRECTO FUNCIONAMIENTO, ASÍ COMO DE LA SEÑAL DE GPS, SERVICIOS QUE SON PRESTADOS POR UN TERCERO. EL COSTO DE ONSTAR SERÁ BONIFICADO POR 12 MESES CONTADOS A PARTIR DE LA ACTIVACIÓN. GENERAL MOTORS DE ARGENTINA S.R.L. CUIT 30-66207168-0. AV. DEL LIBERTADOR 101, PISO 13, VICENTE LÓPEZ, BUENOS AIRES. PARA MÁS INFORMACIÓN SOBRE NUESTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS INGRESÁ A [WWW.CHEVROLET.COM.AR](http://WWW.CHEVROLET.COM.AR)**

## **Sobre ComunicaRSE**

### **MISIÓN**

Ser el espacio de referencia periodística y de producción de contenidos especializados en responsabilidad social empresaria y sustentabilidad líder en idioma español.

### **Quiénes somos**

Director Institucional

*Alejandro Langlois*

Director Ejecutivo

*Pablo Leidi*

Coordinación de Contenidos

*María Julia Arana Sema*

Redacción

*Desiré Salvador*

Fotografía & Diseño

*Damián Fidanza*



## **ComunicaRSE**



[www.comunicarseweb.com.ar](http://www.comunicarseweb.com.ar)  
[info@comunicarseweb.com.ar](mailto:info@comunicarseweb.com.ar)

 /ComunicaRSE  
 @ComunicaRSE

Juramento 4993 3º F [c1431cki]  
Buenos Aires, Argentina

## **Tholon Kunst, comunicación visual**

[www.tholon.com/sustentabilidad](http://www.tholon.com/sustentabilidad)  
[rse@tholon.com](mailto:rse@tholon.com)

 /tholon.kunst  
 @tholonkunst

La Pampa 2895, 2º F [c1428eay]  
Buenos Aires, Argentina

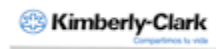


Agradecemos a las siguientes empresas que nos acompañan

**Patrocinan**



RENAULT



**Auspician**

