

Universidad de Costa Rica
Sede del Atlántico
Ingeniería en Desarrollo Sostenible

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS
RIESGOS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA DE LOS
CONTRATISTAS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE
CONSULTORÍA EN SOSTENIBILIDAD FUTURIS CONSULTING**

Por:

ANGÉLICA CALVO SÁNCHEZ

Turrialba
Junio del 2023

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA DE LOS CONTRATISTAS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE CONSULTORÍA EN SOSTENIBILIDAD FUTURIS CONSULTING

Por:

ANGÉLICA CALVO SÁNCHEZ

Sometido a la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Sostenible
del Recinto de Turrialba, Sede del Atlántico
de la Universidad de Costa Rica
como requisito parcial para optar por el grado de:

LICENCIADA EN INGENIERÍA EN DESARROLLO SOSTENIBLE

Aprobado por el Tribunal:



Dra. ROSIBEL OROZCO VARGAS
Directora, Sede del Atlántico



MEng. MARIELA SÁENZ SÁNCHEZ
Directora, Comité Asesor



Dra. EMMA TRISTÁN MONTERO
Miembro, Comité Asesor



M.Ev. CAROLINA ALFARO GONZÁLEZ
Miembro, Comité Asesor



MSc. MARCO GONZÁLEZ VÍQUEZ
Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico especialmente a Dios, pues sin él nada de esto hubiese sido posible; asimismo se lo dedico a toda mi familia, mi madre, padre, hermanos y novio, pues todos estuvieron conmigo en el proceso, me dieron su apoyo incondicional, me brindaron consejos, me tendieron la mano cuando necesitaba ayuda en diferentes formas y fueron parte de los motivos que me hicieron avanzar en el proceso.

Me lo dedico a mí misma, pues he vivido profundamente cada esfuerzo, sacrificio, lágrimas, alegrías, sonrisas y aprendizajes que me ha dejado ese trabajo y cuyos frutos de toda mi dedicación y perseverancia veo hoy.

RECONOCIMIENTOS

Debo agradecer enormemente a Dios por haberme dado las fuerzas, la sabiduría y la capacidad para realizar este trabajo. Agradezco a mi familia quienes siempre estuvieron presentes de una u otra forma y me apoyaron en todo lo que necesitaba para poder avanzar en mi práctica, mis padres me brindaron su apoyo incondicional y fueron mi soporte en momentos de debilidad.

También agradezco a todas las personas de Futuris Consulting quienes me permitieron realizar mi trabajo en su empresa y además me brindaron apoyo para las diferentes actividades que debía realizar.

Especial reconocimiento a mi equipo asesor, Mariela Sáenz, Carolina Alfaro y Emma Tristán pues su apoyo y seguimiento me hicieron ver mejoras que impactaron de forma positiva la calidad de mi trabajo.

Así mismo, debo reconocer el apoyo que recibí por parte de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación de la carrera Ingeniería en Desarrollo Sostenible, pues me brindaron acompañamiento en diferentes temas que me permitieron avanzar y concluir con este trabajo.

Finalmente, agradezco a mis compañeros de carrera que llegamos juntos a este proceso y entre todos de una u otra forma nos brindamos acompañamiento y apoyo en las diferentes interrogantes que nos aparecían en el camino y nos permitieron aprender unos de otros.

ÍNDICE GENERAL

<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	<u>viii</u>
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	<u>ix</u>
<u>NOMENCLATURA</u>	<u>x</u>
<u>RESUMEN</u>	<u>xi</u>
<u>CAPÍTULO 1: Introducción</u>	<u>12</u>
<u>1.1. DESCRIPCIÓN DEL TEMA</u>	<u>12</u>
<u>1.2 OBJETIVOS</u>	<u>17</u>
<u>1.2.1 Objetivo general</u>	<u>17</u>
<u>1.2.2 Objetivos específicos</u>	<u>17</u>
<u>1.3 METODOLOGÍA</u>	<u>17</u>
<u>1.3.1 Sección No 1. Objetivo específico 1: Realizar un diagnóstico de la cadena de valor de La Empresa Consultora para conocer su situación actual.</u>	<u>18</u>
<u>1.3.2 Sección No 2. Objetivo específico 2: Desarrollar una metodología que gestione y evalúe los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de los contratistas de la cadena de valor de La Empresa Consultora.</u>	<u>26</u>
<u>1.3.3 Sección No 3. Objetivo específico 3: Validar la metodología de gestión y evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza aplicado a los contratistas de La Empresa Consultora.</u>	<u>31</u>
<u>1.3.4 Alcance y limitaciones metodológicas</u>	<u>31</u>
<u>CAPÍTULO 2: Desarrollo teórico</u>	<u>32</u>
<u>2.1. Sostenibilidad</u>	<u>32</u>
<u>2.2. Grupos de interés</u>	<u>33</u>
<u>2.3. Cadena de valor</u>	<u>34</u>

<u>2.4. Responsabilidad Social Empresarial en la cadena de valor</u>	<u>35</u>
<u>2.5. Riesgo y su gestión en la cadena de valor</u>	<u>37</u>
<u>2.6. Generación de valor</u>	<u>38</u>
<u>2.7. Matriz de riesgo</u>	<u>38</u>
<u>2.8. Materialidad</u>	<u>39</u>
<u>2.9. Política Nacional de Responsabilidad Social (2017-2030)</u>	<u>40</u>
<u>CAPÍTULO 3: Resultados y discusión</u>	<u>41</u>
<u>3.1. Objetivo específico 1: Realizar un diagnóstico de la cadena de valor de La Empresa Consultora para conocer su situación actual.</u>	<u>42</u>
<u>3.1.1. Cadena de valor</u>	<u>42</u>
<u>3.1.1.1. Marketing y ventas</u>	<u>45</u>
<u>3.1.1.2. Personal de contacto</u>	<u>45</u>
<u>3.1.1.3. Soporte físico y habilidades</u>	<u>46</u>
<u>3.1.1.4. Prestación</u>	<u>47</u>
<u>3.1.1.5. Clientes</u>	<u>47</u>
<u>3.1.1.6. Otros clientes</u>	<u>48</u>
<u>3.1.1.7. Dirección General y de Recursos Humanos</u>	<u>49</u>
<u>3.1.1.8. Organización Interna y Tecnología</u>	<u>49</u>
<u>3.1.1.9. Infraestructura y Ambiente</u>	<u>50</u>
<u>3.1.1.10. Abastecimiento</u>	<u>51</u>
<u>3.1.2. Actividades que generan valor</u>	<u>52</u>
<u>3.1.3. Identificación de actores de la cadena de valor</u>	<u>53</u>
<u>3.1.4. Análisis de contratistas</u>	<u>56</u>
<u>3.1.5. Evaluación de Responsabilidad Social</u>	<u>47</u>
<u>3.1.6. Análisis FODA</u>	<u>52</u>

<u>3.1.7. Materialidad</u>	<u>55</u>
<u>3.1.7.1. Temas materiales internos</u>	<u>56</u>
<u>3.1.7.2. Temas materiales externos</u>	<u>57</u>
<u>3.1.7.3. Resumen de temas materiales</u>	<u>58</u>
<u>3.1.7.4. Evaluación de los temas materiales</u>	<u>58</u>
<u>3.2. Objetivo específico 2: Desarrollar una metodología que gestione y evalúe los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de los contratistas de la cadena de valor de La Empresa Consultora.</u>	<u>76</u>
<u>3.2.1. Registro de riesgos ASG</u>	<u>76</u>
<u>3.2.1.1. Riesgos relacionados a los temas materiales.</u>	<u>76</u>
<u>3.2.1.2. Riesgos relacionados a las normas de desempeño de la Corporación Financiera Internacional</u>	<u>82</u>
<u>3.2.1.3. Riesgos extraídos de búsqueda bibliográfica</u>	<u>84</u>
<u>3.2.1.4. Evaluación de los riesgos</u>	<u>86</u>
<u>3.2.2. Herramienta para la evaluación de riesgos ASG</u>	<u>89</u>
<u>3.3. Objetivo específico 3: Validar la metodología de gestión y evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza aplicado a los contratistas de La Empresa Consultora.</u>	<u>96</u>
<u>3.3.1. Metodología de gestión y evaluación de riesgos ASG y sus recursos para la implementación</u>	<u>96</u>
<u>3.3.2. Evaluación de criterios ASG con contratistas</u>	<u>101</u>
<u>3.3.3. Manual de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor</u>	<u>109</u>
<u>CAPÍTULO 4: Conclusiones y recomendaciones</u>	<u>111</u>
<u>Conclusiones</u>	<u>111</u>
<u>Recomendaciones</u>	<u>111</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>113</u>

<u>APÉNDICES</u>	<u>120</u>
<u>Apéndice 1. Análisis de contratistas</u>	<u>120</u>
<u>Apéndice 2. IndicaRSE: Resultados de la evaluación de las materias fundamentales de Responsabilidad Social</u>	<u>123</u>
<u>Apéndice 3. Análisis FODA</u>	<u>131</u>
<u>Apéndice 4. Evaluación comparativa</u>	<u>138</u>
<u>Apéndice 5. Resultados de la evaluación de los temas materiales</u>	<u>142</u>
<u>Apéndice 6. Criterios para llevar a cabo la evaluación de los riesgos</u>	<u>143</u>
<u>Apéndice 7. Cuestionario de la primera evaluación ASG</u>	<u>165</u>
<u>Apéndice 8. Manual de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor</u>	<u>168</u>

ÍNDICE DE FIGURAS

<u>Figura 1.1 Ejemplo de matriz de materialidad</u>	<u>25</u>
<u>Figura 1.2 Matriz de calor de riesgos</u>	<u>30</u>
<u>Figura 2.3 Eje de Política 6. Gestión integral de la cadena de valor: consumidores y proveedores</u>	<u>41</u>
<u>Figura 3.4 Cadena de valor propuesta por Michael Porter</u>	<u>42</u>
<u>Figura 3.5 Cadena de valor de servicios</u>	<u>44</u>
<u>Figura 3.6 Cadena de valor de La Empresa Consultora</u>	<u>52</u>
<u>Figura 3.7 Flujo del proceso de los servicios que ofrece La Empresa Consultora</u>	<u>55</u>
<u>Figura 3.8 Estrategias FO, DO, FA, DA de la empresa de consultoría</u>	<u>64</u>
<u>Figura 3.9 Matriz de calor de riesgos</u>	<u>87</u>
<u>Figura 3.10 Visualización de la portada de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG</u>	<u>90</u>
<u>Figura 3.11 Visualización de la pestaña de términos y definiciones de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG</u>	<u>91</u>
<u>Figura 3.12 Visualización de la pestaña de la primera evaluación ASG de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG</u>	<u>92</u>
<u>Figura 3.13 Visualización de la pestaña de la segunda evaluación ASG de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG</u>	<u>93</u>
<u>Figura 3.14 Visualización de las últimas tres pestañas de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG</u>	<u>95</u>

Figura 3.15 Metodología sistematizada de gestión y evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza aplicado a los contratistas de La Empresa Consultora 97

Figura 3.16 Esquema del manual de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor 110

ÍNDICE DE TABLAS

<u>Tabla 1.1 Valores para determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de los criterios de las materias de Responsabilidad Social</u>	19
<u>Tabla 1.2 Tipos de estrategias del análisis FODA</u>	23
<u>Tabla 1.3 Determinación del nivel de importancia de los temas materiales</u>	24
<u>Tabla 1.4 Tabla resumen de los valores de probabilidad e impacto</u>	29
<u>Tabla 1.5 Clasificación del riesgo</u>	30
<u>Tabla 3.6 Distribución de porcentajes de las materias fundamentales de Responsabilidad Social</u>	58
<u>Tabla 3.7 Lista de temas materiales internos según las diferentes categorías generales</u>	66
<u>Tabla 3.8. Lista de temas materiales externos del sector servicios según las diferentes categorías generales</u>	68
<u>Tabla 3.9 Resumen de temas materiales de la categoría: AMBIENTAL</u>	69
<u>Tabla 3.10 Resumen de temas materiales de la categoría: SOCIAL</u>	69
<u>Tabla 3.11 Resumen de temas materiales de la categoría: GOBERNANZA</u>	71
<u>Tabla 3.12 Escala para evaluar el nivel de importancia de los temas materiales</u>	73
<u>Tabla 3.13 Riesgos potenciales de los temas materiales de la categoría ambiental.</u>	77
<u>Tabla 3.14 Riesgos potenciales de los temas materiales de la categoría social.</u>	78
<u>Tabla 3.15 Riesgos potenciales de los temas materiales de la categoría gobernanza.</u>	80

Tabla 3.16 Simbología de riesgos ubicados en la matriz de calor 87

Tabla 3.17 Resultado del nivel de riesgo del contratista para La Empresa Consultora 94

NOMENCLATURA

ASG	Ambiental, Social, Gobernanza
CC	Cambio Climático
CV	Cadena de Valor
GEI	Gases de Efecto Invernadero
ISO	Organización Internacional de Estandarización
MR	Matriz de Riesgo
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
GI	Grupos de interés
UNEP FI Ambiente	Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente

RESUMEN

El presente proyecto de graduación consta de una metodología de gestión y evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) de los contratistas de la cadena de valor de una empresa de consultoría en sostenibilidad, con el objetivo de asesorarle en la implementación de criterios ASG en su cadena de valor y al, mismo tiempo, minimizar y gestionar los riesgos que les puedan acontecer debido a las acciones de sus contratistas.

Para cumplir con ello, se analizaron los siguientes aspectos: cadena de valor, evaluación de responsabilidad social, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), análisis de materialidad, registro, priorización y evaluación de riesgos ASG, formulación y aplicación de herramientas que permitieran evaluar riesgos ASG en los contratistas de la cadena de valor de la empresa.

Lo anterior demostró que los contratistas situados en las actividades de la cadena que generan mayor valor son quienes podrían afectar a la empresa de forma significativa. La metodología desarrollada incluyó la identificación y evaluación de temas materiales, los cuales sirvieron de guía para la identificación y la evaluación de riesgos ASG, en consecuencia, dio como resultando que, los riesgos más relevantes a considerar en la gestión de contratistas son aquellos relacionados a las prácticas laborales, derechos humanos, asuntos legales y reglamentarios, reputación, cultura organizacional y la gestión de los recursos. En efecto, la necesidad de profundizar en la forma de operar de los contratistas es crucial para minimizar los riesgos derivados de sus interacciones como parte de los actores prioritarios presentes en la cadena de valor. La metodología diseñada en el presente trabajo satisface dicha necesidad al evaluar la actuación de los contratistas en diferentes ámbitos: legal, laboral, ambiental, social y gobernanza.

Capítulo 1: Introducción

1.1.Descripción del tema

Las empresas nacionales e internacionales de cualquier tipo de productos y servicios tienen intrínseca su propia cadena de valor (CV) en donde interactúan múltiples grupos de interés, cuya cantidad y complejidad puede variar según el tamaño de la empresa. La gestión de la sostenibilidad en la cadena de valor de las empresas es relevante porque les permite generar relaciones de confianza con todos sus grupos de interés, asimismo, tener en cierta medida un control sobre los impactos ambientales, sociales y de gobernanza que se pueden presentar en la CV por medio de buenas prácticas de sostenibilidad. La implementación de estas les permite a las empresas poder gestionar sus riesgos para minimizar sus impactos, aumentar las posibilidades de éxito en sus objetivos, volver los procesos más eficientes y ser una empresa responsable en la cual los beneficios sean para todas las partes interesadas.

Muchas empresas alinean sus iniciativas con las metas e indicadores de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en miras de convertirse en empresas responsables que generen un impacto positivo en la sociedad, estos se definieron y han sido divulgados desde el 2015 y se convirtieron en una guía para las empresas para demostrar cómo sus acciones aportan a la sostenibilidad. Hoy en día resulta llamativo para los clientes y contratistas que una empresa trabaje bajo el enfoque de sostenibilidad y más aún cuando se desean alcanzar metas específicas relacionadas a los ODS, incluso se vuelve una característica diferenciadora entre las empresas y más atractiva para las partes interesadas; por ejemplo, clientes. Como mencionan Yamane y Kaneko (2022) “la implementación de los ODS aumenta las preferencias de las partes interesadas por las empresas” (p.1).

Cinco años después de la adopción de los ODS, las empresas han comenzado a incorporar los objetivos en la práctica empresarial. Una encuesta global dirigida a profesionales de negocios de alto nivel indicó que el número de empresas que integran los

ODS en la estrategia aumentó del 60% en 2017 al 71% en 2019 (Ethical Corporation, 2019, como se citó en Yamane y Kaneko, 2022, p.1, cada vez hay más empresas que integran los ODS en sus estrategias, si esto es así, es porque el mercado se vuelve más demandante y las empresas deben adaptarse a las nuevas necesidades y requerimientos; a su vez, buscan el éxito financiero que es posible mediante un enfoque sostenible incluido en la cadena de valor de cada empresa.

Las empresas siempre buscan crear valor, sin este, serían poco atractivas para sus stakeholders, y lo que resulta interesante en este aspecto es que esta creación de valor puede ser más sencillo de alcanzar cuando las partes interesadas apoyan las prácticas sostenibles de la empresa e incluso aportan ideas innovadoras. (Yamane y Kaneko, 2022, p.2)

Adicionalmente, la gestión de riesgos debe estar presente la cadena de valor como parte fundamental de la sostenibilidad, pues si estos no son abordados oportunamente la cadena de valor deja de ser sostenible y se vuelve vulnerable ante cualquier amenaza.

De acuerdo con Tang (2006, como se citó en Hahn y Kuhn 2012) existen dos diferentes tipos de riesgos en la cadena de suministro, a saber, “los riesgos de interrupción que abarcan desastres naturales y provocados por el hombre, como inundaciones o crisis económicas importantes y los riesgos operativos que se relacionan con la incertidumbre de eventos futuros en el curso normal de los negocios” (p.137). En la actualidad, los riesgos de interrupción han tomado mayor fuerza a causa del cambio climático; por otro lado, los riesgos operativos suelen estar presentes en todas las empresas indistintamente del tipo de operación que se tenga.

Por otra parte, Sabogal et al. (2021) señalan los impactos ambientales y sociales derivados de la cadena de suministro y, a su vez, hacen hincapié en el diseño de estas cadenas donde los aspectos económico y ambiental presentan mayor relevancia respecto a la dimensión social; en consecuencia, el componente económico se ha desarrollado básicamente con base en indicadores de costos y no así en indicadores de riesgos. Además,

brinda información valiosa sobre algunos ejemplos de indicadores que se han utilizado a lo largo de la historia para evaluar los componentes de la sostenibilidad en la cadena de valor.

Asimismo, La Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI) indica que los temas de riesgo ambiental, social y de gobernanza mantienen un peligro compartido con diferentes actores.

Los temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), también conocidos como temas de sostenibilidad, plantean un riesgo compartido para las aseguradoras, las comunidades, las empresas, las ciudades, los gobiernos y la sociedad en general lo cual se convierte en un fuerte incentivo para la innovación y la colaboración. (UNEP FI, 2020, p.4)

Se puede evidenciar, como se menciona en este documento, que los riesgos ASG no le atañen exclusivamente a un solo actor, por ende, los riesgos ASG se vuelven un tema en común a la hora de considerar la cadena de valor (CV), dado que está compuesta por múltiples actores. Además, estos riesgos no son estáticos en el tiempo, motivo por el cual es necesaria una constante innovación en la manera de ser gestionados.

Según Hossan y Quaddus, (2021), la gestión de las prácticas de sostenibilidad resulta fundamental para mitigar los riesgos en la cadena de valor, los cuales comprometen el desempeño de la empresa; a su vez, la disociación de contratistas se convierte en un problema de gobernanza, ya que, si estos se abordan de manera independiente, tal como si formaran parte de CV separadas, la sostenibilidad de las empresas para las cuales estos brindan sus servicios.

“Las excelentes prácticas de sostenibilidad entre algunos miembros de la cadena de suministro pueden volverse ineficaces debido al riesgo que surgen de las malas prácticas de sostenibilidad entre otros miembros de la cadena de suministro” (Faruk et al., 2001, como se citó en Hossan y Quaddus, 2021, p.2) Por lo tanto, es claro que las malas acciones de un contratista pueden perjudicar a la empresa y a los demás contratistas de la CV.

Actualmente, existen empresas que trabajan en la gestión de la sostenibilidad de sus CV, las cuales buscan brindarles a los clientes variedad de servicios sobre este tipo de temas en estudio; por ejemplo, la minimización de riesgos en sus actividades, la gestión eficaz de los contratistas, la implementación de estrategias de sostenibilidad, etc. Un ejemplo de este tipo de empresas es Futuris Consulting, empresa en la cual se llevó a cabo esta práctica.

La empresa Futuris Consulting, ubicada en Tres Ríos, La Unión, Cartago, Costa Rica, es una empresa boutique de consultoría en sostenibilidad con una amplia gama de clientes, tanto nacionales como internacionales. Dentro de los clientes nacionales, la distribución es: 35% instituciones financieras como bancos nacionales y multilaterales de desarrollo, así como fondos de inversión; 20% empresas médicas ubicadas en zonas francas; 20% empresas shared services; 15% empresas del sector comercial y un 10% instituciones de gobierno. (M. Sáenz, contribución personal, 07 de enero, 2022)

Aunado a esto, cuenta con un equipo multidisciplinario y una amplia red de contactos que les permiten asumir diversos desafíos y crecer en el mercado. (Futuris sustainability advisors, consultado el 03 de enero 2022)

Futuris Consulting no cuenta con parámetros e indicadores de sostenibilidad asociados a la gestión de los riesgos ASG en su CV, lo cual lo expone a potenciales problemas de solidez financiera, rendimiento, reputación, incertidumbre de demanda, etc., además, se reduce especialmente la probabilidad de alcanzar los objetivos de la organización.

Por consiguiente, dificulta el control sobre la actuación de los contratistas de la organización, por lo que resulta un riesgo para toda la CV debido a que dichas acciones pueden comprometer a la empresa y su imagen en el mercado.

“Cuanto mayor sea el conocimiento que se tenga de los riesgos a los que se encuentra expuesta una cadena de valor y del potencial impacto de los mismos, mejor será la capacidad de identificar y priorizar las acciones que permitan gestionar los

riesgos, y ello conducirá a una mayor resiliencia, sostenibilidad y rentabilidad de la cadena”. (Calatayud y Ketterer, 2016, p.20)

Futuris Consulting ha visto una oportunidad para aportar valor al servicio que ofrece a su cartera de clientes en la búsqueda de una mayor resiliencia, sostenibilidad, rentabilidad y necesidad del mercado de asesoría y acompañamiento en el tema de gestión de la sostenibilidad en la CV.

Como caso de aplicación en Costa Rica, Madrigal et al. (2019) mencionan que la empresa SYKES ha buscado dirigir sus operaciones hacia un enfoque sostenible con el fin de controlar los posibles impactos que se puedan presentar en la empresa; sumado a ello, concuerdan que una manera de lograrlo es a través de la gestión de la cadena de valor y el relacionamiento con los proveedores.

Lo anterior demuestra la importancia de conocer sobre las acciones de los proveedores que forman parte de las cadenas de valor de las empresas, pues si dichas acciones no están alineadas con la misión, visión y objetivos que tiene la empresa, junto con su idea de sostenibilidad, es posible que en el corto-mediano plazo se presenten inconvenientes que puedan entorpecer el funcionamiento de esta; en consecuencia se convierte en un gran riesgo. “El propósito de la evaluación de proveedores es aplicar un instrumento que permita medirles y darles retroalimentación sobre qué tan sostenibles son sus procesos y el nivel de riesgo que pueden representar” (Madrigal et al., 2019, p.4).

A la hora de recopilar y analizar la información se tomaron las medidas pertinentes para salvaguardar los datos estrictamente sensibles de la empresa. Parte de la información fue abordada bajo anonimato; por ejemplo, no se brindó el nombre de los contratistas con que cuenta la empresa, por el contrario, a la hora de referirse a estos se hizo por medio de siglas y abreviaturas. Asimismo, no se reveló la identidad de los contratistas cuando se presentaron y analizaron los resultados, pues estos se estudiaron de forma general y conjunta.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Diseñar una metodología de gestión y evaluación de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de los contratistas de la cadena de valor de la empresa de consultoría en sostenibilidad Futuris Consulting.

1.2.2 Objetivos específicos

1.2.2.1 Realizar un diagnóstico de la cadena de valor de la empresa consultora para conocer su situación actual.

1.2.2.2 Desarrollar una metodología que gestione y evalúe los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de los contratistas de la cadena de valor de la empresa consultora.

1.2.2.3 Validar la metodología de gestión y evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza aplicado a los contratistas de la empresa consultora.

1.3 METODOLOGÍA

En esta sección se detalla la metodología empleada para cada una de las actividades realizadas en relación con cada objetivo específico. El desarrollo de este trabajo, la recopilación de información, reuniones y demás actividades necesarias para su ejecución se llevaron a cabo de manera presencial y virtual.

A continuación, se presentan tres secciones en donde se explica la metodología que se implementó en cada uno de los objetivos específicos, para alcanzar el objetivo general que se propuso en este trabajo.

1.3.1 Sección No 1. Objetivo específico 1: Realizar un diagnóstico de la cadena de valor de la empresa consultora para conocer su situación actual.

El primer paso para desarrollar este trabajo consistió en conocer las operaciones de la empresa, por ello, se realizó un mapeo de las actividades que componen la CV. Por consiguiente, se utilizó la información recopilada de la búsqueda bibliográfica: entrevistas, visitas de campo, identificación del servicio que ofrece la empresa, definición de las funciones, actividades primarias (de manera secuencial) que tienen lugar en la CV (suministro de insumos, producción, etc.), definición de los tipos de actores (clientes, colaboradores, contratistas, etc.), identificación de las actividades de apoyo y flujo completo del producto o servicio; finalmente, con toda esta información se trazó un esquema de la CV.

Una vez documentada la CV, se identificó la identificación de los actores que tienen lugar en ella y se priorizaron los contratistas, los cuales fueron el grupo de interés analizado de la cadena de valor de la empresa para efectos de este trabajo. Seguidamente, se caracterizaron los contratistas, (si eran PYMES, empresas multinacionales, locales, etc.). Esto se efectuó por medio de entrevistas e identificación y priorización de grupos de interés.

Para la identificación de los grupos de interés se le solicitó a la empresa una lista de estos. En cuanto a la priorización, esta se llevó a cabo entre la estudiante y una persona representante de la empresa, la cual indicó que el nivel de importancia para la empresa se rige según el servicio brindado por el contratista, lo anterior se detalla en el Apéndice 1.

Seguidamente, se identificaron las brechas en materia de sostenibilidad mediante el enfoque en cumplimientos de aspectos de responsabilidad social relacionada con la CV. Consecuentemente, se implementó la herramienta IndicaRSE como referencia como referencia la herramienta IndicaRSE, la cual se basa en las siete materias fundamentales de la responsabilidad social según la INTE/ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social.

Es una herramienta de autoevaluación de las prácticas y políticas de RSE, aplicable a empresas y organizaciones de cualquier sector económico. El cuestionario cuenta con 480 preguntas agrupadas en siete áreas de la RSE. Constituye un modelo

único aplicable para todo tipo de sector económico, lo que ha facilitado que actualmente sea utilizada por más de 250 empresas en la región. (Fundación Empresarial para la Acción Social, 2021, 1.IndiCARSE, párr.1)

Los criterios que se contemplaron fueron evaluados bajo la siguiente pregunta: ¿Cumple o no cumple con dicho criterio? A continuación, se muestra un ejemplo de esto:

- ¿Cumple con las obligaciones concernientes a la protección social de los colaboradores en el país donde opera?

Para responder a las preguntas se consideraron tres valores, estos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1.1

Valores para determinar el nivel de cumplimiento de cada uno de los criterios de las materias de Responsabilidad Social

Valor	Nivel de cumplimiento
0	No cumple
50	Medio
100	Cumple en su totalidad

Nota: Se muestran los valores que se utilizaron para evaluar cada criterio según el nivel de cumplimiento de este. Elaboración propia.

Es importante mencionar que también se dispuso de un espacio denominado “No aplica” para los casos en que se requería de dicha respuesta, tales como temas relacionados con pueblos indígenas, personal de seguridad, personas colaboradoras migrantes, relaciones laborales con personas privadas de libertad, entre otros.

El objetivo de esta evaluación fue realizar un resumen gráfico que demostrara el estado de cumplimiento de la empresa. en materia de responsabilidad social empresarial.

Ahora bien, si los resultados mostraban un valor entre 95%-100% significaba que su nivel de cumplimiento en esta área había sido excelente y, por lo tanto, su gestión del riesgo ha sido bien abordada; si el valor obtenido se encontraba entre 80%-94%, el nivel de cumplimiento en el área era muy buena, pero se debía mejorar la gestión del riesgo en algunos temas. Por el contrario, si el resultado mostraba un valor comprendido en el rango de 60%-79%, el nivel de cumplimiento era regular y la gestión del riesgo requería pronta intervención; finalmente, si el resultado mostraba un valor inferior al 60% significaba que la empresa debía tomar medidas de inmediato para gestionar mejor el riesgo, pues se encontraba vulnerable ante los temas abordados.

Para obtener estos valores porcentuales se aplicaron las siguientes ecuaciones matemáticas:

$$n \times 100 = \text{valor deseado} \quad 1-1$$

Donde:

n : número de criterios

Seguidamente, se requirió la siguiente fórmula para calcular el valor obtenido:

$$\Sigma a \times 0 + b \times 50 + c \times 100 = \text{valor obtenido} \quad 1-2$$

Donde:

a : cantidad de criterios cuyas puntuaciones fueron 0

b : cantidad de criterios cuyas puntuaciones fueron 50

c : cantidad de criterios cuyas puntuaciones fueron 100

Una vez aplicadas las ecuaciones anteriores, fue esencial el uso de la siguiente para la obtención del porcentaje de cumplimiento de la materia:

$$\frac{\text{valor obtenido}}{\text{valor deseado}} \times 100 = \% \text{ cumplimiento} \quad 1-3$$

Con el porcentaje de cumplimiento obtenido para cada una de las materias, se elaboraron gráficos y un análisis de todos los resultados, con el objetivo de extraer las conclusiones respectivas.

Por otra parte, se elaboró un análisis FODA con el fin de identificar, junto con la CV, cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. (Ponce, 2007, p.114)

Como lo menciona la cita anterior, las fortalezas y debilidades son analizadas a lo interno de la organización, mientras que las oportunidades y amenazas se estudian con base en factores externos.

Para identificar las fortalezas se analizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los recursos valiosos con los que cuenta la organización?
- ¿Cuáles son las habilidades y destrezas del equipo de trabajo?
- ¿Qué es lo que la empresa hace bien? ¿Qué hace que la empresa se diferencie de las demás?

Para identificar las debilidades se analizaron las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los recursos necesarios con los que la empresa no cuenta? ¿Se consideraron tanto recursos tangibles como intangibles?
- ¿Existe comunicación deficiente entre los grupos de interés?

Asimismo, fue valioso identificar las áreas de mejora debido a que una oportunidad de mejora representaba a su vez una causa de una debilidad que está presente.

Una vez analizada la situación interna, se procedió a examinar la situación externa. Por lo tanto, para identificar las oportunidades fue clave tener en cuenta los aspectos que favorecen el crecimiento de la organización.

Se consideraron aspectos como:

- Incursionar en nuevos mercados.
- Pocos competidores, o bien, no tan destacados.
- Financiamiento atractivo.
- Otros

Por último, se analizaron las amenazas, aquellas situaciones externas que amenazarían las operaciones de la empresa. Entre estas se consideró lo siguiente:

- Elevada competencia en el mercado.
- Poca aceptación del producto o servicio por parte de los clientes.
- Crisis económica.
- Pandemias.

Finalmente, una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se procedió a definir cuatro tipos de estrategias, estas se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 1.2

Tipos de estrategias del análisis FODA

Estrategia	Definición
FO	Estrategias definidas con base en una o varias fortalezas y oportunidades.
DO	Estrategias definidas con base en una o varias debilidades y oportunidades.
FA	Estrategias definidas con base en una o varias fortalezas y amenazas.
DA	Estrategias definidas con base en una o varias debilidades y amenazas

Nota: Se muestran los cuatro tipos de estrategias que resultan de un análisis FODA.

Elaboración propia.

Estas estrategias son de mucha utilidad para implementar mejoras en la organización, que faciliten el proceso y el éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

Por otra parte, se efectuó un análisis de materialidad con los principales temas o asuntos para la empresa, asimismo con sus contratistas y grupos de interés. Posteriormente se definieron categorías principales y dentro de estas se situaron los temas materiales. Además, en esta sección se consideró el eje 6 de la Política Nacional de Responsabilidad Social (2017- 2030) como material de apoyo.

El proceso de materialidad consiste en identificar aquellos asuntos de sostenibilidad que son considerados como importantes por la compañía y por sus grupos de interés y que tienen un impacto directo o indirecto en la capacidad de una organización para crear, mantener o distribuir valor económico, ambiental y social

para sí mismo, sus partes interesadas y la sociedad en general. (Estándares GRI 101 Fundamentos, 2016, como se citó en Belcorp, 2020, párr. 2)

A continuación, se muestra un ejemplo de temas materiales:

Categoría: Ambiente

Tema material: Gestión de residuos

Se evaluó la importancia de cada uno de los temas materiales tanto para los grupos de interés como para la empresa, esto por medio de una calificación, se utilizaron los valores que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 1.3

Determinación del nivel de importancia de los temas materiales

Valor	Nivel de importancia
0	Nula
50	Media
100	Alta

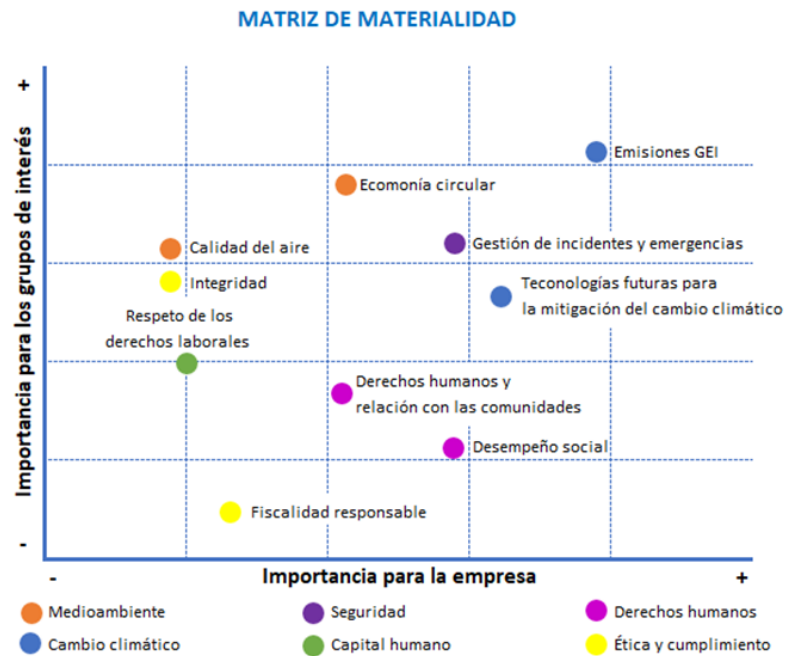
Nota: La tabla anterior muestra los tres valores para la evaluación de los temas materiales, elaboración propia.

Esta puntuación se llevó a cabo con la persona responsable de la empresa en esta área para conocer la respuesta de primera mano y obtener resultados reales.

Una vez que se tuvo la totalidad de las puntuaciones, se hizo una tabla resumen con las categorías y sus respectivos temas materiales y a cada uno se le asignó un valor, el cual indicó su posición en la matriz de materialidad.

Figura 1.1

Ejemplo de matriz de materialidad



Nota: La figura anterior es un ejemplo visual de cómo se representa la matriz de materialidad al destacar las diferentes categorías que se muestran en la parte inferior (medioambiente, cambio climático, seguridad, capital humano, derechos humanos, ética y cumplimiento) y los temas materiales que se ubican dentro de la matriz (economía circular, emisiones GEI, desempeño social, etc.). (Rodríguez et al., 2020)

Cada uno de los puntos representa los diferentes temas materiales que fueron considerados y estos se encuentran ubicados en la matriz según el nivel de importancia para la empresa y los grupos de interés.

1.3.2 Sección No 2. Objetivo específico 2: desarrollar una metodología que gestione y evalúe los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de los contratistas de la cadena de valor de la empresa consultora.

Para el desarrollo de la metodología fue importante contar con un registro de riesgos ASG. Si bien es cierto, según la empresa, cada actividad tiene una serie de riesgos inherentes a su operación; en este caso se buscaba conocer cuáles eran los riesgos (desde el más pequeño hasta el de mayor gravedad) a los que se expone la empresa debido a las acciones de sus contratistas, con el fin de que la empresa los reconociera e identificara en su organización.

Para lograr alcanzar este segundo objetivo se llevó a cabo un análisis bibliográfico que tomó como base las normas de desempeño de la Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés) (versión 2012), con el propósito de registrar los riesgos. Dichas normas funcionaron de referencia para la detección y gestión del riesgo en las empresas, más específicamente los riesgos ambientales, sociales y de salud y seguridad.

Aunque usualmente las normas de IFC son menos conocidas por el público general en comparación con otros modelos, tales como los estándares de la Organización Internacional para la Normalización (ISO), sin embargo, son ampliamente utilizadas por las entidades financieras con visión y compromisos de sostenibilidad, pues derivan de las políticas y criterios del Banco Mundial y los compromisos de los Principios del Ecuador. Además, las normas de IFC están alineadas con los criterios de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y los convenios internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). (Forbes, 2017, p.1)

De acuerdo con la Corporación Financiera Internacional (IFC) (2012, sección Introducción) a continuación se muestran las ocho normas de desempeño:

- Norma de desempeño 1: evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales.

- Norma de desempeño 2: trabajo y condiciones laborales
- Norma de desempeño 3: eficiencia del uso de los recursos y prevención de la contaminación.
- Norma de desempeño 4: salud y seguridad de la comunidad.
- Norma de desempeño 5: adquisición de tierras y reasentamiento involuntario.
- Norma de desempeño 6: conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales vivos.
- Norma de desempeño 7: pueblos indígenas.
- Norma de desempeño 8: patrimonio cultural

Por consiguiente, con el análisis de estas normas, los temas materiales y la información bibliográfica recabada fue posible realizar la identificación de los riesgos. Es importante mencionar que se consideraron aquellas normas que resultaron relevantes según la naturaleza de las operaciones de la empresa.

Por otro lado, se utilizó la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas del gobierno de Colombia, versión 4 de octubre del 2018. Para el presente trabajo, se modificaron algunos aspectos de la metodología respecto a la metodología empleada en dicha guía, las cuales se muestran más adelante como parte del proceso de elaboración de la matriz de calor de riesgos; esta se elaboró en Excel junto con su procedimiento, el cual se encuentra detallado en el apéndice 6.

Así pues, la metodología empleada en esta guía es de previo conocimiento para la autora de este trabajo y su experiencia facilitó el proceso; además, se relaciona con los objetivos planteados y permite ajustarla a las necesidades del documento.

El desarrollo de la matriz requirió conocer dos aspectos fundamentales, a saber, el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos; para ello se trabajó con la información

contenida en las tablas A6.2 A6.3 del apéndice 6, que formaron parte de la información ajustada que brinda la Guía para la administración del riesgo y el diseño de los controles en entidades públicas.

Una vez que los riesgos habían sido identificados y se había implementado la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas del Gobierno de Colombia, se elaboró la matriz de calor de riesgo, ubicando en los ejes de la matriz el impacto y la probabilidad de ocurrencia.

El procedimiento para realizar la matriz de calor de riesgo fue el siguiente:

1. Se enlistaron la totalidad de los riesgos
2. Se puntuaron cada uno de los riesgos con valores de 1 a 5, según el nivel de impacto y su probabilidad de ocurrencia, tal como se muestra a continuación:

Tabla 1.4

Tabla resumen de los valores de probabilidad e impacto

Valor	Impacto	Probabilidad
1	Insignificante	Rara vez
2	Menor	Improbable
3	Moderado	Posible
4	Mayor	Probable
5	Catastrófico	Casi seguro

Nota: Se muestran los cinco valores que se utilizaron para clasificar un riesgo según su probabilidad de ocurrencia y nivel de impacto. Las figuras 13 y 14 contienen la descripción para cada uno de los criterios. Elaboración propia.

3. Una vez determinado el valor de impacto y la probabilidad se realizó la siguiente ecuación:

$$Probabilidad \times Impacto = Riesgo \quad 1-4$$

4. Después de que se tuvo el resultado de la ecuación anterior para cada uno de los riesgos, se procedió a ubicarlos en la matriz de calor de riesgo, tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1.2

Matriz de calor de riesgos

			IMPACTO				
			Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
			1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	Casi seguro	5	5	10	15	20	25
	Probable	4	4	8	12	16	20
	Posible	3	3	6	9	12	15
	Improbable	2	2	4	6	8	12
	Rara vez	1	1	2	3	4	5

Nota: Se muestran las diferentes zonas que contiene la matriz de calor de riesgos.

Elaboración propia.

5. Una vez que cada riesgo había sido ubicado en la zona correspondiente de la matriz se realizó la clasificación de todos de acuerdo con la siguiente tabla:

Tabla 1.5

Clasificación del riesgo

Zona	Clasificación
	Extremo
	Alto
	Moderado
	Bajo

Nota: Se muestran las cuatro zonas de la matriz de calor de riesgo y su respectiva clasificación del riesgo. Elaboración propia.

6. Finalmente, una vez clasificado el riesgo se procedió a analizar los resultados, los cuales sugieren que conforme más grave fuese su clasificación, mayor necesidad de gestión existía.

Adicionalmente, como parte del desarrollo de la metodología, se creó una herramienta en Excel donde se registraron una serie de preguntas relacionadas a los diferentes riesgos que fueron recopilados para ser aplicadas a los contratistas y, de esta forma, evaluarlos en criterios ASG.

1.3.3 Sección No 3. Objetivo específico 3: validar la metodología de gestión y evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza aplicado a los contratistas de la empresa consultora.

Para lograr el objetivo, se aplicó una sección de la herramienta mencionada previamente con los insumos recopilados a lo largo del trabajo.

La aplicación de los instrumentos se llevó a cabo según acuerdos definidos entre las partes.

Los productos y resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

- Metodología que permite gestionar los riesgos ASG de los contratistas en la CV.
- Lista de clasificación de riesgos según su valor.
- Apoyo para la toma de decisiones según los resultados obtenidos.
- Aumento en la probabilidad de cumplir los objetivos de la empresa.
- Manual de buenas prácticas de gestión de riesgos en la CV con el fin de implementar mejoras.

1.3.4 Alcance y limitaciones metodológicas

Diseño de metodología para la gestión de riesgos ASG de contratistas de la cadena de valor de una empresa de consultoría en sostenibilidad.

Los objetivos específicos del presente proyecto incluían entregar un diagnóstico de la cadena de valor, la metodología de gestión y evaluación de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de los contratistas de la cadena de valor de la empresa consultora, incluyendo los resultados de una sección específica de la validación de la metodología y un manual de buenas prácticas de gestión de riesgos en la CV.

Entre las principales limitaciones, se presentó la disponibilidad de tiempo de la autora de esta investigación, debido al trabajo, de forma tal que se ajustara al cronograma de actividades propuestas, así como también la disponibilidad e interés de los contratistas a quienes se les aplicó la metodología creada.

La metodología diseñada no se validó en su totalidad debido a que el alcance inicial era tener un primer panorama general, tanto de las categorías de los contratistas con los que cuenta la empresa consultora como de la gestión de sus operaciones en materia ASG. Lo anterior, a través de una muestra que considerara contratistas de prioridad baja, media y alta, para obtener los resultados en función de su debido análisis y que sirvieran como insumos valiosos para ejecutar un proyecto piloto con esta primera evaluación mediante el seguimiento de este estudio, lo cual, por motivos de tiempo y recursos, lo cual queda fuera del alcance de este estudio por motivos de tiempo y recursos

CAPÍTULO 2: desarrollo teórico

A continuación, se presenta la teoría que se consideró oportuna para la realización de este trabajo, misma que buscaba mostrarle al lector la importancia de conocer acerca de los temas a tratar y cómo han sido o están siendo abordados en las empresas.

2.1.Sostenibilidad

Para el concepto de Sostenibilidad, cabe señalar lo siguiente: el uso indiscriminado del término «sostenible» ha generado un agotamiento de su acepción inicial ya que, según los mejores cánones del marketing futurista, hoy en día todo es sostenible, término que goza de buena aceptación social y está muy relacionado con todo aquello que perdure en el tiempo. (Zarta, 2018, p.411)

La definición que más se conoce acerca de la sostenibilidad es la que habla acerca de satisfacer las necesidades de la sociedad actual sin que esto vaya a comprometer la capacidad de las futuras generaciones para cubrir sus propias necesidades y así lograr un equilibrio entre los factores: económico, social y ambiental; es decir, para que algo sea sostenible se debe considerar un aporte y un bienestar social y ambiental. Por lo tanto, no se debe afectar el medio ambiente ni consumir los recursos naturales en exceso, siempre y cuando esto sea sostenible económicamente.

2.2.Grupos de interés

Los grupos de interés (stakeholders por su traducción al inglés) se refieren a todos aquellos actores que comparten un espacio dentro de la CV; no obstante, habrá algunos que representen mayor interés para la empresa mientras que otros serán considerados de baja importancia.

De acuerdo con Freeman, (1984, como se citó en Fernández y Bajo, 2012), se entiende por stakeholder cualquier individuo o grupo de interés que, de alguna manera —explícita o implícita; voluntaria o involuntaria— tenga alguna apuesta hecha — to stake, poner algo en juego— en la marcha de la empresa; y que si, por un lado, se ven condicionados, de manera más o menos directa, por la actividad de aquélla, pueden, a su vez, condicionarla. En resumidas cuentas, cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales (p.134).

Es esencial reconocer cuáles son los grupos de interés con los que se relaciona la empresa para darles mayor prioridad, de manera que, a la hora de la toma de decisiones se analicen primero aquellos grupos cuya relevancia sea alta para la empresa.

2.3.Cadena de valor

La cadena de valor (CV) se refiere a todas aquellas actividades enlazadas que dan lugar a la fabricación de un producto o que le permiten a una empresa brindar un servicio por la cual se genera valor; en dicha cadena interactúan diferentes actores, desde el contratista que proporciona diversos recursos hasta el cliente que adquiere el producto o servicio.

Una cadena de valor comprende toda la variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Kaplinsky y Morris, 2002, como se citó en Padilla y Oddone, 2014, p.26).

Quintero y Sánchez (2006) mencionan que una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos, los cuales se muestran a continuación:

Las actividades primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto: su producción, los servicios de post-venta y la logística y comercialización.

Las actividades de soporte a las actividades primarias, que se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación) y las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (p.381)

Si bien es cierto, cada uno de los actores dentro de la CV tiene un papel fundamental, así, los contratistas tienen un gran peso dentro de la operación, ya que son ellos quienes facilitan la realización de la actividad que da pie al inicio del funcionamiento de la CV.

De acuerdo con la Fundación Empresa Privada Compartir (2016), los contratistas o proveedores de servicios se definen de la siguiente manera:

Persona natural o jurídica, la cual se contrata, ya sea, para la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficio de terceros por un precio determinado; esta a su vez, asume todos los riesgos para realizarlos con sus propios medios, con libertad y autonomía técnica, administrativa y directiva (p.5).

Por otro lado, las empresas buscan crear cadenas de valor sostenibles o también conocidas como cadenas de valor verdes: “Con el surgimiento de la gestión de la cadena de suministro verde o sostenible (GSCM, SSCM) en la década de 1990, las empresas se enfrentan al desafío de cómo incorporar mejor la sostenibilidad en sus cadenas de suministro” (Caniëls et al., 2013, p.135).

Asimismo, las empresas disminuyen el nivel de exposición a múltiples riesgos que pueden afectar su funcionamiento, mediante la incorporación de la sostenibilidad dentro de las CV, ya que estas trabajan bajo un enfoque de protección al medio ambiente, a la sociedad civil y a sus propios colaboradores.

2.4.Responsabilidad social empresarial en la cadena de valor

Si se desea contar con una CV que sea sostenible es indispensable que en ella esté incorporado el aspecto de responsabilidad social empresarial (RSE).

De acuerdo con Guerrero y Sandoval (2011) se entiende por responsabilidad social empresarial (RSE) un modelo de gestión ético, en el que las organizaciones, de manera voluntaria, se comprometen y responden por sus actuaciones económicas, sociales y medioambientales frente a los grupos de interés, de tal forma que

contribuyan al desarrollo sostenible y a la creación de valor de todo el sistema empresarial, desde una perspectiva compleja. (p.178)

La RSE les permite a las empresas dirigir sus acciones en pro del bienestar social, medioambiental y de gobernanza, generando beneficios para todas las partes interesadas.

Para lograr sostener el proceso de creación de valor, la responsabilidad social empresarial permitirá integrar lo que se denomina Cadena de Valor Inclusivo, que no es otra cosa que el proceso de articulación económica por medio de la cual se agrega valor a un proceso productivo, producto o servicio a partir de la inclusión de variables de impacto social y medioambiental en toda cadena productiva. (Moreno, 2020, p.15-16)

Por otra parte, la guía INTE/ISO 26000:2010, en el asunto número 4 sobre prácticas justas de operación, explica que una organización debería tener ciertos criterios para promover la responsabilidad social en su cadena de valor. Algunos de estos criterios se muestran a continuación (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2012):

Integrar en sus políticas y prácticas de compra, distribución y contratación aquellos criterios éticos, sociales, ambientales, de igualdad de género, salud y seguridad, para mejorar la coherencia con los objetivos de responsabilidad social.

Alentar a otras organizaciones a que adopten políticas similares sin involucrarse en una conducta anti-competencia al hacerlo.

Llevar a cabo la debida diligencia y el seguimiento adecuado de las organizaciones con las que se relaciona, con la finalidad de evitar que sus compromisos puedan verse afectados en materia de responsabilidad social.

Considerar la posibilidad de proporcionar un apoyo dentro de su cadena de valor, incluyendo el incremento de la toma de conciencia sobre asuntos de responsabilidad social y

mejores prácticas y ayuda adicional (técnicamente, creando capacidad o a través de otros recursos) para alcanzar objetivos socialmente responsables. (pp. 36-37)

Ante esta información, se afirma que la RSE es una forma de lograr los objetivos de sostenibilidad que la empresa plantea y que es a través de la CV donde se pueden poner en práctica ciertas actividades que vienen a contribuir a este fin.

2.5. Riesgo y su gestión en la cadena de valor

El riesgo es un factor que está presente en la cotidianidad de las personas y de las operaciones que se llevan a cabo en las empresas, ya que, sin importar cuál sea la operación de la empresa el riesgo está presente.

La palabra riesgo es tan antigua como la propia existencia humana. Podemos decir que con ella se describe, desde el sentido común, la posibilidad de perder algo (o alguien) o de tener un resultado no deseado, negativo o peligroso. El riesgo de una actividad puede tener dos componentes: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra y el tamaño de ese resultado. Por lo tanto, mientras mayor sea la probabilidad y la pérdida potencial, mayor será el riesgo. Cada vez que tomamos una decisión y valoramos la relación costos-beneficios, no estamos sino evaluando los riesgos que corremos con esa decisión y las ventajas o desventajas que esta nos puede traer. Es decir, funcionamos cotidianamente con la noción de riesgos aunque no seamos conscientes de ello en todo momento. (Echemendía, 2011, p.471)

Al ser conscientes de que el riesgo está presente en la cotidianidad es que se prioriza la necesidad de gestionarlo de manera correcta para disminuir su impacto y evitar pérdidas, las cuales dependen de la actividad que se esté llevando a cabo.

En el presente trabajo se buscó abarcar aquellos riesgos que pertenecieran a las siguientes tres categorías: ambiental, social y de gobernanza. Así, existen riesgos que se pueden denominar generales, que se aplican a cualquier giro de negocio; por ejemplo, aquellos por incumplimiento legal.

2.6. Generación de valor

La generación de valor es el objetivo de muchas empresas y una forma de conseguirlo es por medio de una CV robusta y sostenible que les brinde confiabilidad a los clientes.

Según lo señalado por Porter (1986 como se citó en Quintero y Sánchez, 2006), el concepto de “cadena de valor” permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación. (p.379)

La CV les permite a las empresas, a través de su ventaja competitiva, diferenciarse ante la competencia y su cadena de valor será más estable y segura conforme se tenga mayor control de sus procesos.

2.7. Matriz de riesgo

La matriz de riesgo (MR) es una herramienta muy útil para las empresas, ya que les permite visualizar los riesgos a los que estas están expuestas e implementarla brinda múltiples beneficios.

Una matriz de riesgos es una sencilla pero eficaz herramienta para identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades que desarrolla una organización, aplicable en cualquier tipo de escenario o proceso. Por lo tanto, es un instrumento válido para mejorar el control de riesgos y la seguridad corporativa. (Mora, 2016, p.26)

Cuando se ejecutan MR, los resultados permiten conocer, identificar y gestionar los riesgos incluso de manera anticipada, pues le permite a la empresa aprovechar los recursos dirigidos a esta área de manera eficiente y, a la vez, tomar decisiones de acuerdo a su situación de riesgo cuando estos estén presentes.

El desarrollo de una matriz de riesgos, desde un punto de vista generalista, tiene como objetivo simplificar la comprensión, clasificación y evaluación de los distintos riesgos a los que está sometido un sistema de procesos, siendo una herramienta para la toma de decisiones que conlleva a minimizar los mismos. Así, una matriz de riesgos debidamente desarrollada nos permite simplificar el entendimiento de los riesgos, focalizar los esfuerzos del equipo y resumir de forma gráfica los efectos de todo el proceso de minimización de riesgos. (Ramón y Serrano, 2019, p.58)

2.8.Materialidad

La materialidad es una herramienta de mucha utilidad para las empresas, ya que les permite conocer y discutir con sus grupos de interés aquellos temas que resultan relevantes para ambos, esto les facilita gestionar sus intereses y mantener una comunicación efectiva con sus grupos de interés (GI). La materialidad abarca temas relacionados con la sostenibilidad, por lo que muchas empresas hoy en día se ven interesadas en analizar su propia matriz de materialidad.

El análisis de materialidad constituye una herramienta clave para la gestión de la sostenibilidad en la empresa, ayudando a proveer información crítica para la toma de decisiones. Este proceso busca que las compañías se enfoquen en los temas que ponen de manifiesto los impactos económicos, ambientales y sociales de la organización, o bien, aquellos que influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés. (Cámara Costarricense-Norteamericana de Comercio de Costa Rica, 2019, párr.1-2)

Una de las metodologías empleadas para trabajar el tema de materialidad es el desarrollo de una matriz de materialidad.

La matriz de materialidad, elemento indiscutible que garantiza la calidad de un excelente reporte, es un gráfico donde se puede diferenciar todos los aspectos que

son de mayor materialidad para las empresas [sic]. En ella se plasman dichos temas, producto de un diálogo llevado a cabo entre la empresa y el público de interés donde se tratan entre otras cosas los posibles impactos que se pueden desprender de las acciones llevadas a cabo por la compañía. (Ruiz, 2013, p.38)

El desarrollo de una matriz de materialidad resulta útil para que las empresas identifiquen los impactos económicos, sociales y ambientales de su cadena de valor, ya que en ella se consideran los aspectos que son relevantes tanto para la empresa como para sus grupos de interés.

2.9. Política Nacional de Responsabilidad Social (2017-2030)

En Costa Rica se cuenta con una Política Nacional de Responsabilidad Social (2017-2030) la cual fue creada como una herramienta para fomentar la Responsabilidad Social entre distintos sectores de la sociedad, incluyendo sector público y privado y cuyo objetivo es “Promover la Responsabilidad Social entre las empresas y organizaciones públicas y privadas para que las buenas prácticas vayan aflorando y generalizándose, a la vez que se involucra y sensibiliza a la población sobre su importancia”. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2017, p.8)

Como se mencionó, la RSE tiene un papel fundamental para lograr la sostenibilidad dentro de la CV, por lo que esta política es un ejemplo de los buenos esfuerzos que se gestionan a nivel nacional en esta área, donde empresas públicas y privadas pueden contribuir por medio de la aplicación en sus operaciones.

Dicha política busca incluir la idea de ejecutar prácticas que sean socialmente responsables dentro del Gobierno corporativo tanto en empresas e instituciones, tales como el Estado: “La responsabilidad social es una herramienta clave para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible y cerrar grandes brechas que marcan al país, tanto a nivel económico como social”. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, 2017, p.7)

La estructura de la política consta de siete ejes en donde se contemplan las principales áreas de la responsabilidad social; para efectos de este trabajo, el eje número seis brinda información de mucha utilidad de la CV sobre qué aspectos son fundamentales en ella. En la siguiente figura se muestran estos aspectos y su relación con los ODS.

Figura 2.3

Eje de Política 6. Gestión integral de la cadena de valor: consumidores y proveedores

EJE DE POLÍTICA 6	Gestión integral de la cadena de valor: consumidores y proveedores
7.6.1. Promover mecanismos de protección de datos y respeto de la privacidad	
7.6.2. Fomentar la publicidad responsable	
7.6.3. Facilitar modelos de consumo responsable	
7.6.4. Articular el etiquetado responsable como mecanismo de información al consumidor	
7.6.5. Fomentar la incorporación de criterios de buen gobierno en las licitaciones y compras públicas sustentables	
7.6.6. Transladar principios y prácticas de Responsabilidad Social a lo largo de la cadena de valor de empresas y organizaciones	

Nota: Se muestran los lineamientos del eje número 6 de la Política Nacional de Responsabilidad Social y los respectivos objetivos de desarrollo sostenible que se asocian a cada uno. (Ministerio de Economía Industria y Comercio, 2017, p.35)

CAPÍTULO 3: resultados y discusión

Tal y como se mencionó en la sección 1.3. Metodología, el presente trabajo se ejecutó de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos planteados, por lo que los resultados y su respectiva discusión se presentan en tres secciones, así como se muestra a continuación:

3.1.Objetivo específico 1: realizar un diagnóstico de la cadena de valor de la empresa consultora para conocer su situación actual.

3.1.1.Cadena de valor

Como primer paso, se mapearon las actividades que forman parte de la cadena de valor (CV) de la empresa consultora.

La CV genérica propuesta por Michael Porter se compone de actividades primarias y secundarias. Tal y como se muestra en la Figura 3.4, en donde cada una de las actividades son enfocadas principalmente para cadenas de valor de productos. Se inicia con la logística interna debido a que es ahí donde tiene lugar la recepción de la materia prima para la fabricación del producto. En lo que respecta a otras tareas como marketing, esta se encuentra entre las últimas actividades primarias y es la que se encarga de promocionar el producto.

Figura 3.4

Cadena de valor propuesta por Michael Porter



Nota: Se muestran los dos tipos de actividades que componen la CV (Primarias y de Apoyo). (Pierre Eiglier y Eric Langeard, como se citó en Business y Alonso, 2008)

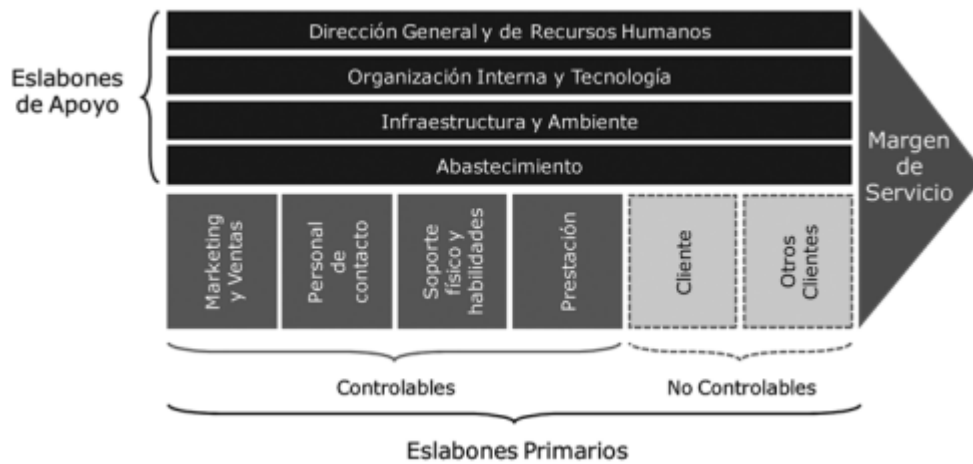
Sin embargo, la empresa en estudio ofrece servicios de consultoría en sostenibilidad, de manera que, existe una cadena de valor distinta que mejor se ajusta a este tipo de la cual es la cadena de valor de Servicios propuesta por Pierre Eiglier y Eric Langeard en 1987.

En su obra *Servucción* (1987), Pierre Eiglier y Eric Langeard, como se citó en *Business* y Alonso (2008) ofrecían su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: cliente, soporte físico, personal en contacto, servicios, organización interna y otros clientes. Al igual que la propuesta de Michael Porter en su propuesta, aquí también todas [sic] los eslabones dan forma al satisfactor que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas.

Una de las diferencias entre ambos modelos radica principalmente en las actividades primarias, ahora denominadas eslabones primarios, tal y como se observa en la siguiente figura.

Figura 3.5

Cadena de valor de servicios



Nota: Se muestran los eslabones de la CV de servicios propuesta por Pierre Eiglier y Eric Langeard en 1987. Las actividades controlables del eslabón primario se refieren a aquellas sobre las cuales la empresa tiene control; a diferencia de las no controlables, en donde son ajenas al control de la empresa. (Pierre Eiglier y Eric Langeard, como se citó en Business y Alonso (2008)

Asimismo, otra de las diferencias relevantes son las actividades que se enmarcan en los eslabones primarios, pues en la cadena de valor de Porter se inicia con la logística de entrada, en donde principalmente tienen lugar las materias primas que dan pie a la fabricación de productos; más adelante, se tienen las actividades referentes a marketing y ventas; caso contrario del modelo de Eiglier y Langeard en donde las actividades de marketing y ventas son las entradas de la cadena de valor.

A continuación, se detallan cada uno de los eslabones primarios de la CV de servicios para el caso de la empresa consultora.

3.1.1.1. Marketing y ventas

Esta primera actividad de CV abarca todos aquellos aspectos que le permiten a la empresa iniciar el proceso de ofrecimiento y generación del servicio; entre estos se presentan los siguientes:

- Contar con medios digitales actualizados en donde la empresa se dé a conocer; por ejemplo, página web, perfil de Facebook, Instagram, LinkedIn, etc. La empresa consultora actualmente se encuentra trabajando en mejorar su departamento de mercadeo para estar más presente en redes sociales y tener un mayor alcance entre sus actuales y futuros clientes.
- Generación de propuestas para los clientes que detallen en ellas los beneficios que estos obtendrán. La empresa cuenta con una metodología de diseño de propuestas en donde se detallan tanto sus datos como los del cliente. Asimismo, se deja claro el servicio que el cliente solicita, la ubicación geográfica donde se llevará a cabo el servicio, los costos asociados, entre otros aspectos que son presentados mediante dicha propuesta.

Por otro lado, la empresa consultora forma parte de la base de datos de organizaciones que atraen empresas de inversión extranjera, como el caso de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), lo que facilita su presencia en bases de acceso para clientes potenciales.

3.1.1.2. Personal de contacto

Se refiere a la fuerza laboral con la que cuenta la empresa respecto a la detección de aquellos trabajadores que son altamente capacitados en su respectiva área y que tienen como objetivo relacionarse con los clientes de la empresa. Actualmente cuentan con 7 consultores en diferentes áreas: ingenieros en salud y seguridad ocupacional, ingenieros ambientales, antropólogos, geólogos, entre otros; estos son quienes favorecen el óptimo desempeño del negocio mediante su relación de respeto y compromiso con los clientes. Por lo general, las personas a cargo de entablar el primer contacto con el cliente son la directora de la empresa y la de operaciones; posteriormente, le delegan ciertas tareas y responsabilidades a los demás

consultores, quienes continúan la comunicación con el cliente. No obstante, también suele pasar que el inicio de una relación entre la empresa y el cliente se da por medio de los demás consultores, por lo que la vocación de servicio es primordial que esté presente en todos los colaboradores.

Es necesario resaltar que la empresa consultora cuenta con colaboradores que no pertenecen a su nómina fija, pero, sí son personas de mucha confianza y con una alta experiencia que participan en proyectos puntuales; su relación y aporte a la empresa se da durante el período del proyecto. Estas personas llegan a formar parte del personal de contacto debido a que forman relaciones laborales con los clientes y son distintos de los consultores anteriormente mencionados.

3.1.1.3. Soporte físico y habilidades

Se refiere a todos aquellos elementos que hacen posible la prestación de los diferentes servicios que ofrece la empresa. Entre estos se pueden mencionar los siguientes:

- Computadoras
- Escritorios y sillas
- Oficina equipada (microondas, utensilios, agua potable, electricidad, internet, servicio sanitario, mesa para reuniones, entre otros)
- Impresoras
- Sistema de alimentación ininterrumpida
- Pantallas
- Equipos de medición y análisis
- Herramientas digitales

Asimismo, las habilidades son todas aquellas cualidades con las que cuentan los colaboradores promueven el desarrollo óptimo del trabajo; por ejemplo, el conocimiento sobre el manejo del equipo del soporte físico.

3.1.1.4.Prestación

Es la ejecución del servicio. Tiene lugar la relación entre el personal de contacto y el cliente. La empresa ofrece una gran variedad de servicios, algunos de estos son:

- Sistemas de gestión.
- Suelos contaminados e hidrogeología.
- Finanzas sostenibles y debida diligencia.
- Auditoría y aseguramiento.
- Evaluaciones de impacto ambiental y permisos.
- Estrategia de sostenibilidad
- Salud y seguridad ocupacional

La etapa de prestación dependerá del servicio que se brinde.

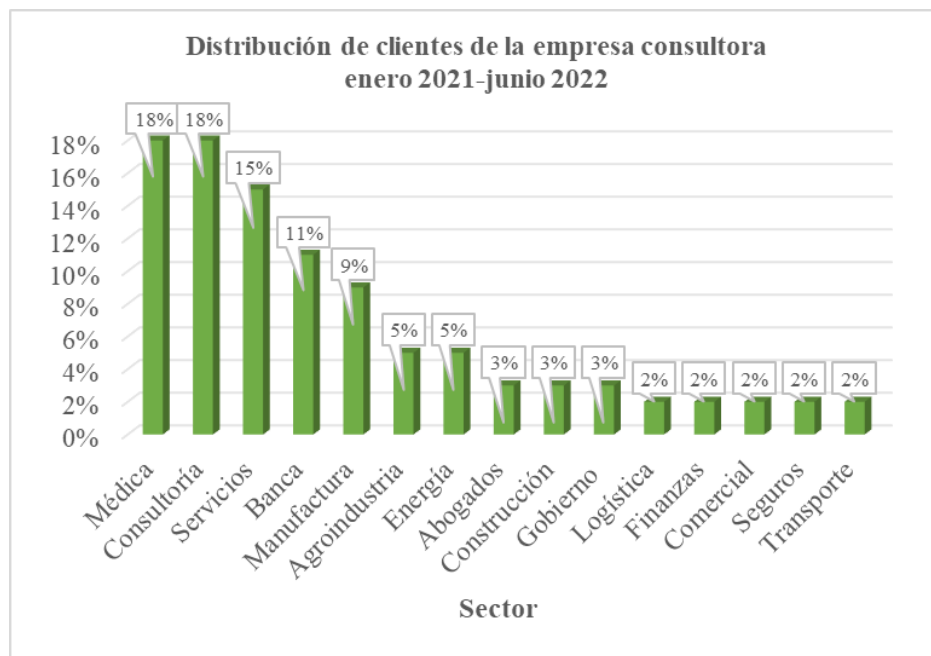
Los dos siguientes eslabones son aquellos en los que la empresa no tiene control sobre estos, a saber, clientes y otros clientes.

3.1.1.5.Clientes

Se refiere a toda la cartera de clientes con la que cuenta la empresa, la cual se extiende desde enero del 2020 hasta mayo del 2022, un total de 64 clientes, de estos 73% son empresas multinacionales con operaciones en Costa Rica y en otros países; 25% nacionales con operaciones sólo en Costa Rica y, finalmente, un 2% de clientes internacionales con operaciones en un país distinto a Costa Rica. La distribución de estos clientes, según el tipo de sector al que pertenecen, se muestra en el Gráfico 3.1:

Gráfico 3.1

Distribución de clientes por sector de la empresa de consultoría en sostenibilidad



Nota: Se muestra la distribución en forma de porcentaje de los diferentes sectores a los que pertenecen los clientes de la empresa de consultoría. Elaboración propia.

Del total de estos clientes, la industria médica, consultoría, servicios y banca son los sectores con mayor porcentaje, pues representan el 51% del total.

3.1.1.6. Otros clientes

Este eslabón de la cadena de valor de servicios hace referencia a la relación que existe entre cliente-cliente y cómo estos se ven afectados, tanto positiva como negativamente, producto de dicha relación. Para el caso de la empresa consultora, lo anterior no aplica, ya que, los clientes no interactúan entre sí.

Importante mencionar que la empresa cuenta con una base de datos de clientes que le permite tener sus contactos al alcance y remitirles información de interés; incluso se elige el sector al cual enviar la información.

A continuación, se detalla cada uno de los eslabones de apoyo de la CV de servicios para la empresa consultora.

3.1.1.7.Dirección General y de Recursos Humanos

Encargada de transmitir la estrategia de negocio a toda la organización. Los colaboradores comprenden y se identifican con la cultura interna de la empresa, la cual busca siempre dar el mejor trato a sus clientes y es algo que toda la fuerza laboral tiene claro. El proceso de organización estratégica le permite a la empresa planificar su recurso humano. Semanalmente, se programa una reunión de equipo en donde cada miembro de la empresa presenta sus compromisos para dicha semana, por ejemplo, proyectos que tiene a su cargo, el estado de los mismos y, de ser necesario, solicita apoyo. Además, es un espacio en donde la dirección comunica asuntos importantes y se tratan temas administrativos y de mercadeo.

Por otro lado, se planifican reuniones individualizadas dos veces al año con cada uno de los consultores para valorar su desempeño.

3.1.1.8.Organización interna y tecnología

“La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas”. (Alonso, 2008, p.94)

A lo interno de la organización se deben ordenar las funciones para brindar satisfactoriamente el servicio; estas funciones están asignadas a los diferentes colaboradores. El organigrama está compuesto en su parte más alta por la directora general, seguido de la directora de operaciones y el director de comunicaciones y concluye de forma horizontal con las personas a cargo de temas administrativos, así como de todos los consultores.

En consecuencia, se abarcan megaprosesos; uno de ellos es la gestión financiera, mediante la cual la empresa contrata servicios externos de contabilidad, dicho servicio es apoyado por la colaboradora a cargo de la parte administrativa de la empresa.

Por otra parte, la gestión del riesgo es un tema que está muy presente en la empresa y se cuenta con controles operacionales para su debida gestión. La empresa consultora elaboró documentos donde se indica cómo proceder ante diferentes situaciones; por ejemplo, un accidente en el vehículo de la empresa, pero también las medidas que se deben tomar antes de hacer uso de este transporte.

Por consiguiente, se efectúa una investigación del mercado y la empresa consultora se ajusta a las necesidades de este, dado que es cambiante, también lo serán los servicios que se brindan en la empresa, con el fin de estar actualizados y ser competitivos en el mercado.

Respecto a la tecnología, se refiere a aquellos medios con los que cuenta la empresa para dar un servicio; por ejemplo, medios digitales (correo electrónico y redes sociales), celulares y telefonía fija, software de gestión de proyectos, plataforma para videoconferencias, entre otras.

3.1.1.9. Infraestructura y ambiente

En este eslabón tiene lugar la oficina de la empresa consultora, la cual se encuentra en un establecimiento comercial, cuenta con espacio para aproximadamente cuatro personas y está completamente equipada. Sin embargo, es importante mencionar que debido a la naturaleza de los servicios que brinda la empresa, algunos de estos son llevados a cabo en las instalaciones del cliente; por ejemplo, cuando se realizan visitas de campo para regencias ambientales.

Por otra parte, la empresa brinda a sus colaboradores la oportunidad de trabajar en horario flexible y bajo la modalidad de teletrabajo. Además, se busca que el colaborador asista a la oficina una vez por semana con el fin de interactuar con otros compañeros; esto

permite que cada colaborador pueda ajustar su tiempo a conveniencia sin afectar la productividad de las operaciones de la empresa.

Adicionalmente, la empresa organiza talleres de lectura y escritura cada quince días (dentro de la jornada laboral). La metodología del taller consiste en la elaboración de dos entregables: un resumen y una semilla. Para elaborar el resumen de un libro, por lo general de un autor nacional, este debe ser lo más breve posible y con ideas claras y concisas. El objetivo de esta actividad es poder expresar en pocas palabras la idea general de lo que trataron las páginas leídas. Respecto a la semilla, cada miembro elige un tema de su interés, sea a raíz de una noticia o porque es del agrado del escritor, y está relacionado con temas de sostenibilidad. Estas semillas son guardadas en una base de datos y son insumos para redacciones de blogs posteriores.

El objetivo de los talleres es compartir presencialmente fuera del ámbito laboral y que cada miembro del equipo de trabajo adquiera habilidades de redacción o mejore las existentes y lo puedan plasmar en los informes entregados a los clientes, así como en los blogs que se publican en medios de comunicación nacional.

3.1.1.10. Abastecimiento

Al tratarse de una empresa de consultoría, sus ingresos provienen de la prestación de los diferentes servicios mencionados previamente, el método de pago es acordado con el cliente y el monto a cancelar es calculado de acuerdo con las tarifas definidas por la empresa.

Con esta fuente de ingreso se adquieren diferentes insumos que promueven el buen funcionamiento de la empresa, sean estos tangibles o no; por ejemplo, patentes, publicidad, información, software, bases de datos, servicios de tecnología de la información (TI), adquisición de cuentas bancarias, equipo de oficina (escritorios, sillas), mensajería, etc. Es en este eslabón donde se prioriza la actuación de los contratistas, pues son ellos quienes abastecen de los insumos y servicios que la empresa requiere.

Figura 3.6

Cadena de valor de La Empresa Consultora



Nota: Cadena de valor de la empresa consultora tras haber analizado cada uno de sus eslabones. Elaboración propia.

3.1.2. Actividades que generan valor

Si bien es cierto, cada eslabón de la cadena de valor es importante para poder brindar el servicio a los clientes; no obstante, existen algunos que generan mayor valor que otros. El reconocimiento de esto fue posible gracias a la identificación y el análisis de cada uno de los eslabones en relación a las actividades de la empresa consultora.

Para ejemplo de ello, el eslabón de personal de contacto siempre generará valor a la empresa, ya que son los que permiten el buen fluir de los servicios por medio de la relación empresa-cliente y su éxito se calcula según sea la calidad del servicio brindado; por el contrario, el eslabón de infraestructura no le genera mayor valor a la empresa, sobre todo en aquellos casos en los que los colaboradores tienen la oportunidad de laborar desde sus hogares.

De forma general, los demás eslabones (dirección general y recursos humanos, organización interna y tecnología, abastecimiento, marketing y ventas, soporte físico y habilidades, prestación y clientes) generan un alto valor para la empresa. Otra forma de analizarlo es imaginarse cómo funcionaría la empresa y sus servicios si uno de los eslabones no existiera; por ejemplo, si los clientes no existen, la empresa no tendría a quiénes brindarle el servicio, esto deja claro el valor que tienen los clientes para la empresa.

3.1.3. Identificación de los actores de la cadena de valor

Directora general: la empresa es liderada por una mujer geóloga con un doctorado en geoquímica ambiental.

Directora de operaciones: este puesto está a cargo de una mujer, quien es MEng en seguridad laboral e higiene ambiental.

Asistente ejecutiva: la empresa cuenta con una asistente ejecutiva que se encarga de la parte administrativa y de cualquier otra tarea que pueda desempeñar.

Director de comunicación: a cargo del director de comunicación quien es cineasta de profesión.

Consultores: actualmente, la empresa cuenta con siete consultores, tanto hombres como mujeres, en las áreas de geografía, antropología, Ing. seguridad laboral e higiene ambiental, Ing. gestión ambiental, Ing. agronomía y salud ambiental.

Contratistas: los servicios que ameritan contar con contratistas son los siguientes: contabilidad, arrendamiento (incluye luz, agua, basura), soporte de computadoras, telefonía, internet, patente municipal, servicios bancarios, mensajería, herramientas de diseño gráfico simplificado, sistema de videollamadas y reuniones virtuales, herramienta de comunicación en equipo, plataforma virtual de trabajo, medio para generar facturas, medio para organizar tiempos, stretching, transporte, mantenimiento del carro de la empresa, asesoría en mercadeo, consultores externos nacionales, consultores externos internacionales, traductora, servicios legales, equipo de protección personal, uniformes, alimentos para oficina, mantenimiento de impresora y tinta, servicios de seguros, laboratorio de análisis químico, servicios de perforación y agencia de viajes.

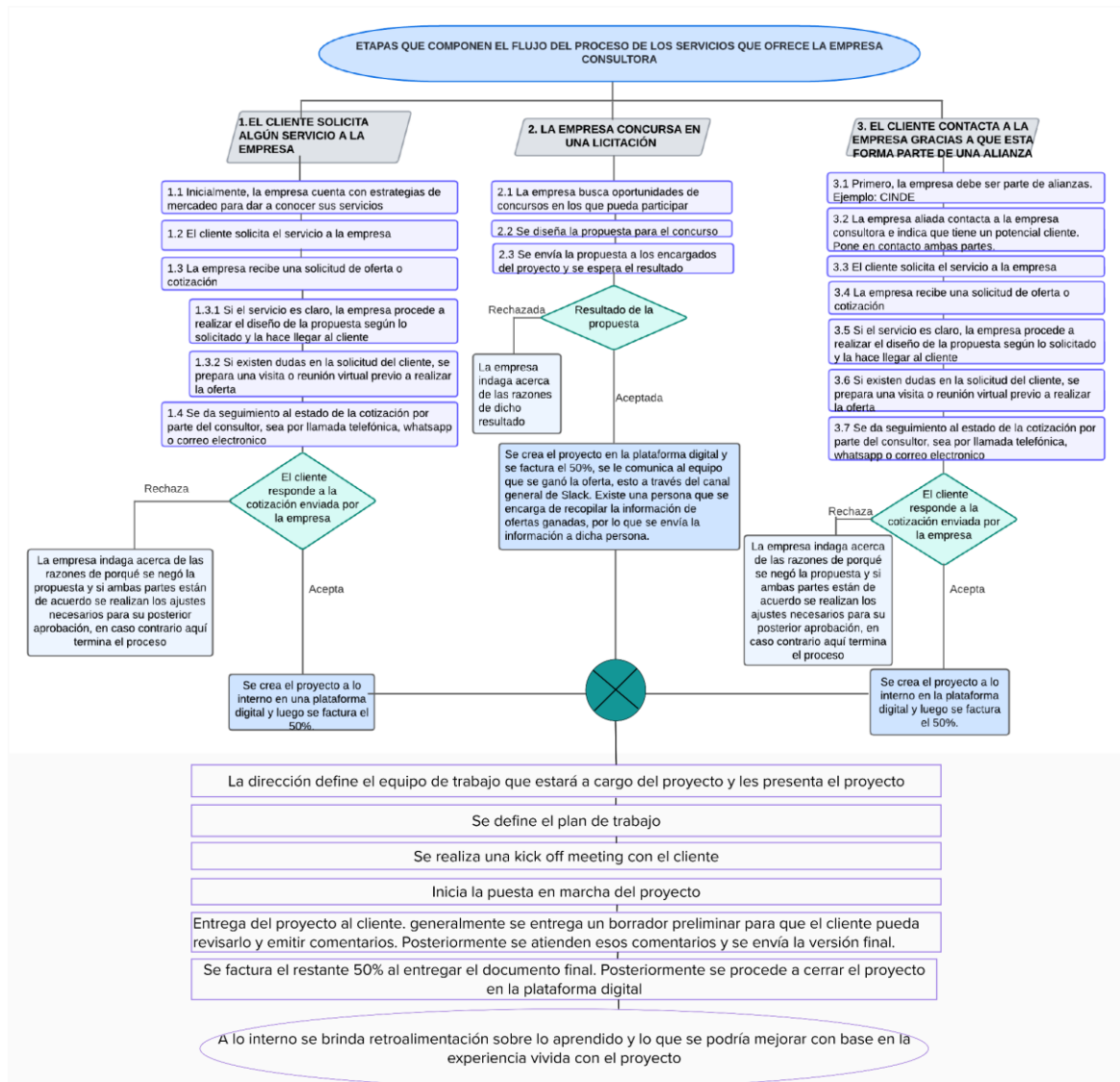
De todos los actores mencionados, son los contratistas quienes se analizaron a mayor detalle, en donde se recopiló información sobre sus servicios y los riesgos que las acciones de estos pueden representar para la empresa consultora.

Finalmente, la profundización en la cadena de valor de la empresa consultora permitió reconocer cada una de sus partes, los actores que tienen lugar en ella, y la importancia de conocer y gestionar de forma correcta los eslabones que le generan valor a sus servicios, pues si estos no son atendidos de la mejor forma, la empresa se vería afectada directamente.

El conocimiento de cuáles son las actividades generadoras de valor le permite a la empresa priorizar acciones e intervenir en estas áreas con mayores recursos. A continuación, se muestra un flujo de los diferentes procesos por los que atraviesan los servicios de la empresa; a su vez, señala parte de los eslabones de la cadena de valor, como lo es la organización interna, marketing y ventas, personal de contacto, entre otros. Lo anterior, con el objetivo de tener una imagen de todo el proceso y contar con una visión simplificada del mismo.

Figura 3.7

Flujo del proceso de los servicios que ofrece La Empresa Consultora



Nota: Se muestran las tres rutas por las que La Empresa Consultora ofrece sus servicios a los clientes. Elaboración propia.

3.1.4. Análisis de contratistas

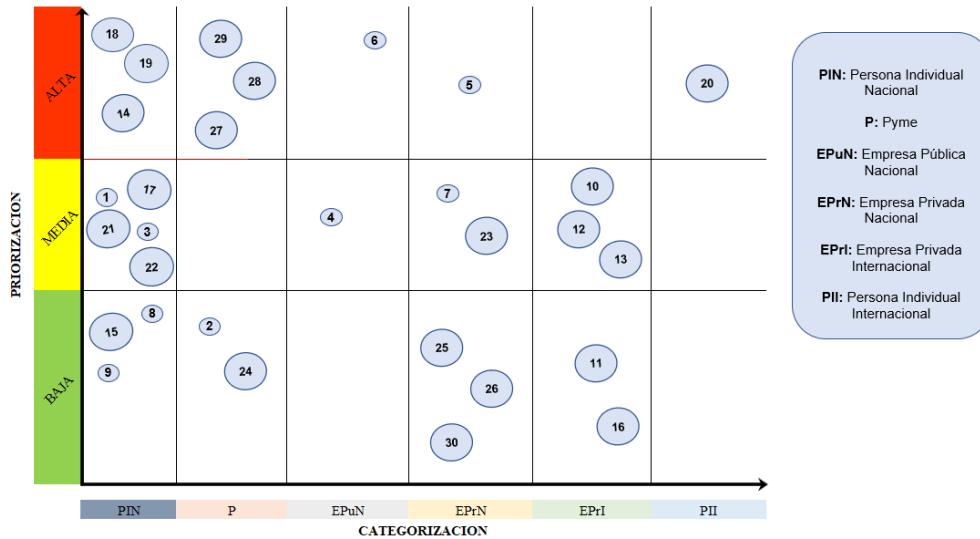
Una vez que se conocieron a todos los actores que tienen lugar en la CV, se profundizó en los contratistas, quienes son el foco de interés del presente trabajo. Para ello, se completó una matriz donde se clasificó a los contratistas junto con la directora de operaciones en tres prioridades: alta, media y baja.

La prioridad alta indica que la calidad y continuidad del servicio ofrecido por la empresa consultora se puede ver afectada de manera severa debido a la actuación del contratista. Una prioridad media indica que el servicio brindado por la empresa se puede ver afectado por las acciones del contratista mediante la interrupción de su continuidad, pero, no amenaza con impactar su calidad ni tampoco lo arriesga a detenerse por completo; finalmente, la prioridad baja se refiere a una afectación nula a la calidad y prestación de los servicios que ofrece la empresa debido a la relación con el contratista.

Con la información del apéndice 1 se elaboró la siguiente matriz que permite visualizar cada uno de los contratistas y su respectivo grado de prioridad para la empresa consultora.

Gráfico 3.2

Matriz de priorización y categorización de contratistas de la empresa consultora



Nota: Se muestra el nivel de priorización de cada uno de los contratistas según su categoría. El tamaño de los círculos que contienen los diferentes números varía por temas de diseño, pero no influye en la información de la matriz. Elaboración propia.

El gráfico anterior le facilitó a la empresa consultora el mapeo de todos sus contratistas, pues proporciona la visualización de aquellos que resultan relevantes según sea su grado de priorización (alta y media) y la dirección de acciones a estos grupos. Los contratistas de prioridad baja son igualmente relevantes para la empresa; sin embargo, es innecesario gestionarlos.

Para ejemplificar lo anterior, se tiene el siguiente caso: el contratista 18, quien brinda el servicio de asesoría en mercadeo es de prioridad alta para la empresa porque es él quien le permite a la empresa consultora dar a conocer sus servicios a los clientes, es uno de los primeros contactos que se tiene entre el cliente y la empresa, incluso es una actividad primaria en la cadena de valor de servicios. Por el contrario, el contratista 2, quien brinda el servicio de arrendamiento, tiene una prioridad baja por que no se necesita una oficina física para

ofrecer el servicio de consultoría, por ejemplo, cuando los colaboradores de la empresa realizan teletrabajo la mayor parte de su jornada laboral.

3.1.5. Evaluación de responsabilidad social

Como se mencionó en la metodología del presente trabajo, una vez que se conoció la cadena de valor de la empresa a profundidad (sus actores y la priorización de los contratistas) se debió continuar con la evaluación de la responsabilidad social, la cual aportó información valiosa sobre posibles riesgos que podrían estar presentes en la empresa.

Para iniciar con el análisis de las brechas, se realizó una actividad con miembros de la empresa, la cual consistió en completar la evaluación de las siete materias fundamentales de la herramienta IndicaRSE.

Para el análisis de la información se llegó al acuerdo, entre la empresa y la estudiante, de distribuir los resultados de forma porcentual, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.6

Distribución de porcentajes de las materias fundamentales de responsabilidad social

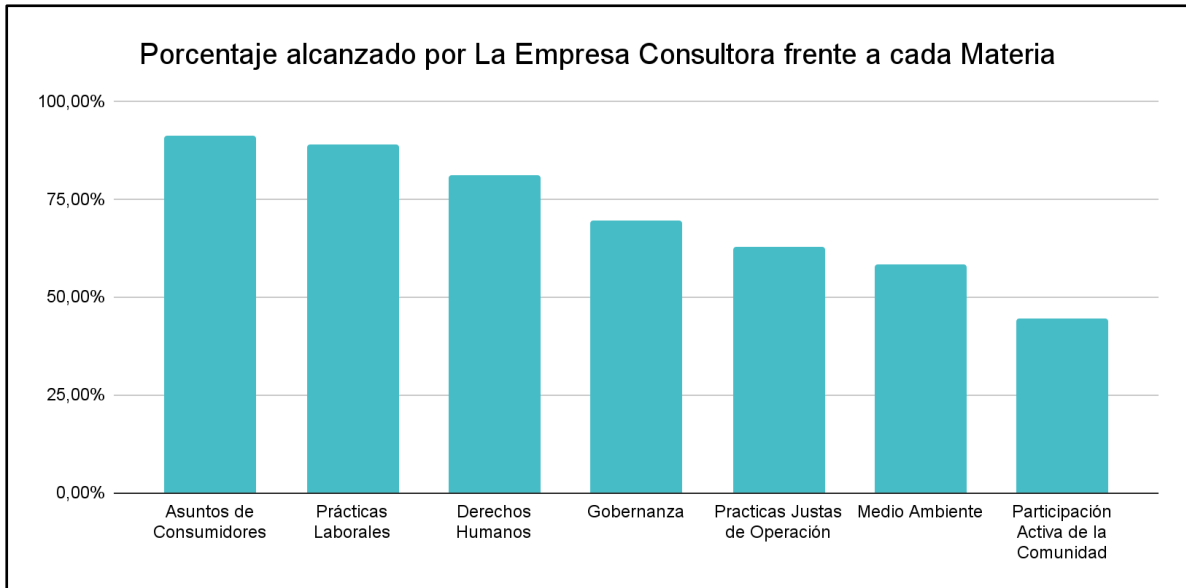
Rango	Criterio
Mal	0-59%
Regular	60-79%
Muy Bueno	80-94%
Excelente	95-100%

Nota: Se muestran las cuatro categorías para clasificar los resultados obtenidos de las materias fundamentales (herramienta IndicaRSE). Elaboración propia.

A continuación, se muestran de forma gráfica los resultados obtenidos para cada una de las materias, el detalle de cada una se encuentra en el Apéndice 2.

Gráfico 3.3

Materias fundamentales de responsabilidad social



Nota: Se muestran los resultados obtenidos de las materias fundamentales de responsabilidad social aplicadas a la empresa de consultoría. Elaboración propia.

Como se observa en la gráfica anterior y en comparación con los valores de la tabla 3.6, la empresa obtuvo el resultado “muy bueno” para tres de las materias, a saber: Derechos humanos, Prácticas laborales y Asuntos de consumidores. En estado “regular” se encontraron las materias: Prácticas justas de operación y Gobernanza. Respecto a las materias de Medio ambiente y Participación activa de la comunidad, se alcanzó el resultado más bajo. Por último, ninguna de las materias logró el resultado más alto (Excelente).¹

¹ Estos son los resultados de la evaluación que se realizó hasta abril del 2022, posterior a esa fecha la empresa trabajó en proyectos comunitarios que tras una nueva evaluación podría mejorar los resultados obtenidos.

Las materias fundamentales de responsabilidad social favorecieron un análisis profundo de todo el contexto de la empresa en diferentes áreas; sin embargo, por la naturaleza de las operaciones de la empresa consultora, ciertos criterios tuvieron un grado de cumplimiento cero, como lo fue la medición de emisiones de GEI, relacionamiento con pueblos indígenas, personas migrantes, alianzas con organizaciones para el desarrollo científico y tecnológico, entre otros. Por lo que, a la hora de analizar la información para extraer las brechas en materia de sostenibilidad, temas como los mencionados no fueron considerados.

Brechas de interés identificadas en el proceso de análisis de las materias de responsabilidad social

- La empresa consultora reconoce cuáles son sus partes interesadas (PI), sin embargo, no mantiene un mapeo constante de estas, lo cual le genera una brecha de información y un posible obstáculo a la hora de gestionar acciones dirigidas a estos actores de la cadena de valor, como lo sería la gestión del riesgo.
- La empresa no cuenta con una evaluación formal y sistémica, acerca del nivel de criticidad de las partes interesadas.
- A lo interno de la organización, la empresa fomenta el comportamiento ético entre sus colaboradores, también lo hace con partes de interés cuando existe un contrato de por medio; sin embargo, no comunica sus normas de comportamiento ético con cierta periodicidad, principalmente con sus PI externas, como lo son los contratistas.
- La empresa cuenta con objetivos individuales para los consultores y grupales para la organización; estos presentan indicadores que se revisan periódicamente, no obstante, se limitan únicamente a temas financieros, de mercadeo, gestión de proyectos y competencia de los colaboradores, pero se quedan por fuera otros indicadores en materia de responsabilidad social.

- La empresa consultora no cuenta con un sistema de medición y evaluación formal y sistémico de todos sus impactos en aspectos sociales y ambientales.
- La información no confidencial sobre las operaciones de la empresa no se encuentra disponible para sus PI, tanto internas como externas. La empresa consultora no niega la oportunidad de brindar dicha información, pero, esta debe ser solicitada, por lo que, su accesibilidad es limitada. Lo anterior indica que hay carencia en materia de transparencia.
- Si bien, la empresa cuenta con procesos para evaluar temas de salud ocupacional y ambiente con sus contratistas, estos no consideran, de manera amplia, los criterios ASG en los que se producen todos los bienes y servicios que adquiere. Este punto es de suma importancia porque el monitoreo de los criterios ASG podría evitarle inconvenientes de diferente índole.
- La empresa consultora es una PYME y su fuerza laboral está compuesta por menos de 15 personas, por lo que a la hora de atender un reclamo no existe un departamento como tal que se encargue de darle seguimiento. La directora general o la directora de operaciones suelen encargarse de ello. La Directora General o la Directora de Operaciones quienes se encargan de ello, con el fin de atender imprevistos, no sólo con las partes interesadas internas sino también externas. A raíz de esto sería muy útil contar con un procedimiento de resolución de reclamaciones que aplique para todas las partes interesadas y que incluso estas sepan cómo actuar ante una situación de este tipo.
- No existe un mecanismo formal (por escrito) que identifique aquellas actividades que componen la cadena de valor y que implicarían un trabajo desempeñado sobre una base informal que no cuenta con protección legal.
- Actualmente, existe la necesidad de proteger el medio ambiente y promover acciones de mitigación desde cada organización; en este sentido, la empresa implementa acciones a lo interno para aportar a este fin, entre las cuales llevan a cabo la clasificación de sus residuos y el aprovechamiento de residuos orgánicos para compostaje, pero, las acciones están

enfocadas a lo interno y sumaría más si involucran a otras partes interesadas, como a sus contratistas. De esta forma, las acciones positivas que estos hagan dan un gran aporte a la empresa; por el contrario, si las acciones de estos son negativas, también afectará la imagen de la empresa en caso de hacerse públicas. En definitiva los programas de educación ambiental dirigidos a estas partes interesadas serían una gran forma de comprometerse con este tipo de acciones que buscan el bienestar medioambiental.

- La empresa consultora no lleva a cabo un proceso formal de debida diligencia en su cadena de valor que le facilite identificar posibles daños previsibles.
- La empresa no capacita ni fomenta en sus partes interesadas de mayor interés el tema de corrupción y cómo combatirla.
- Algunos de los contratistas de la empresa son PYMES; sin embargo, la empresa consultora no implementa ningún tipo de acción que fortalezca el desempeño de estas partes interesadas en aspectos de responsabilidad social.

Por último, es importante mencionar que si una empresa no atiende ciertos temas debido a su falta de experiencia en algún ámbito específico como resultado será vulnerable. Debido a esto, es esencial gestionar los riesgos en temas tan importantes como la corrupción. En consecuencia, se recalca la importancia de capacitar al personal y a las PI de mayor interés y no dar por hecho que estos saben cómo actuar en situaciones de peligro o conflicto.

Así, los resultados de la aplicación de esta herramienta favorecieron el reconocimiento de las áreas que ameritan intervención con el fin de evitar riesgos o, si ya se han materializado, cómo gestionarlos para que no vuelvan a suceder; esto por medio de mecanismos de control y seguimiento.

3.1.6. Análisis FODA

Los resultados de la evaluación de responsabilidad social, junto con el análisis de las etapas de la cadena de valor y las brechas identificadas, facilitó la determinación de las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa consultora. El análisis FODA fue fundamental para analizar la situación actual de la empresa y conocer su contexto interno y externo.

Respecto a las fortalezas, se destacan las múltiples disciplinas que componen la fuerza laboral de la empresa y que en su conjunto suma diversas habilidades y destrezas, que les permiten brindar una gran variedad de servicios y con una atención al cliente de calidad, además, La Empresa Consultora se encuentra constantemente en búsqueda de la mejora continua de sus operaciones.

Acerca de las debilidades, se identificaron brechas en materia de comunicación, carencia de procedimientos documentados, falta de análisis en la cadena de valor, involucramiento de las PI, entre otros, que vuelven vulnerable a la organización.

En cuanto al contexto externo, las oportunidades que estuvieron presentes hacen referencia a un posible aumento de la cartera de clientes, mayor posicionamiento en el mercado, acceso a mejores contratistas, disminución de costos, entre otros. Por otra parte, están las amenazas que se deben mapear constantemente para evitar que estas se materialicen; algunas de ellas son: competencia en aumento, crisis económica, cambios en necesidades de los clientes y daños a la imagen y reputación de la empresa.

El detalle completo del análisis FODA se puede visualizar en el Apéndice 3.

El análisis FODA logró establecer distintas estrategias que cumplen con las características, tales como: corrección de las debilidades y deficiencias que impiden la consecución de las oportunidades y la utilización de las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas. Estas estrategias están divididas en cuatro categorías:

- Reorientación (cómo reorientar la debilidad para aprovechar la oportunidad): en este caso, se tomaron las debilidades que tiene la empresa en aspectos como: carga laboral, brechas en comunicación, inexistencia de políticas documentadas, entre otros. Así, se relacionaron con algunas posibles oportunidades para definir estrategias.

- Ofensivas (cómo permite la fortaleza aprovechar la oportunidad): en este caso, se relacionaron las oportunidades y fortalezas existentes en la empresa con todos los factores determinantes para analizar posibles estrategias.
- Supervivencia (cómo se evita que la debilidad sea un elemento favorecedor de la amenaza): en esta parte, se analizaron posibles estrategias, considerando las debilidades existentes y que a su vez no darían poder a una amenaza..
- Defensivas (cómo reorientar las fortalezas para contrarrestar las amenazas): aquí, las estrategias analizadas buscaron aprovechar una fortaleza para combatir una amenaza.

A continuación, se muestra una imagen que contiene algunas de las estrategias resultantes. El detalle completo se encuentra en el Apéndice 3.

Figura 3.8

Estrategias FO, DO, FA, DA de la empresa de consultoría

Estrategias FO	Estrategias DO
Publicar dos veces al año ofertas sobre descuentos o precio especial por paquete en varios de los servicios que ofrece la empresa o por membresías de servicios anuales. Sujetas a condiciones. (F5, F6, F7, F8, F9, F10, F15, O1, O2, O6)	Desarrollar un programa de mejora de competencias de los colaboradores, para que puedan adquirir mayor conocimiento en los servicios que brinda la organización. (D3, D4, D8, D11, O2, O5)
Realizar una vez al año un benchmarking de las empresas líderes del sector sobre los servicios que estas ofrecen y analizar la posibilidad de implementar un nuevo servicio o realizar mejoras en los ya existentes. (F1, F4, F5, F6, F7, F8, F12, F17, O1, O2, O6)	Elaborar e implementar políticas que agreguen valor a la organización, por ejemplo códigos de ética, plan de gestión de residuos, anticorrupción. La elaboración se complementa con la ejecución de forma tal que se capacite a los colaboradores y se les brinde guías al respecto. (D4, D7, D11, O1, O5)
Estrategias FA	Estrategias DA
Solicitar a los clientes, de manera voluntaria, publicar en sus redes sociales o enviar un correo electrónico a Futuris Consulting (mismo que podrá ser publicado previo acuerdo con el cliente) sobre buenos resultados obtenidos con el servicio brindado, así como la calidad del servicio. (F5, F6, F10, F14, F15, F17, A3, A7)	Iniciar un fondo económico de ahorro al cual ingrese un porcentaje de las ventas de la empresa, dicho fondo será destinado a emergencias o como posible capital de inversión a futuro. (D1, A2, A4, A5)
Efectuar un análisis constante de la economía de los países donde se encuentran los clientes de la empresa y evaluar cómo les puede afectar esto a sus operaciones. (F8, F10, F12, F17, A2, A4, A5)	Llevar a cabo el proceso de debida diligencia en su cadena de valor, incluyendo a todas las PI que la componen, esto le permitirá a la empresa mapear riesgos potenciales, mitigarlos y que los mismos no se materialicen, además, tener un mejor posicionamiento ante sus clientes. (D2, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, A1, A3)

Nota: La imagen anterior muestra un ejemplo de algunas estrategias que resultaron del análisis FODA realizado a la empresa consultora. Elaboración propia.

Al realizar el análisis FODA y elaborar las estrategias FO, DO, FA y DA, fue posible el diagnóstico de la cadena de valor de la empresa consultora, mediante el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la organización al considerar los contextos interno y externo. La información recopilada sobre las brechas existentes fueron un insumo valioso para la identificación de los posibles riesgos.

Toda la información previamente mostrada y analizada formó parte de la cartera de insumos necesarios para la ejecución del proceso de gestión de riesgos, el cual estuvo basado en gestión de riesgos en la cadena de valor enfocados en un tipo de actor: contratista.

Asimismo, el análisis FODA reflejó la importancia de trabajar los riesgos ASG de la empresa y sus contratistas. Toda esta información aportó insumos valiosos para el siguiente paso: la elaboración de una metodología que gestione y evalúe los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de los contratistas de la cadena de valor de la empresa consultora.

3.1.7. Materialidad

Para realizar el análisis de materialidad se debían conocer los contextos interno y externo de la organización, de ahí la importancia de contar con los hallazgos obtenidos en la primera etapa de este trabajo; además, se indagó en una documentación bibliográfica referente a temas materiales del sector servicios con el fin de complementar la información.

La importancia de haber llevado a cabo un proceso de materialidad es que favoreció la obtención de temas de gestión prioritarios para la sostenibilidad de la empresa y sus contratistas; al ser un tema prioritario, se debieron analizar los riesgos en relación a estos, con la finalidad de gestionarlos y de evitar que se materialicen: “El propósito de establecer los temas materiales es que la organización pueda comunicarle, asertiva y transparentemente, a sus partes interesadas en cuáles aspectos económicos, sociales y ambientales causa un mayor impacto” (Echavarría, 2018).

Como se mencionó en el Capítulo I (Sección 1.3 Metodología), se debían definir las grandes categorías que contendrían a los asuntos conocidos como temas materiales, se pretendió que estas englobaran una lista de asuntos englobados bajo una misma temática.

Para identificar los temas materiales se realizaron dos procedimientos: primero, una recopilación de los hallazgos obtenidos en el primer objetivo de este trabajo, donde se identificaron aquellos temas prioritarios y, segundo, una evaluación comparativa de temas materiales de empresas del sector que, a su vez, fue complementado con la información contenida en el eje número seis de la Política Nacional de Responsabilidad Social. En el Apéndice 4, se encuentra la información completa de la evaluación comparativa.

Una vez que se contó con estos insumos se realizó una comparación entre ambos y se determinó, de acuerdo a la concordancia entre estos, un resumen de los que serían los temas materiales que posteriormente fueron evaluados y plasmados en una matriz de materialidad. Además, el resultado de temas materiales promovió la indagación de posibles riesgos relacionados.

3.1.7.1. Temas materiales internos

Con los hallazgos obtenidos del primer objetivo específico, se llevó a cabo una revisión con el fin de identificar las temáticas que más fueron abordadas, las que ameritaban intervención y aquellas que representaban un grado de importancia para la empresa consultora. A continuación, se muestran los temas materiales que resultaron de este análisis, los cuales fueron clasificados en tres categorías: ambiental, social y gobernanza.

Tabla 3.7

Lista de temas materiales internos según las diferentes categorías generales

AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA
Gestión de residuos	Derechos humanos	Gestión de contratistas

AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA	
Uso eficiente del agua	Prácticas laborales	Gobierno corporativo	
Uso eficiente de la energía	Bienestar de los colaboradores	Cumplimiento normativo	
Compras sostenibles	Inversión social	Marketing responsable	
	Responsabilidad social	Gestión de clientes	
	Involucramiento con las partes interesadas	Promoción de la responsabilidad social en la cadena de valor	
			Continuidad del negocio
			Planificación estratégica
			Transparencia
			Asuntos de consumidores
		Ética empresarial	

Nota: Se enlistan los temas materiales internos correspondientes a las categorías de ambiente, social y gobernanza. Elaboración propia.

3.1.7.2. Temas materiales externos

A continuación, se muestran los diferentes temas materiales más relevantes al haber realizado una evaluación comparativa (benchmarking) de temas materiales de industrias del sector, así como la inclusión de la información contenida en el eje número seis de la Política Nacional de Responsabilidad Social. Esta información permitió indagar su contexto y sus

posibles riesgos relacionados, a la hora de extraer los temas que coincidían con los aspectos materiales internos.

Tabla 3.8.

Lista de temas materiales externos del sector servicios según las diferentes categorías generales

AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA
Cambio climático	Desarrollo de capital humano	Gobierno corporativo
Economía circular	Derechos humanos	Ética empresarial
Gases de efecto invernadero	Bienestar de los colaboradores	Seguridad de los datos y respeto de la privacidad
Uso eficiente del agua	Gestión del teletrabajo	Cumplimiento legal
Uso eficiente de la energía	Inversión social	Transparencia
Gestión de los residuos	Lucha contra el trabajo infantil	Gestión de contratistas
Contaminación de los recursos naturales	Responsabilidad Social	Marketing y ventas responsables
	Involucramiento con las partes interesadas	Prácticas de responsabilidad social a lo largo de la cadena de valor

Nota: Se enlistan los temas materiales externos correspondientes a las categorías de ambiente, social y gobernanza. Elaboración propia.

3.1.7.3. Resumen de temas materiales

Una vez que se recopiló la información referente a temas materiales relacionados con la sostenibilidad, tanto a lo interno de la empresa como en el contexto externo, se procedió a resumir los temas materiales bajo los cuales se brindó una descripción breve; más adelante, se indagó acerca de las situaciones de riesgo relacionadas con el tema que debían ser atendidas para evitar un futuro impacto en cualquier empresa.

Tabla 3.9

Resumen de temas materiales de la categoría: AMBIENTAL

Tema material	Descripción
Gestión de residuos	Proceso que se compone de diversas actividades cuyo fin es tratar correctamente los residuos en todo su ciclo de vida.
Uso eficiente del agua	Se refiere al uso óptimo del recurso hídrico en todos sus usos.
Uso eficiente de la energía	Se refiere al uso óptimo del recurso eléctrico en todos sus usos.
Compras sostenibles	Compras o contrataciones de bienes y servicios que se realizan considerando no solo aspectos económicos o técnicos, sino también criterios ambientales y sociales. (Universidad de Costa Rica, 2019)
Cambio climático	Cambio en los patrones del clima y en las variaciones de temperatura a largo plazo, sea por efectos naturales o acciones antropogénicas.
Economía circular	Es un sistema que busca aprovechar los recursos para reducir, reciclar y reutilizar todo aquello que se desecha y darle una segunda vida. (BBVA, 2022)

Nota: Se detalla la descripción de cada tema material de la categoría ambiente. Elaboración propia.

Tabla 3.10

Resumen de temas materiales de la categoría Social

Tema material	Descripción
Derechos humanos	Derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna de raza, sexo, nacionalidad, origen étnico, lengua, religión o cualquier otra condición. (Naciones Unidas, s.f.)
Inversión social	Se trata de invertir en las personas. Son políticas diseñadas para fortalecer las habilidades y capacidades de las personas y ayudarlas a participar plenamente en el empleo y la vida social. (ExpokNews, 2022)
Bienestar de los colaboradores	Se refiere a todas aquellas acciones y situaciones que les permiten a los colaboradores obtener beneficios que repercuten tanto en su vida laboral como personal, además, promueve y protege la salud de estos.
Responsabilidad social	Es el compromiso de identificar los problemas de interés público como: medio ambiente, pobreza, desigualdad de ingresos, atención de salud, hambre, desnutrición y analfabetismo, que compete a todo tipo de organizaciones (empresa, estado, universidad) para emprender acciones que generen impactos positivos en la sociedad, con el aporte de soluciones basadas en la transparencia, pluralidad, sustentabilidad y ética, siendo la meta el desarrollo sustentable del ser humano y su entorno. (Viteri, 2010)
Involucramiento con las partes interesadas	Es cuando en una organización se elaboran acciones pensadas para ser ejecutadas, involucrando a todas las partes interesadas que tengan influencia en dichas actividades y que exista de esta forma una relación más cercana, no aislada.

Tema material	Descripción
Prácticas laborales	Las prácticas laborales tienen un mayor impacto sobre el respeto al principio de legalidad y en el sentido de la justicia presente en la sociedad: las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz. (INTE/ISO 26000:2010)

Nota: Se detalla la descripción de cada tema material de la categoría social. Elaboración propia.

Tabla 3.11

Resumen de temas materiales de la categoría: GOBERNANZA

Tema material	Descripción
Gobierno corporativo	Es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor. (Deloitte, 2022)
Ética empresarial	Consiste en crear y transmitir valores desde la alta dirección hacia todos los niveles de la organización, incluyendo al consejo de administración, el comité directivo y la alta gerencia como los principales ejemplos a seguir. (Deloitte, 2022)
Cumplimiento legal	Hace referencia al establecimiento de los requisitos y normas necesarias para asegurar que, en el seno de una empresa u organización, se cumpla

Tema material	Descripción
	con el marco normativo de aplicación. (Cerem Comunicación, 2017)
Transparencia	Una organización debería revelar de forma clara, precisa y completa y en un grado razonable y suficiente la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que es responsable, incluyendo sus impactos conocidos y probables sobre la sociedad y el medio ambiente. Esta información debería estar fácilmente disponible y ser directamente accesible y entendible para aquellos que se han visto o podrían verse afectados de manera significativa por la organización. (INTE/ISO 26000:2010)
Mecanismos de reclamación y denuncia	Son todos aquellos procedimientos y/o políticas que les ayudan a las personas a expresar un reclamo o denuncia, sea de forma individual o colectiva, en relación a las operaciones de la empresa.
Gestión de contratistas	Son todas aquellas acciones implementadas por una empresa hacia sus contratistas que le aseguran que estos cumplen con una serie de criterios que garanticen: el cumplimiento legal, los requisitos solicitados, un análisis de su gestión, entre otros.
Marketing responsable	Es aquel que recoge y expone los impactos o cambios que las organizaciones generan en la sociedad, influye en la estrategia de organizaciones y fundaciones incorporando valores de responsabilidad social que provocan una mejora de la percepción de marca en todos los actores del entorno de la misma. (KSM Consultores, 2017)
Mecanismos de protección de datos y respeto	Se refiere a todas aquellas políticas y/o procedimientos que tienen la función de resguardar la privacidad de la información de una empresa, así como, la búsqueda de protección de todos sus datos.

Tema material	Descripción
de la privacidad	
Responsabilidad social en la cadena de valor	Hace referencia a la inclusión de criterios éticos, ambientales, sociales, de buen gobierno, entre otros, a lo largo de todos los eslabones de la cadena de valor, de manera que, las acciones que tienen lugar en ella resulten socialmente responsables.
Continuidad del negocio	Es la planificación y preparación anticipadas que se llevan a cabo para garantizar que una organización tenga la capacidad de seguir realizando sus funciones y actividades críticas durante eventos de emergencia o eventos disruptivos. (LISA Institute, 2021)

Nota: se detalla la descripción de cada tema material de la categoría gobernanza.

Elaboración propia.

3.1.7.4. Evaluación de los temas materiales

Una vez que se tuvo la lista de resumen de los temas materiales, se procedió a realizar una evaluación de estos, con el fin de identificar cuáles eran los temas que resultaron con un alto interés, tanto para la empresa como para sus partes interesadas (PI), ya con dicha información, se profundizó en posibles riesgos relacionados a estos temas de alto interés.

El procedimiento que se realizó para llevar a cabo la evaluación fue el siguiente:

- a. Se evaluó el nivel de importancia de cada tema material, tanto para la empresa como para sus partes interesadas, según los valores indicados en la siguiente tabla:

Tabla 3.12

Escala para evaluar el nivel de importancia de los temas materiales

Valor	Nivel de importancia
0	Nula
50	Media
100	Alta

Nota: se detallan los tres valores utilizados para determinar el nivel de importancia de los temas materiales. Elaboración propia.

b. La evaluación se llevó a cabo por parte de la estudiante y una persona representante de la empresa consultora, resaltando el hecho de que la persona de La Empresa Consultora evaluó las preguntas desde dos posiciones:

i. Desde su posición a lo interno de la empresa, según todo su conocimiento sobre el giro de negocio de la empresa consultora.

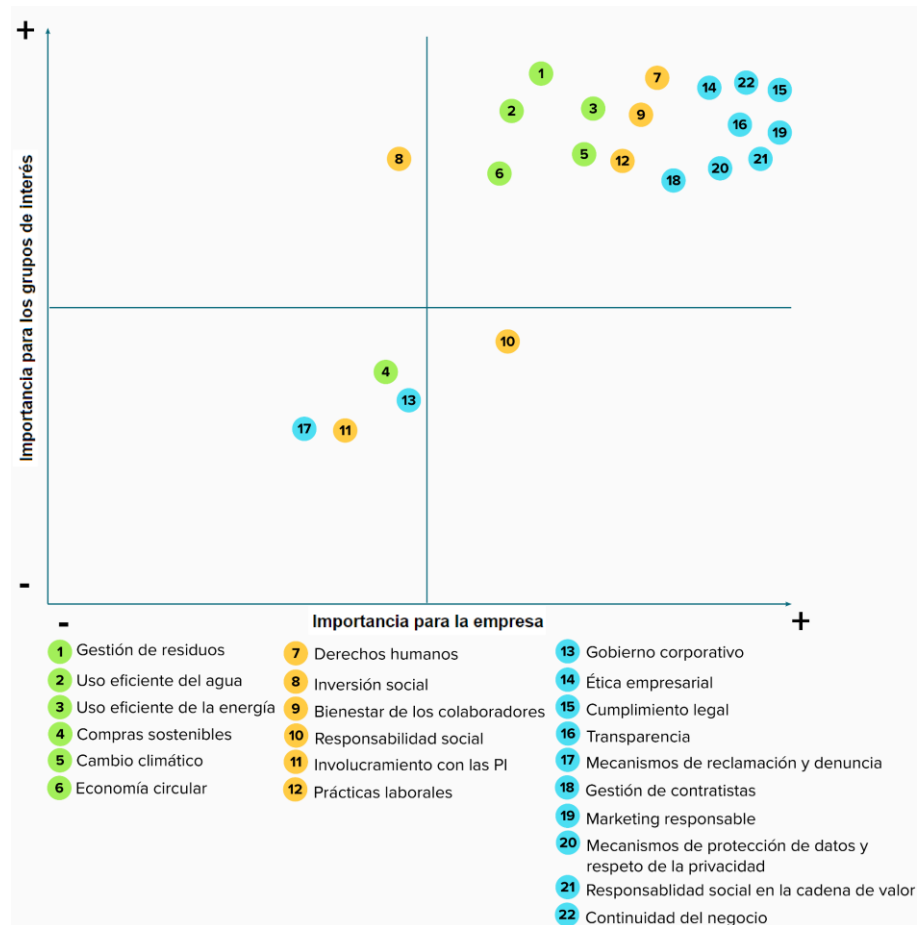
ii. Desde una posición externa, ubicada como una PI, teniendo en cuenta que a la hora de brindar la respuesta debía existir completa transparencia y que la misma fuera fundamentada con ejemplos, experiencias, acciones, etc; de manera tal que, la estudiante se aseguró de que la posición que tenía dicha persona en ese momento era desde un punto de vista externo.

c. Con la totalidad de las puntuaciones, se elaboró una tabla de resumen con los respectivos temas, y a cada uno se le asignó un valor que fue el que definió su ubicación en la matriz de materialidad. Este paso se encuentra de forma completa en el Apéndice 5.

A continuación, se muestra el gráfico de la matriz de materialidad, resultado de la evaluación anterior.

Gráfico 3.4

Matriz de materialidad



Nota: los temas cuya numeración es de color verde representan los materiales ambientales; los de color naranja, los materiales sociales; asimismo, los de color celeste, los materiales de gobernanza. Elaboración propia.

Según los resultados obtenidos en la evaluación de materialidad, a través del gráfico anterior, se logró observar que la mayoría de los temas analizados resultaron con alto nivel de importancia para ambas partes; lo que indica que todos estos temas relevantes deberán ser contemplados a la hora de llevar a cabo el análisis de los riesgos ASG en la CV.

3.2.Objetivo específico 2: desarrollar una metodología que gestione y evalúe los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de los contratistas de la cadena de valor de la empresa consultora.

Las actividades realizadas en la primera parte de este trabajo fueron: el análisis de la cadena de valor, el análisis de los contratistas, la evaluación de responsabilidad social, las brechas en materia de sostenibilidad y el análisis FODA; estos permitieron desarrollar esta segunda parte. Además, con el análisis de materialidad que se efectuó se pudo contar con un registro de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) que dieron pie a la metodología de gestión, evaluación de riesgos ASG de los contratistas de la empresa consultora.

3.2.1.Registro de riesgos ASG

Este apartado tuvo como objetivo crear un registro de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, a partir de los diferentes insumos recopilados hasta este punto; además, realizar una evaluación de dichos riesgos para contar con información valiosa y sistematizada en busca de ser considerada en la metodología de gestión y evaluación de los riesgos ASG de los contratistas de la cadena de valor de la empresa consultora.

Los datos para dicha base de información fueron extraídos desde diferentes fuentes: riesgos relacionados a los temas materiales que resultaron de alta relevancia para la empresa y sus PI; las normas de desempeño número 1 (Evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales), 2 (Trabajo y condiciones laborales), 3 (Eficiencia del uso de los recursos y prevención de la contaminación) y 4 (Salud y seguridad de la comunidad), las normas restantes no aplicaban para este trabajo y la recopilación bibliográfica de información referente al tema.

3.2.1.1.Riesgos relacionados a los temas materiales.

De acuerdo con los resultados del análisis de materialidad, a continuación, se muestran una serie de riesgos potenciales relacionados a cada uno de los temas.

Tabla 3.13

Riesgos potenciales de los temas materiales de la categoría ambiental.

Tema material	Riesgo potencial relacionado al tema
Gestión de residuos	<ul style="list-style-type: none"> ● Afectación negativa al ambiente debido a la contaminación generada por los residuos. ● Daños a la imagen de la empresa al no gestionar correctamente sus residuos.
Uso eficiente del agua	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento económico en la factura por concepto de consumo de agua.
Uso eficiente de la energía	<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento económico en la factura por concepto de consumo eléctrico.
Compras sostenibles	<ul style="list-style-type: none"> ● Riesgo reputacional al tachar como sostenibles las compras que realiza la empresa, cuando estas no lo son. ● Incurrir en greenwashing. ● La empresa puede verse inmersa en prácticas corruptivas.
Cambio climático	<ul style="list-style-type: none"> ● Inestabilidad de las economías de las PI de la empresa. ● Escasez de recursos. ● Afectación a la salud y bienestar de los colaboradores y otras PI. ● Afectación a la infraestructura gris de la empresa. ● Reducción en las ventas debido a reducciones en el poder adquisitivo de los clientes.
Economía circular	<ul style="list-style-type: none"> ● Implicaciones legales debido a la ausencia de normatividad

Tema material	Riesgo potencial relacionado al tema
	<p>que regule la competencia legal entre las empresas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Falta de conciencia ambiental por parte de proveedores y clientes. ● Barreras económicas y de acceso a la financiación.

Nota: se detallan los riesgos potenciales que se puedan derivar de los temas materiales de la categoría ambiente. Elaboración propia.

Tabla 3.14

Riesgos potenciales de los temas materiales de la categoría social.

Tema material	Riesgo potencial relacionado al tema
Derechos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ● Cadenas de valor que ejecuten algún trabajo desempeñado sobre una base informal que no cuente con protección legal. ● Poca credibilidad de las acciones relacionadas a los DDHH. ● Maltrato en todas sus formas a lo interno de la empresa o en su esfera de influencia. ● Información inconsistente sobre la salud y seguridad de los colaboradores. ● Problemas legales relacionados a incumplimientos en la normativa referente a DDHH. ● Daños a la imagen de la empresa por realizar prácticas en contra de los DDHH, como por ejemplo prácticas discriminatorias. ● Desvinculación de clientes, contratistas y otras PI por demostrar que la empresa actúa en contra de los derechos humanos de sus colaboradores.

Tema material	Riesgo potencial relacionado al tema
	<ul style="list-style-type: none"> ● Disminución en las ventas debido a problemas públicos reputacionales.
Bienestar de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> ● Accidentes laborales debido a falta de mecanismos para la protección de la salud de los colaboradores. ● Interrupción de las operaciones de la empresa. ● Implicaciones legales debido a incumplimientos con las diferentes leyes, normativas y reglamentos. ● Generar una imagen falsa de la empresa. ● Bajo impacto y descontento en los colaboradores. ● Generar un impacto contrario al deseado.
Prácticas laborales	<ul style="list-style-type: none"> ● Beneficiarse de prácticas laborales injustas de sus socios, contratistas o subcontratistas. ● Clima organizacional poco amigable con los colaboradores. ● Incursionar en prácticas laborales indecentes. ● Implicaciones legales debido a prácticas laborales en contra de los derechos de los colaboradores. ● Desvinculación de clientes, contratistas y otras PI al contar con una cultura organizacional conflictiva. ● Condiciones de trabajo en contra de lo estipulado en la legislación competente. ● Deserción de la fuerza laboral. ● Comunicación no asertiva con los colaboradores. ● Realizar prácticas que fomenten la corrupción.

Nota: se detallan los riesgos potenciales que se pueden derivar de los temas materiales de la categoría social. Elaboración propia.

Tabla 3.15

Riesgos potenciales de los temas materiales de la categoría gobernanza.

Tema material	Riesgo potencial relacionado al tema
Gobierno corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganización en las actividades y proyectos de la empresa. • Directrices estratégicas poco robustas. • Carencia de confianza de sus partes interesadas, lo que genera poca eficiencia económica y de sostenibilidad. • Interrupción en la creación de valor de la empresa en el largo plazo. • Mayor probabilidad de conflictos entre la empresa y sus PI debido a una mala gestión del Gobierno corporativo. • Proceso deficiente de toma de decisiones debido a una mala organización del Gobierno corporativo. • Dificultad para la identificación y gestión de riesgos.
Ética empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Incurrir en prácticas corruptas debido a una deficiente ética empresarial. • Daños a la imagen de la empresa. • Descenso en la confianza con sus partes interesadas. • Colaboradores insatisfechos con el actuar de la empresa. • Incurrir en incumplimientos legales. • Enfrentar conflictos de interés.
Cumplimiento legal	<ul style="list-style-type: none"> • Suspensión de las operaciones de la empresa. • Demandas legales. • Sanciones económicas. • Afectación en la relación con las PI.

Tema material	Riesgo potencial relacionado al tema
Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Daños reputacionales. ● Pérdida de clientes. ● Descontento de las PI. ● Acusaciones e implicaciones legales.
Gestión de contratistas	<ul style="list-style-type: none"> ● Conflictos de interés. ● Problemas derivados de la responsabilidad compartida entre empresa y contratista. ● Pérdida de reputación y daños a la imagen de la empresa. ● Demandas laborales. ● Interrupción en las operaciones de la empresa. ● Descontento de las PI.
Marketing responsable	<ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida de reputación y daños a la imagen de la empresa. ● Denuncias ● Pérdida de clientes. ● Desinterés de las PI de continuar en el negocio ● Fomentar prácticas anti-éticas
Mecanismos de protección de datos y respeto de la privacidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Ataques de ciberseguridad ● Pérdida de reputación y daños a la imagen de la empresa ● Conflictos con las PI ● Pérdidas económicas.
Responsabilidad social en la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida de reputación y daños a la imagen de la empresa ● Ser partícipe o cómplice de prácticas discriminatorias a lo largo de la cadena de valor ● Competencia desleal

Tema material	Riesgo potencial relacionado al tema
	<ul style="list-style-type: none"> ● Conflictos de interés ● Desinterés de las PI en actuar de forma responsable ● Clima laboral desfavorable ● Desvinculación de algunas PI ● Enfrentar las consecuencias de las acciones realizadas por terceros en contra de lo que indica la responsabilidad social
Continuidad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaboradores y directivos no capacitados para actuar en situaciones de riesgo ● Incumplimiento legal ● Problemas de adaptación a nuevas leyes y regulaciones ● Desastres naturales ● Vulnerabilidad de información ● Falta de planificación

Nota: se detalla los riesgos potenciales que se pueden derivar de los temas materiales de la categoría gobernanza. Elaboración propia.

3.2.1.2. Riesgos relacionados con las normas de desempeño de la Corporación Financiera Internacional

Las normas de desempeño de la Corporación Financiera Internacional abarcan diversas temáticas, entre ellas: la evaluación y la gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales; trabajo y condiciones laborales, eficiencia del uso de los recursos y prevención de la contaminación; salud y seguridad de la comunidad, adquisición de tierras y reasentamiento involuntario; conservación de la biodiversidad y gestión sostenible de los recursos naturales vivos, pueblos indígenas y patrimonio cultural.

No obstante, no todas las normas son aplicables en este trabajo debido a que no se abordaron temas relacionados al patrimonio cultural. Las operaciones de la empresa y sus contratistas no tienen afectación en pueblos indígenas, por lo que las normas aplicables fueron las siguientes: N° 1: evaluación y gestión de los riesgos e impactos ambientales y sociales; N° 2: trabajo y condiciones laborales; N° 3: eficiencia del uso de los recursos y prevención de la contaminación y N° 4: salud y seguridad de la comunidad.

El haber contemplado estas normas como fuente importante de información promovió un estándar global de referencia mediante la representación de un panorama amplio sobre situaciones que tienen lugar en las cadenas de valor, como lo son las condiciones laborales, la gestión de los recursos, gestión de riesgos e impactos, entre otros; por lo tanto. Los datos contenidos en ellas resultaron muy valiosos para los objetivos del presente trabajo.

Una vez leídas y analizadas cada una de las normas, a continuación, se enlistan los riesgos extraídos de la información que se aplicaron para el contexto de este documento:

1. Afectación negativa al ambiente producto de las operaciones, incluidos todos los ecosistemas.
2. Elevada generación de emisiones de gases de efecto invernadero que ocasionan contaminación de la atmósfera.
3. Desvinculación de las partes involucradas de un mismo eslabón o actividad de la cadena de valor, lo que podría generar conflictos de interés.
4. Conflictos sociales debido a la inexistencia de mecanismos de atención ante quejas y/o denuncias en donde los afectados puedan expresar sus inquietudes en relación a las actividades de la empresa y que, al mismo tiempo, reciban respuesta por parte de la empresa de forma pronta y eficiente.

5. Generar un impacto negativo a la empresa debido al incumplimiento y/o irrespeto de los derechos humanos, tales como: la ejecución de actos discriminatorios, trabajo forzoso, implementación de trabajo infantil, la no igualdad de oportunidades, etc.
6. Incumplimiento con las leyes y los reglamentos aplicables de las jurisdicciones en las que opere la empresa.
7. Procesos deficientes debido a una mala comunicación en todos los niveles de la organización.
8. Deficiente respuesta ante incidentes o situaciones de emergencia.
9. Interrupciones en la continuidad del negocio debido a una mala planificación de los recursos financieros y humanos.
10. Procedimientos deficientes debido a colaboradores poco capacitados.
11. Daños reputacionales debido a una poca transparencia y rendición de cuentas.
12. Existencia de una baja provisión de condiciones de trabajo seguras y saludables.
13. Interrupciones en la continuidad del negocio debido a un bajo involucramiento con las actividades y los actores más relevantes de la cadena de valor, su seguridad, requisitos legales, entre otros.
14. Generación de conflictos legales y/o sociales debido a un bajo nivel del control gerencial sobre los principales contratistas.
15. Daños a la comunidad donde opera o tiene influencia la empresa y/o sus contratistas.
16. Afectación negativa, directa o indirecta, a grupos vulnerables debido a las operaciones de la empresa y/o sus contratistas.

3.2.1.3. Riesgos extraídos de la búsqueda bibliográfica

Dado que en este apartado se buscaba indagar por medio de diferentes fuentes bibliográficas acerca de riesgos, más específicamente riesgos ASG que se pudieran vincular de manera directa y/o indirecta con la actuación de los contratistas de la cadena de valor, se llevó a cabo la búsqueda bibliográfica de acuerdo a este criterio.

A continuación, se enlistan los riesgos recopilados:

1. Cargas laborales extremadamente demandantes que afectan el clima laboral. (Pérez, 2022)
2. Procedimientos sin documentar que eviten un resguardo de la información. (Aparisi, 2020)
3. No implementación de normas laborales en la cadena de valor, contrataciones no formalizadas, entre otras, que generarían una amenaza para la continuidad del negocio. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway [COSO] y Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible [WBCSD], 2018)
4. Implementación de trabajo forzoso. (Organización Internacional de Trabajo, 2022)
5. Incumplimiento legal y de cualquier normativa aplicable a las operaciones. (EALDE, 2021)
6. Daños a la imagen de la empresa debido a actos corruptivos y/o de soborno. (COSO y WBCSD, 2018)
7. Conflictos entre partes debido a un deficiente proceso de transparencia fiscal. (COSO y WBCSD, 2018)

8. Contribuir al cambio climático debido a una mala gestión de los residuos, generación de gases de efecto invernadero y deficiente uso de los recursos como agua y energía. (COSO y WBCSD, 2018)
9. Sistema de gobierno corporativo no definido, lo que imposibilitaría alinear los intereses entre las partes interesadas. (PROCOMER, s.f.)
10. Inestabilidad del sistema financiero de la empresa, lo que arriesgaría la continuidad del negocio. (COSO y WBCSD, 2018)

3.2.1.4. Evaluación de los riesgos

Esta etapa del proceso correspondió a la evaluación de todos los riesgos recopilados a lo largo de este trabajo; se puede considerar como la etapa final de la recopilación de riesgos ASG que fueron incluidos en las herramientas de la metodología propuesta en este segundo objetivo específico. La evaluación se llevó a cabo por medio de la utilización de la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas del Gobierno de Colombia, la cual fue aplicada por parte de la estudiante y una persona representante de la empresa consultora.

Dado que se contó con tres fuentes principales de información que se utilizaron para obtener el listado de los riesgos relacionados a: temas materiales, Normas del desempeño de la IFC y aquellos extraídos de la búsqueda bibliográfica, cabe señalar que existen algunos de gran similitud, por lo que en caso de repetirse, se consideró una vez a la hora de llevar a cabo la evaluación.

En el Apéndice 6 se detallan los pasos que se siguieron en la evaluación. El objetivo fue lograr la elaboración de la matriz de calor de riesgos a través de los resultados obtenidos; a su vez, los resultados de dicha matriz fueron el último insumo para dar inicio con la

elaboración de la herramienta para gestionar y evaluar los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de los contratistas de la cadena de valor de la empresa.

A continuación, se muestra la matriz de calor de riesgos, resultado de la evaluación de todos los riesgos recopilados.

Figura 3.9

Matriz de calor de riesgos

			IMPACTO					
			Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico	
			1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD	Casi seguro	5						
	Probable	4						
	Posible	3		A7	S6 G8			A4
	Improbable	2		A3 A5	G2 G4 G7	S1 S2 G1 S3 S4 S5 G5 G6 G9 G10 S8		
	Rara vez	1		A1 G3	A6 S7 S10	A2 S9 G11		

Nota: se muestran los 28 diferentes riesgos que fueron evaluados. Elaboración propia.

Tal y como se muestra en la figura anterior sobre el total de riesgos evaluados sólo **cuatro** se encuentran en la categoría **baja**, **siete** son riesgos de categoría **moderada**; **dieciséis** de categoría **alta** y **uno** de categoría **extrema**. La simbología para cada riesgo se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 3.16

Simbología de riesgos ubicados en la matriz de calor

ID	Riesgo
A1	Daños a la imagen de la empresa al no gestionar correctamente sus residuos.
A2	Incurrir en greenwashing.
A3	Afectación a la infraestructura gris de la empresa.
A4	Reducción en las ventas debido a alteraciones en el poder adquisitivo de los clientes.
A5	Barreras económicas y de acceso a la financiación.
S1	Cadenas de valor que ejecuten algún trabajo desempeñado sobre una base informal que no cuente con protección legal.
S2	Fuerza laboral inestable debido a una mala gestión en DDHH.
S3	Disminución en las ventas debido a problemas públicos reputacionales.
S4	Implicaciones legales debido a incumplimientos con las diferentes leyes, normativas y reglamentos.
S5	Beneficiarse de prácticas laborales injustas de sus socios, contratistas o subcontratistas.
S6	Desvinculación de clientes, contratistas y otras PI al contar con una cultura organizacional conflictiva.
G1	Daños a la imagen de la empresa por realizar prácticas en contra de los DDHH, como por ejemplo prácticas discriminatorias.
G2	Directrices estratégicas poco robustas.
G3	Mayor probabilidad de conflictos entre la empresa y sus PI debido a una mala gestión del Gobierno Corporativo.
G4	Dificultad para la identificación y gestión de riesgos.
G5	Problemas derivados de la responsabilidad compartida entre empresa y contratista.
G6	Ataques de ciberseguridad
G7	Problemas de adaptación a nuevas leyes y regulaciones

ID	Riesgo
A6	Afectación negativa al ambiente, incluidos todos los ecosistemas, producto de las operaciones de la empresa.
S7	Conflictos sociales debido a la inexistencia de mecanismos de quejas bidireccionales en donde los afectados puedan expresar que se han visto perjudicados por alguna situación, de forma directa o indirecta, debido al accionar de la empresa.
G8	Procesos deficientes debido a una mala comunicación en todos los niveles de la organización.
G9	Bajo compromiso de los colaboradores debido a relaciones inestables entre los trabajadores y la gerencia y baja provisión de condiciones de trabajo seguras y saludables.
G10	Interrupciones en la continuidad del negocio debido a una mala planificación de los recursos financieros y humanos, así como un bajo involucramiento con las actividades y los actores más relevantes de la cadena de valor, su seguridad, requisitos legales, entre otros.
S8	Daños a la comunidad donde opera o tiene influencia la empresa y/o sus contratistas.
S9	Afectación negativa, directa o indirecta, a grupos vulnerables debido a las operaciones de la empresa y/o sus contratistas.
G11	Daños a la imagen de la empresa debido a actos corruptivos y/o de soborno.
S10	Conflictos entre partes debido a un deficiente proceso de transparencia.
A7	Contribuir al cambio climático debido a una mala gestión de los residuos, generación de gases de efecto invernadero y deficiente uso de los recursos como agua y energía.

Nota: tabla que contiene el resumen de todos los riesgos que se consideraron en la evaluación, así como su identificador (ID) para la matriz de riesgos. La letra inicial de ID para cada riesgo indica si es un riesgo de categoría ambiental, social o de gobernanza.

Elaboración propia.

Esta clasificación permitió profundizar en los riesgos más relevantes a la hora de realizar las consultas que fueron abordadas por los contratistas, de manera que sirvió como herramienta para llevar a cabo el proceso de evaluación y gestión de riesgos presentes en la cadena de valor.

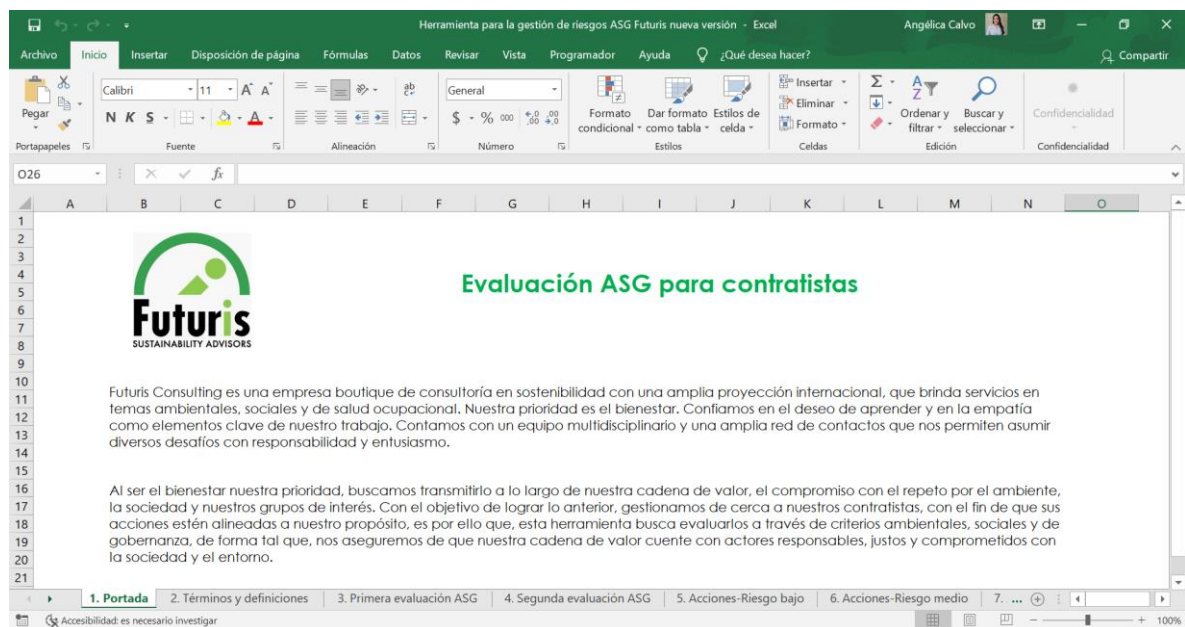
3.2.2.Herramienta para la evaluación de riesgos ASG

Como parte de la metodología de gestión de riesgos ASG, los insumos que se recopilamos hasta este punto y la información contenida en la documentación de gestión de contratistas de Futuris (How to No 12 – gestión de contratistas, información para contratistas y análisis de trabajo seguro), se creó una herramienta en excel que la empresa tendrá como recurso para evaluar a sus contratistas, la presente contiene las siguientes pestañas:

- **1. Portada:** incluye una breve descripción de la empresa consultora y el objetivo de la herramienta.

Figura 3.10

Visualización de la portada de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG

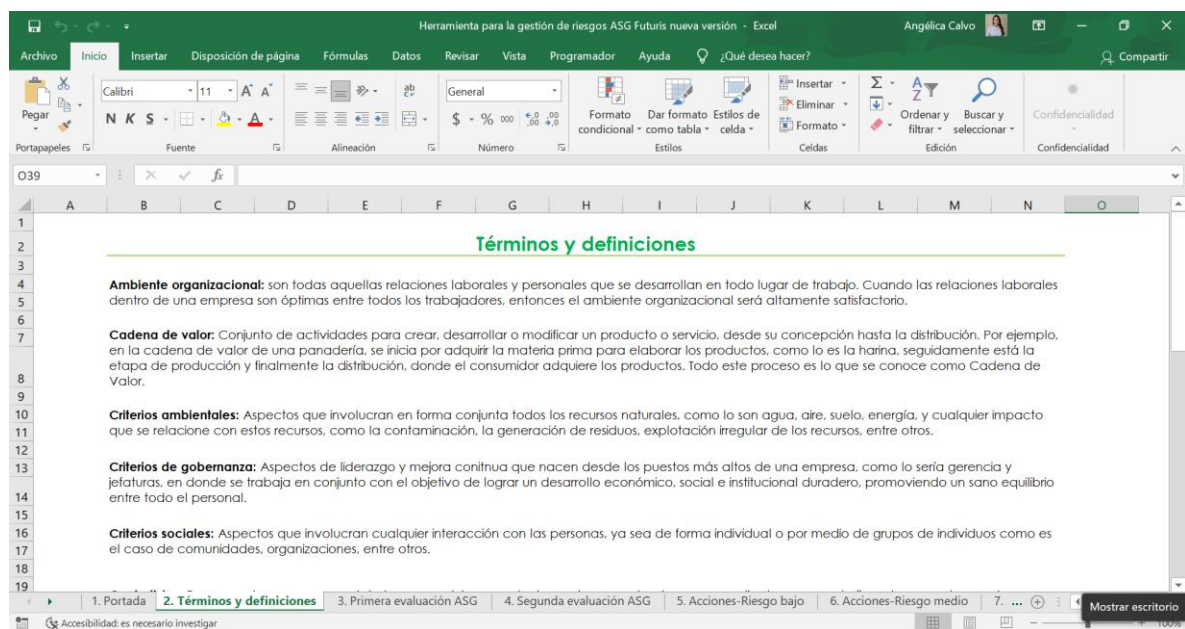


Nota: presentación de cómo se visualiza la portada de herramienta para la evaluación de riesgos ASG

- **2. Términos y definiciones:** incluye una serie de términos utilizados a lo largo de la herramienta y su respectiva definición, de forma tal que, quien la utilice comprenda cada concepto.

Figura 3.11

Visualización de la pestaña de términos y definiciones de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG

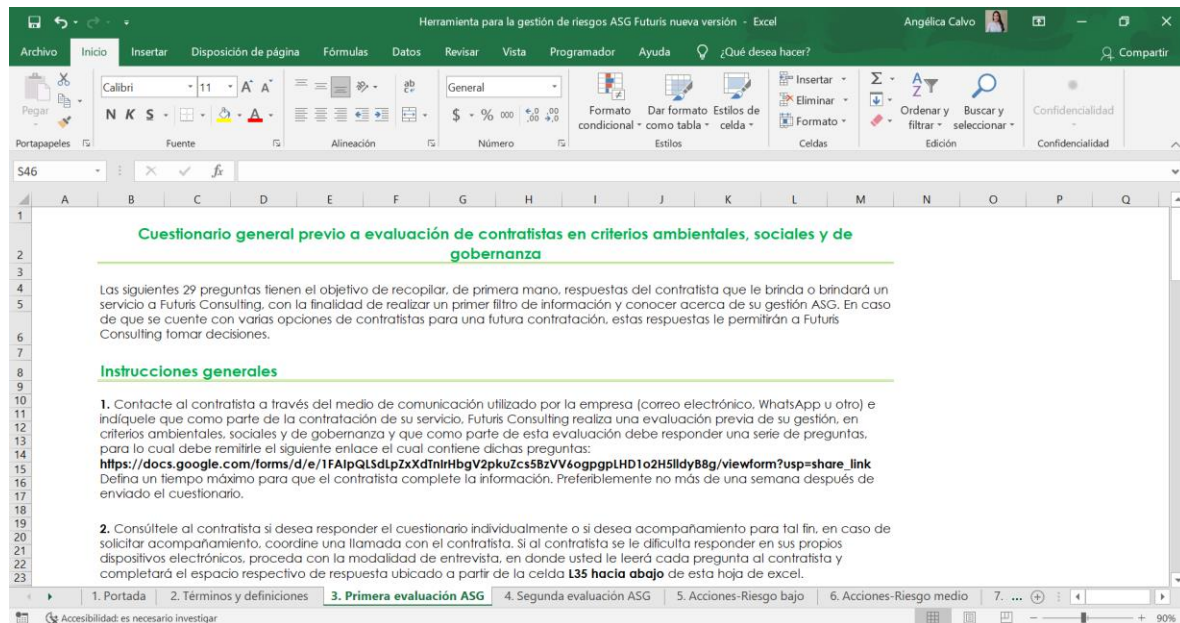


Nota: presentación de cómo se visualiza la segunda pestaña de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG

- **3. Primera evaluación ASG:** esta pestaña contiene la primera evaluación que la empresa consultora llevó a cabo con sus contratistas, la cual consta de un cuestionario general de 29 preguntas (ver Apéndice 7) en criterios ambientales, sociales y de gobernanza y sus respectivas instrucciones. Las preguntas fueron formuladas con base en los resultados de temas materiales y el resumen del registro de riesgos ASG. El cuestionario también se desarrolló en la plataforma de Google Forms con el objetivo de recopilar más rápidamente las respuestas de los contratistas.

Figura 3.12

Visualización de la pestaña de la primera evaluación ASG de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG

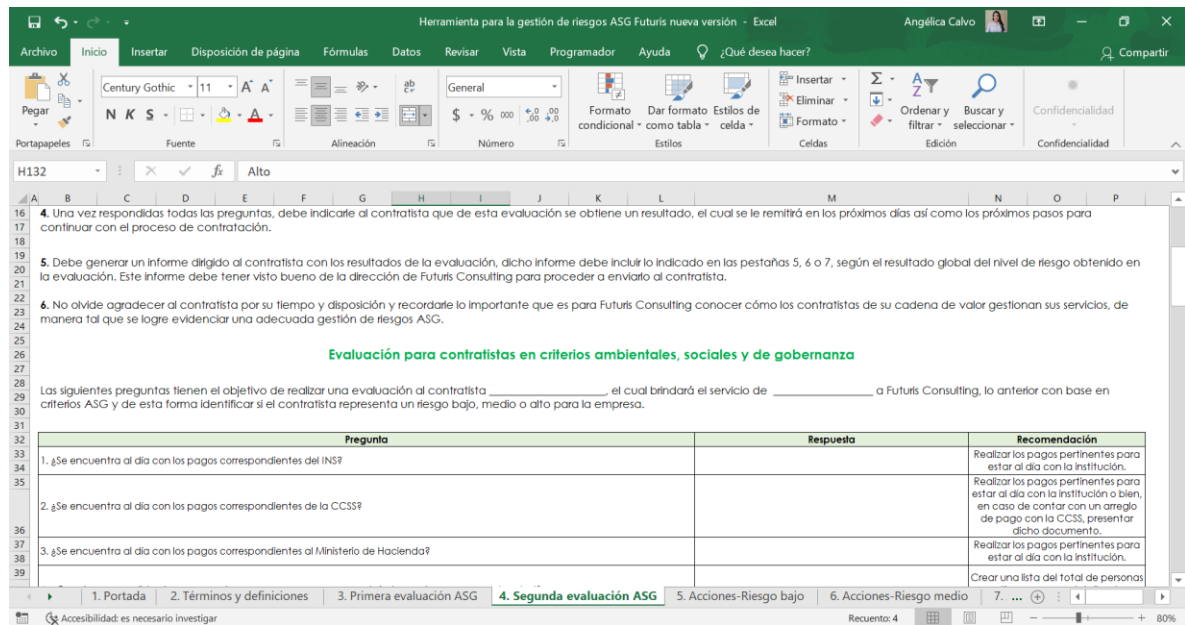


Nota: Presentación de cómo se visualiza la tercera pestaña de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG

- **4. Segunda evaluación ASG:** esta pestaña contiene las instrucciones del proceso, las preguntas que serán aplicadas a los contratistas quienes aprobaron la primera evaluación ASG; asimismo, las recomendaciones para cada pregunta en caso de que el contratista no cuente con lo solicitado y por último los resultados, los cuales se obtienen a partir de dos categorías que indican el nivel de riesgo que el contratista representa para la empresa consultora y al final ambos resultados se consolidan en un resultado global. La primera categoría abarca los resultados de las preguntas cuyo criterio es de cumplimiento legal y la segunda, el resto de las preguntas que no tienen requisito legal de cumplimiento.

Figura 3.13

Visualización de la pestaña de la segunda evaluación ASG de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG



Nota: presentación de cómo se visualiza la cuarta pestaña de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG

Para ambas categorías, los posibles resultados a obtener son: nivel de riesgo bajo, medio o alto. Para el caso de la primera categoría se considera bajo si el contratista no incumple con ninguno de los criterios de requisito legal, medio si incumple con uno de dichos requisitos y alto si incumple con dos o más requisitos. Para el caso de la segunda categoría, los resultados se basan según la cantidad de respuestas positivas obtenidas; es decir, aquellas cuya respuesta fue **Sí**. Se considera un nivel de riesgo bajo si el total de respuestas positivas se encuentran entre el rango de 80% y 100%, nivel de riesgo medio para el rango de 50%-79% y nivel de riesgo alto para el rango de 0%-49%.

Para obtener el resultado global se realizaron las siguientes combinaciones:

Tabla 3.17

Resultado del nivel de riesgo del contratista para La Empresa Consultora

Resultado global del nivel de riesgo ASG		
Aspectos legales	Otros aspectos (no legales)	Resultado global de la evaluación
Alto	Alto	Alto
Alto	Bajo	Alto
Alto	Medio	Alto
Medio	Alto	Alto
Medio	Bajo	Medio
Medio	Medio	Medio
Bajo	Alto	Alto
Bajo	Bajo	Bajo
Bajo	Medio	Medio

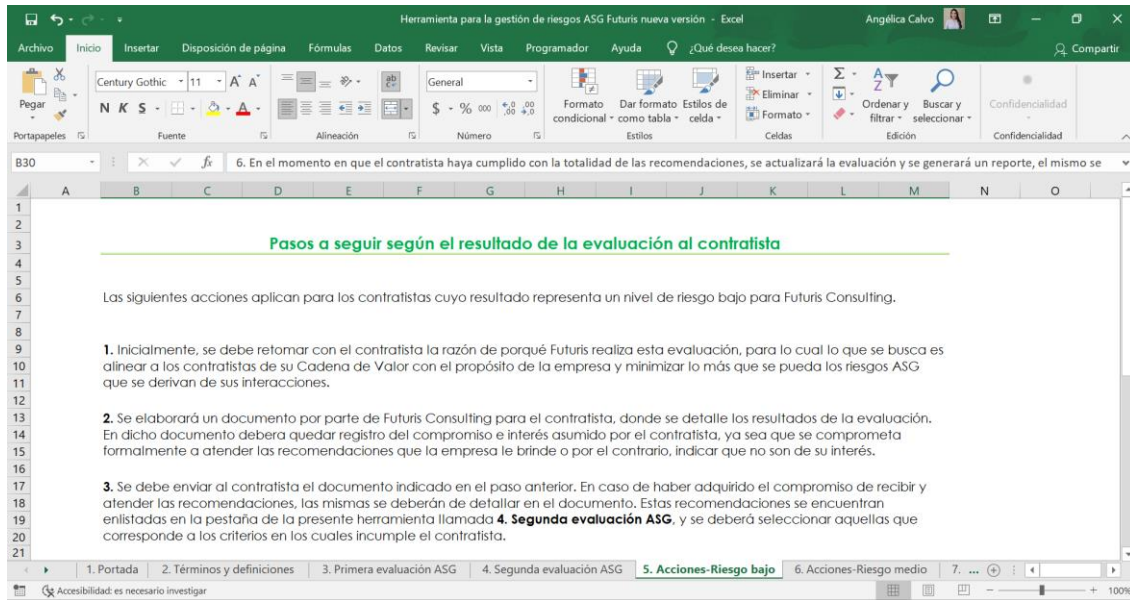
Nota: se presentan las combinaciones de las dos categorías de resultados para obtener el resultado global de la evaluación. Elaboración propia.

Tanto las combinaciones como la clasificación de los posibles resultados a obtener fueron definidos por la estudiante y la directora de operaciones de la empresa consultora.

Una vez obtenido el resultado global, la herramienta detalla en sus próximas 3 pestañas aquellas acciones a seguir y las instrucciones respectivas, según el nivel de riesgo obtenido en la evaluación (5. Acciones-Riesgo bajo, 6. Acciones-Riesgo medio y 7. Acciones-Riesgo alto). A continuación, se presenta un ejemplo de estas pestañas y su contenido. La herramienta se encuentra como un documento adjunto a este documento.

Figura 3.14

Visualización de las últimas tres pestañas de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG



Nota: presentación de cómo se visualiza una de las pestañas de las acciones a considerar una vez que se haya realizado y obtenido el resultado de la segunda evaluación de la herramienta para la evaluación de riesgos ASG

De los principales resultados obtenidos en esta segunda etapa, se pudo evidenciar que, los temas materiales que resultaron de la evaluación coincidían con los riesgos recopilados y registrados en las diferentes fuentes, por lo que debían formar parte de la herramienta implementada y evaluar a los contratistas en dichos temas.

Al finalizar todas las herramientas que formaron parte de la metodología de evaluación ASG para contratistas se procedió a trabajar el tercer objetivo propuesto en esta tesis.

3.3.Objetivo específico 3: validar la metodología de gestión y evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza aplicado a los contratistas de la empresa consultora.

Como última etapa de este trabajo, era deseable completar en este punto las herramientas desarrolladas, sin embargo, estas fueron concluidas previamente de forma simultánea mientras se creaban; esto como parte del objetivo específico número dos en el cual se formuló y se completó la matriz de materialidad. Posteriormente, se llevó a cabo la identificación de riesgos, así como su debida puntuación según el nivel de impacto y la probabilidad de ocurrencia, así mismo, se diseñó y completó la matriz de calor de riesgos y se creó el formulario (primera evaluación ASG), el cual fue completado directamente por los contratistas, el mismo contempló criterios ambientales, sociales y de gobernanza, de manera que la información se sistematizó en una sola herramienta, la que fue detallada durante la sección.

3.2.3. Herramienta para la evaluación de criterios ASG.

3.3.1. Metodología de gestión y evaluación de riesgos ASG y sus recursos para la implementación

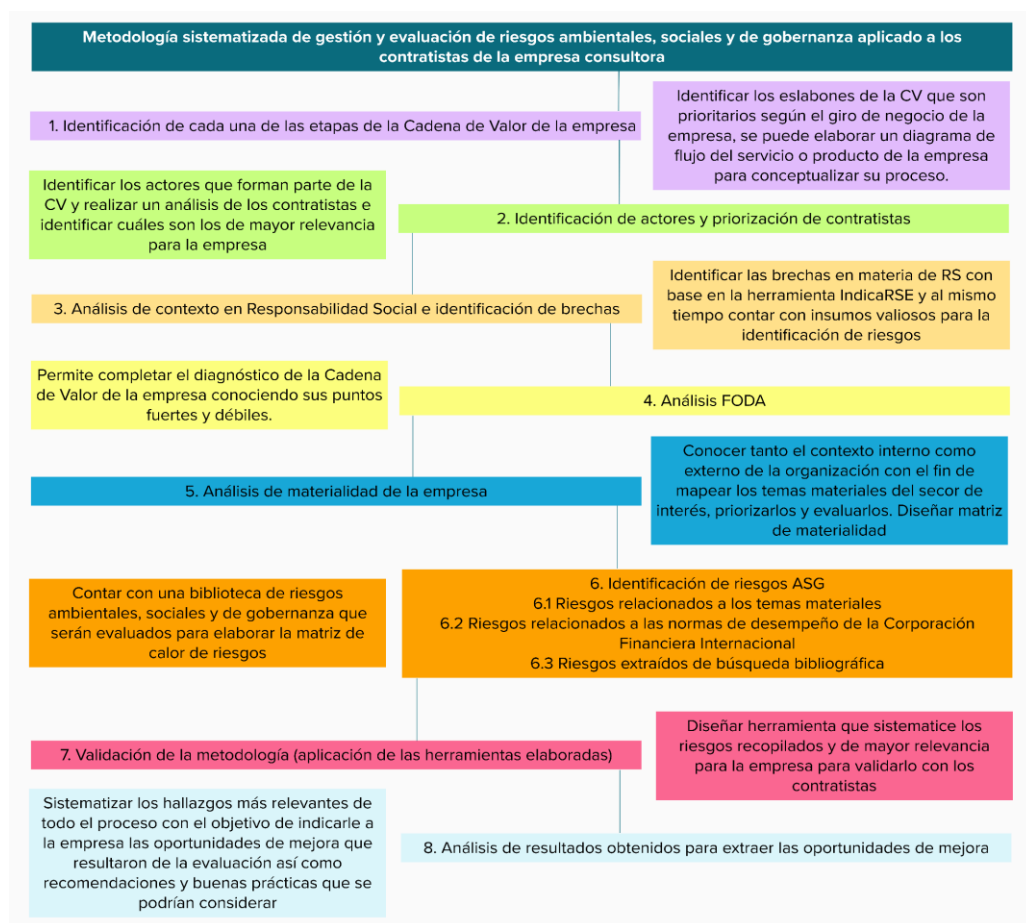
La metodología de gestión y evaluación de riesgos ASG buscó definir los pasos necesarios para que una empresa (en este caso la empresa consultora) pudiera evaluar a sus contratistas en criterios ASG y determinar el nivel de riesgo que representan las acciones de dichos actores para la organización.

La metodología fue creada con la información obtenida del análisis de la cadena de valor, su contexto, identificación y priorización de contratistas, identificación de riesgos más relevantes para el sector y las medidas para gestionar a los contratistas de manera sostenible.

Con el objetivo de sistematizar la metodología que se creó a partir de todos los insumos recopilados en este trabajo, a continuación, se muestra un esquema que resume cada una de las etapas y sus objetivos respectivos.

Figura 3.15

Metodología sistematizada de gestión y evaluación de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza aplicado a los contratistas de la empresa consultora



Nota: esquema de la metodología sistematizada de gestión y evaluación de riesgos ASG aplicado a los contratistas de la empresa consultora. Elaboración propia.

De la figura anterior, a continuación, se detalla la metodología que se creó para realizar la evaluación ASG de los contratistas de la empresa consultora:

Cada actividad realizada tuvo como objetivo en común recopilar información de la organización tanto interna como externa sobre el sector servicios, para al final de la metodología, plasmar la información en la herramienta para la gestión de riesgos ASG.

1. Como primer paso para implementar la metodología de gestión y evaluación de riesgos ASG, se realizó la debida identificación de cada una de las etapas que componen la cadena de valor de la empresa; asimismo, se conoció su contexto, cómo se aborda cada eslabón de la cadena y los resultados finales del proceso.

Para efectos de este trabajo el proceso de los servicios que ofrece la empresa consultora se detalló por medio de un diagrama de flujo tal y como se muestra en la figura 3.7.

Para obtener la información fue necesario programar visitas a la empresa, aplicar entrevistas y con los datos recopilados, diagramar los resultados.

2. Una vez que se conoció el contexto de la organización, se hizo un mapeo de los actores que tienen lugar en dicha cadena de valor. Al ser los contratistas el foco de interés de este trabajo, se profundizó en ellos por medio de una evaluación de prioridad que permitió identificar cuáles son los de mayor relevancia para la empresa.

Para obtener la información fue necesario realizar visitas a la empresa, aplicar entrevistas y comunicaciones por medio de WhatsApp con la asistente administrativa y la directora de operaciones de la empresa. Con los datos recopilados, se diseñó la matriz de prioridad de los contratistas, la cual se muestra en el gráfico 3.2 y cuyo procedimiento se detalla en el apéndice 1.

3. Como tercer paso general de esta metodología, se evaluaron criterios de responsabilidad social a través de las siete materias fundamentales de responsabilidad social

por medio de la herramienta IndicaRSE, para identificar las brechas presentes en la empresa en este tema.

Para obtener la información fue necesario aplicar entrevistas virtuales con la asistente administrativa y la directora de operaciones de la empresa. El proceso se describe en el apartado del Capítulo 3: 3.1.3. y se detalla en el apéndice 2.

4. Una vez que se había recopilado la información de la cadena de valor, sus actores relevantes y la evaluación de responsabilidad social de la empresa, la metodología consistió en cerrar el diagnóstico inicial de la empresa consultora a través del conocimiento de su contexto interno y externo, esto se logró gracias al análisis FODA.

Los insumos para llevar a cabo el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas fue la información recopilada en los puntos anteriores de la metodología (diagnóstico de la cadena de valor, incluyendo la priorización de los actores y la evaluación de responsabilidad social).

5. El siguiente paso fue conocer cuáles eran los temas materiales más relevantes para la empresa consultora y los temas materiales en tendencia en el sector servicios, para evaluarlos y priorizarlos. La materialidad evidencia los temas que son prioritarios en las empresas y, por ende, cuáles son aquellas áreas de mayor interés, por lo que, de este ejercicio, se obtiene información de posibles temas en los que podrían tener lugar los riesgos de la cadena de valor. De esta información, se tomaron decisiones de, según estos temas, hacia dónde encaminar los riesgos a evaluar en la metodología.

Los insumos para obtener los temas materiales internos están en la información recopilada en los puntos anteriores de la metodología. Respecto a los temas materiales externos se obtuvieron gracias a una evaluación comparativa (benchmarking); dicho proceso se detalló en la sección 3.2.1. En consecuencia, resultados se plasmaron en la matriz de materialidad, gráfico 3.4 y el proceso detallado se encuentra en el apéndice 4.

6. Hasta este punto de la metodología se había recopilado información valiosa de diferentes fuentes que alimentaron la herramienta final; no obstante, fue en este punto donde se iniciaron a recopilar de forma más puntual los riesgos ASG. Por lo tanto, se creó una biblioteca de riesgos recopilados desde tres diferentes fuentes (temas materiales internos y externos, normas de la IFC y de búsqueda bibliográfica); estos riesgos fueron registrados para ser evaluados posteriormente y así crear la matriz de calor de riesgos con los resultados obtenidos (figura 3.9). El detalle de este proceso se encuentra en la sección 3.2.2 del capítulo 3 y en el apéndice 6.

7. Finalmente, se creó la herramienta para la evaluación de criterios ASG (sección 3.2.3.), la cual consideró todos los datos mencionados en los puntos anteriores de la metodología. La información fue redactada en forma de preguntas que implicaran riesgos según las diferentes temáticas abordadas a lo largo del trabajo y se formuló una primera evaluación con base en una serie de preguntas; estas fueron respondidas por una muestra de los contratistas de la empresa consultora y se realizó por medio de la creación de un Google Form. Se analizaron los resultados y se profundizaron los temas en la segunda evaluación, la cual, al igual que en la primera se encuentra en la herramienta mencionada.

Adicionalmente, como complemento a esta metodología se elaboró un manual de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor (apéndice 7) por lo que la combinación de ambos instrumentos permitió fortalecer aún más el proceso.

Como se mencionó en el apartado de alcance y limitaciones, la metodología diseñada no se validó en su totalidad, de todas las herramientas mencionadas se extrajo información para la elaboración de la primera evaluación, la cual sí fue aplicada a contratistas de prioridad baja, media y alta. De esta forma los resultados, más la información contenida en la documentación de la empresa sobre la relación con contratistas, dieron pie para la formulación de las preguntas de la segunda evaluación, la cual es deseable que se aplique a los contratistas de la consultora como una extensión del alcance y una segunda etapa de este trabajo.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la primera evaluación de contratistas.

3.3.2. Evaluación de criterios ASG con contratistas

Como parte de la metodología que gestiona y evalúa los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza de los contratistas de la cadena de valor de la empresa consultora, se confeccionó el cuestionario “Primera evaluación ASG”, basado en los temas materiales y los resultados de priorización de riesgos, con el objetivo de validar dicha metodología.

La muestra fue tomada según el criterio de un experto y dicho cuestionario fue aplicado a tres contratistas de prioridad alta, dos de prioridad media y dos de prioridad baja; de esta forma, se obtuvo un panorama amplio de respuestas que permitió conocer de qué forma los contratistas de la empresa consultora integran en su giro de negocio, aquellos criterios ASG y cómo esto impacta positiva o negativamente a la empresa consultora.

Según los resultados obtenidos se pudo realizar una evaluación de los contratistas y a su vez determinar si existe un impacto directo e indirecto, positivo o negativo para la empresa consultora a razón de las acciones de sus contratistas.

A continuación, se muestran los principales resultados obtenidos de algunas de las respuestas de la primera evaluación ASG, los cuales se manifiestan según las tres grandes áreas en cuestión: ambiental, social y gobernanza.

Resultados en relación a temas ambientales:

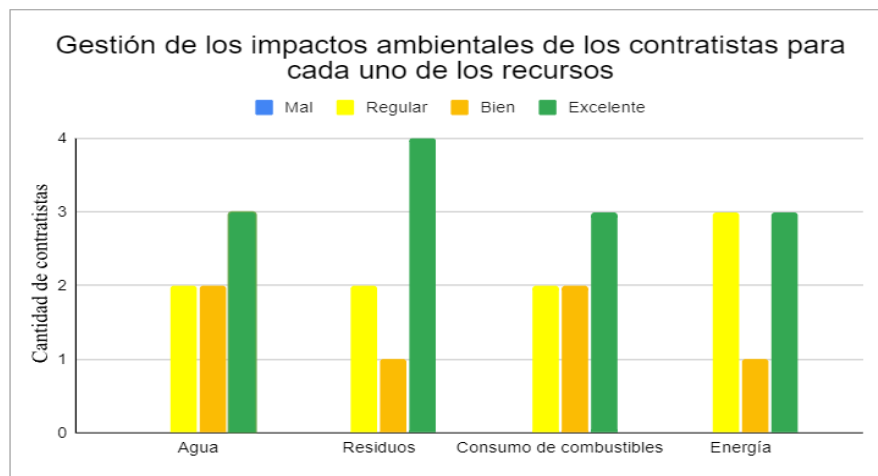
- Se les consultó a los contratistas la forma en que gestionan sus residuos procedentes de la prestación de sus servicios a la empresa consultora, cabe señalar que existe el riesgo de generar una mala imagen de la empresa en caso de que salga a la luz una inadecuada gestión de residuos por parte de sus contratistas, pues esto demostraría un bajo compromiso con el ambiente.

Según las respuestas obtenidas se logró evidenciar que no existe ningún impacto negativo al respecto y el riesgo de que suceda es poco, ya que, las respuestas demuestran que algunos servicios no generan residuos y, en los que sí, se evidenció el compromiso de los contratistas con el ambiente de acuerdo con la disposición final que le dan a estos.

- La gestión de impactos ambientales es otro de los temas relevantes a destacar entre los contratistas, pues, el compromiso de sus acciones con el entorno dependerá de cómo sea dicha gestión. Para este caso se les consultó cómo gestionan los impactos ambientales en su empresa para cada uno de los recursos que se visualizan en el gráfico 3.5, siendo evaluado en una escala de criterios descriptivos (mal, regular, bien y excelente).

Gráfico 3.5

Gestión de impactos ambientales en la empresa



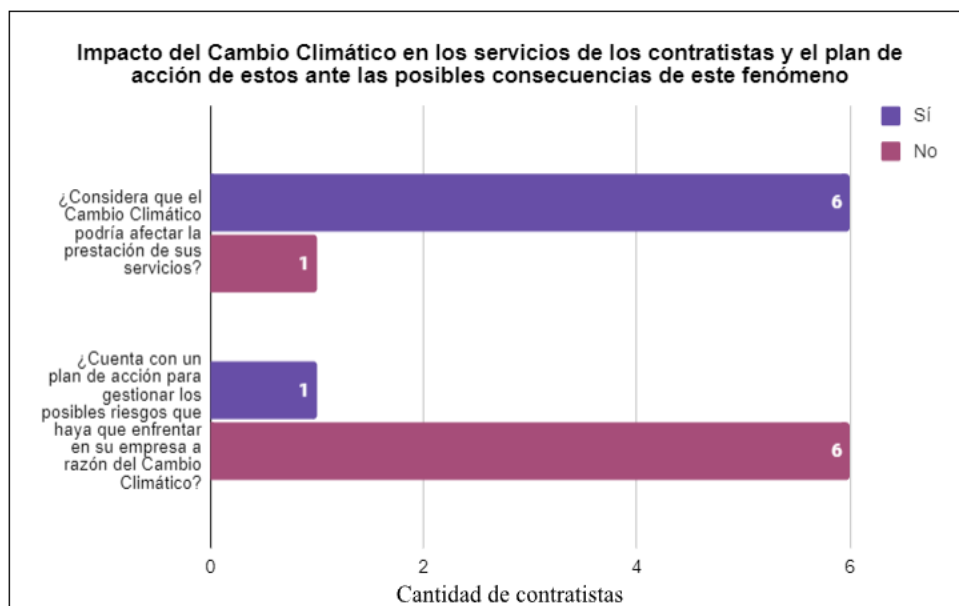
Nota: evaluación (desde mal a excelente) de la gestión de impacto a diferentes recursos por parte de los contratistas. Elaboración propia.

Los resultados muestran que existen iniciativas por una adecuada gestión de estos recursos, lo que evidencia el compromiso de los contratistas con el ambiente.

- Por otra parte, con el objetivo de conocer el grado de respuesta de los contratistas ante los efectos del cambio climático, se les consultó si consideran que el cambio climático podría afectar su negocio y si cuentan con un plan de acción para hacer frente a sus efectos. Según los resultados presentados en el gráfico 3.6 se evidencia que los contratistas son conscientes de que el cambio climático sí les puede afectar, pero a su vez, se muestra la peculiaridad de que a pesar de que conocen que están propensos a este fenómeno, no cuentan con un plan de acción que les permita mitigar o adaptarse a sus efectos.

Gráfico 3.6

Cambio Climático



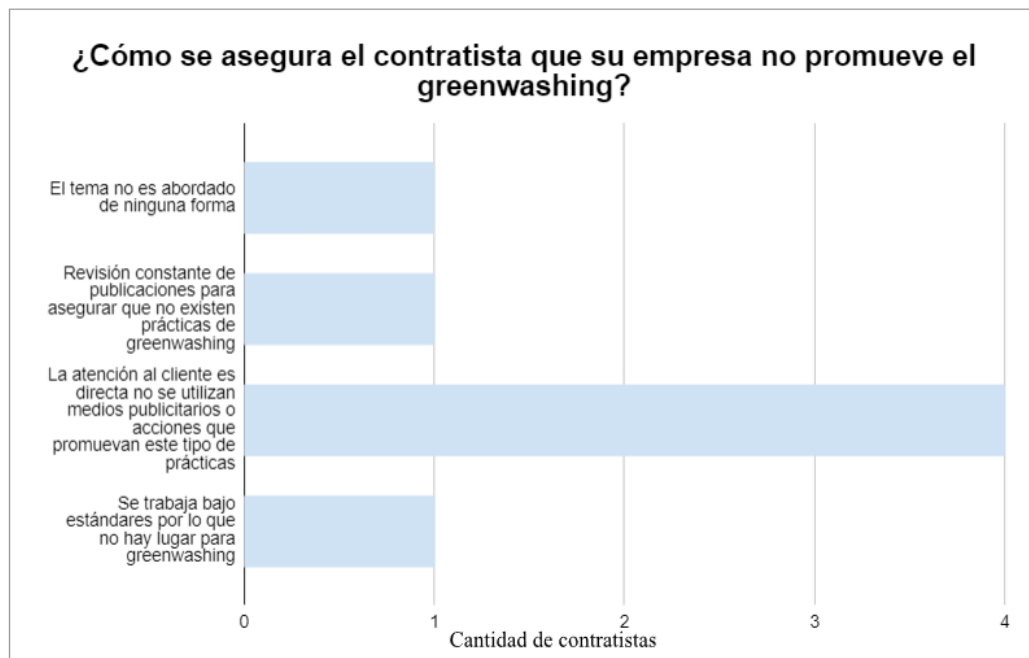
Nota: impacto del cambio climático ante los servicios brindados por los contratistas, elaboración propia.

- En materia de publicidad engañosa, se les consultó a los contratistas cómo evitan incurrir en prácticas conocidas como greenwashing, si se demuestra que una empresa realiza prácticas de este tipo estaría generando un impacto negativo grande para la empresa consultora por temas de responsabilidad compartida. Según los resultados que se presentan

en el gráfico 3.7 se evidencia que, de los contratistas consultados sólo uno no muestra interés en el tema y los demás realizan acciones para evitar este tipo de prácticas. Es esencial destacar el hecho de cómo el trato directo contratista-cliente beneficia a que esta práctica no se materialice.

Gráfico 3.7

Promoción del greenwashing



Nota: abordaje del tema greenwashing por parte de los contratistas. Elaboración propia.

Resultados en relación a temas de gobernanza:

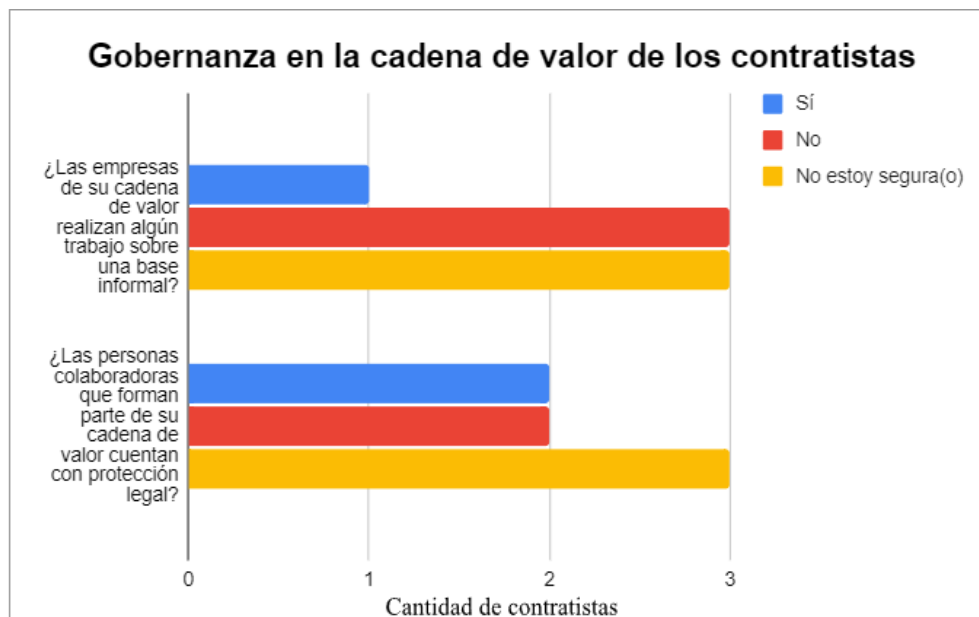
- En relación a los planes de acción, estos demuestran qué tan sólidas son las empresas en cuanto a la atención de incidentes o situaciones imprevistas y cómo es su preparación para enfrentar estas situaciones que podrían afectar su negocio. Ante ello, se les consultó a los contratistas si cuentan con un plan de acción para enfrentar posibles barreras económicas, de acceso a la financiación y caída en ventas, debido a una disminución del poder adquisitivo de sus clientes, el que los contratistas cuenten con un plan de acción de este tipo le demuestra

a la empresa consultora que el riesgo de presentar interrupciones en la prestación del servicio debido a alguna situación relacionada a esto es bajo. Sin embargo, los resultados obtenidos, del total de los contratistas consultados mostraron que, el 71% no cuenta con este plan de acción.

- Debido a la relevancia que tiene esta parte interesada (contratistas) en la cadena de valor de la empresa consultora, se les plantearon un par de preguntas para conocer algunos aspectos propios de su cadena de valor que afectarían a la empresa consultora, tal y como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 3.8

Asuntos de la cadena de valor de los contratistas



Nota: aspectos específicos y relevantes de la cadena de valor de los contratistas.

Elaboración propia.

Los resultados evidenciaron que, de los contratistas de la empresa consultora, estos no realizan un análisis legal de su cadena de valor.

Es importante mencionar además que a los contratistas también se les consultó la forma en que garantizan que su empresa cumple con los requisitos legales, normativas y reglamentos aplicables al giro de su negocio; para lo cual respondieron que lo hacen por medio de asesoría y revisiones periódicas de requisitos. Ante esto, respondieron que, no garantizan estos aspectos, no los implementan y a otros, no les resulta rentable cumplir con dichos requerimientos por lo que no los atienden. Lo anterior fortalece el faltante en materia de cumplimiento legal por parte de los contratistas, a pesar de que algunos incluso aseguraron contar con procedimientos para adaptarse a nuevas leyes y regulaciones. En definitiva, existe la brecha de que otros contratistas se mantienen al margen de este tema.

- Otras de las preguntas realizadas fueron acerca de si han enfrentado problemas públicos reputacionales y problemas derivados de actos de corrupción y/o de soborno, para lo cual el 100% respondió que no, esto evidencia que los contratistas que forman parte de la cadena de valor de la empresa consultora no tienen un historial negativo que preocupe.

Resultados en relación a temas sociales:

- La importancia de identificar a los grupos de interés de una empresa radica, entre muchos aspectos, en el conocimiento de quiénes son las personas y organizaciones con las que la empresa tiene relación, sea esta de forma directa o indirecta, así mismo, cómo las operaciones de la empresa les afecta e impacta y cómo estos grupos de interés pueden afectar e impactar a la empresa. Es por lo anterior que a los contratistas se les consultó si reconocen quienes son sus partes interesadas y cómo se involucran con ellas. Una empresa que no mapee sus partes interesadas tampoco sabrá el impacto que puede generar sobre estas o cómo dichos grupos podrían impactar a la empresa; de allí también la importancia de identificar a los contratistas como grupo de interés de la empresa consultora y analizar los diferentes aspectos de la relación contratista-empresa consultora. Ante esto el 43% respondió que no reconoce cuáles son sus partes interesadas.

Además, el reconocimiento de las PI es de vital importancia para identificar los riesgos que puedan existir en sus relaciones; por esto se les consultó si cuentan con un

proceso de identificación y gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza, para lo cual, el 100% respondió que no; es decir, incluso el 57% de los contratistas que sí identifican a sus PI, no conocen qué riesgos ASG pueden estar presentes en sus relaciones.

Es evidente que existe una brecha entre los contratistas en conocer cómo el giro de su negocio está expuesto a ciertos riesgos, sabiendo que estos pueden ser tanto negativos como positivos. Por otro lado, los contratistas sí reconocen la importancia de realizar una gestión de riesgos en sus operaciones; como evidencia de lo anterior, el 100% respondió que consideran importante gestionar los riesgos con el fin de evitar que estos lleguen a materializarse en su empresa.

- Alineado al punto anterior, con el objetivo de ser transparentes y comprometidos con los grupos de interés, las empresas deberían tener canales y/o mecanismos oficiales para que dichos grupos externen quejas, sugerencias u otro acerca de la empresa, sin embargo, el 57% no cuenta con dichos canales y mecanismos.

Finalmente, mediante un panorama con base en las respuestas anteriores brindadas por los contratistas, se indagó acerca de la continuidad de su negocio con el objetivo de conocer si dicha continuidad ha presentado interrupciones a lo largo del tiempo; esto le facilita a la empresa consultora conocer acerca de la estabilidad y la solidez de sus contratistas. Del total de contratistas consultados, un 43% sí ha presentado interrupciones en la continuidad de su negocio.

De acuerdo con todos los resultados obtenidos, la evaluación de los contratistas y la determinación de sus impactos hacia la empresa consultora demuestra que esta debe desarrollar un procedimiento que le permita, antes de iniciar una relación con un contratista, conocer cómo aborda esta parte interesada los criterios ASG que sean críticos para la empresa; de forma que se logre asegurar que las acciones de los contratistas no afectarán a la empresa consultora o, al menos, se minimizará la posibilidad de que el riesgo de eso suceda.

Es por lo anterior que se creó un manual de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor y la segunda evaluación contenida en la Herramienta para la evaluación de criterios ASG (sección 3.2.3.), la descripción detallada de cómo aplicar la metodología diseñada (sección 3.2.1.).

3.3.3. Manual de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor

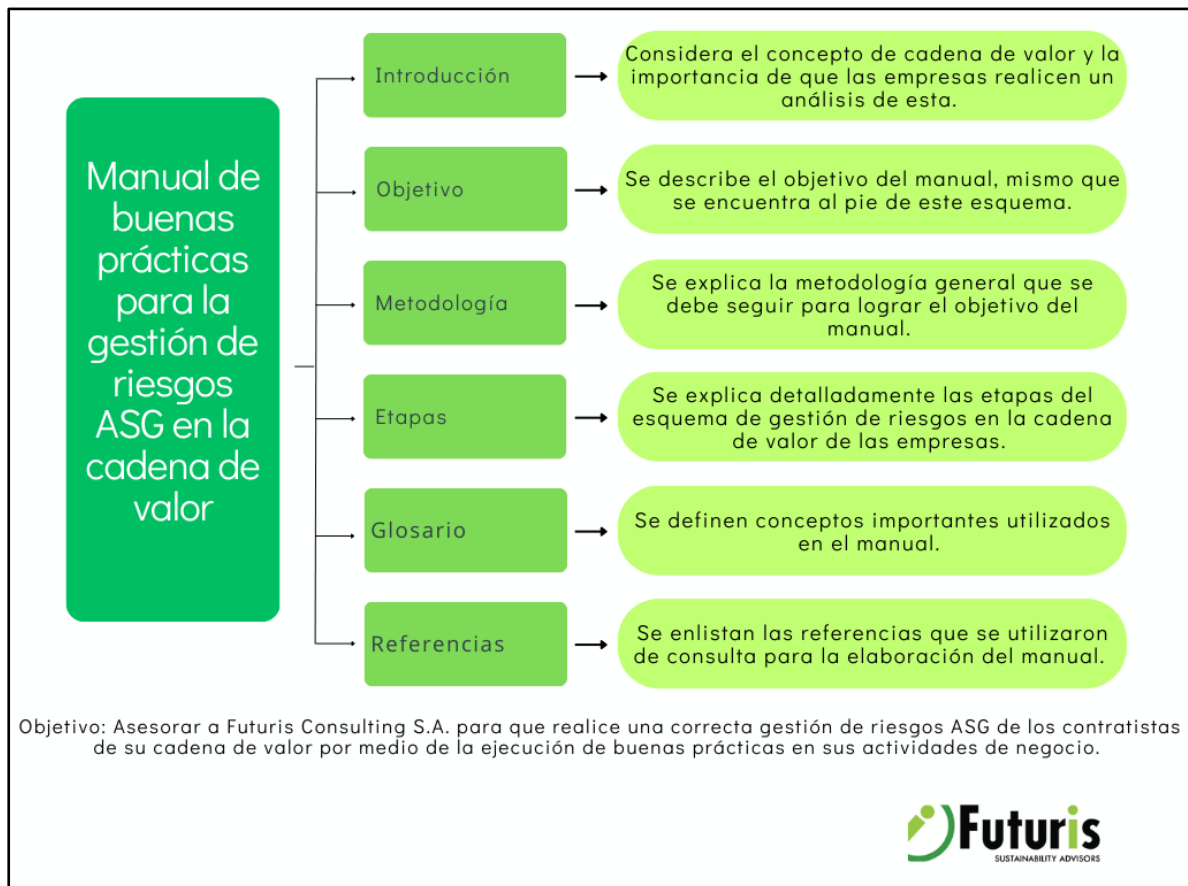
El manual de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor fue creado para la empresa Futuris Consulting, con el motivo de brindarles asesoramiento para que cuenten con una herramienta adicional a todo el proceso de evaluación de su cadena de valor realizado previamente, cuenten con una herramienta adicional para la correcta gestión de riesgos ASG de los contratistas de su cadena de valor; esto por medio de la ejecución de buenas prácticas en sus actividades de negocio.

Este manual fue presentado a la empresa Futuris Consulting S.A. y validado por la directora de operaciones, asimismo se presentó en una sesión virtual a la asistente administrativa de la empresa, a quien se le brindó una capacitación y se le detalló cada una de sus partes; se le explicó cómo ponerlo en práctica y, al finalizar, se aseguró que su contenido quedase completamente claro. Este manual forma parte de la información documentada de la empresa, la cual se guarda en un sistema informático en la nube y se revisará cada dos años o cuando sucedan cambios significativos en la empresa, con el objetivo de actualizarla en caso de ser necesario.

A continuación, se presenta el esquema de este manual y en el apéndice 7 se encuentra su contenido de forma completa:

Figura 3.16

Esquema del manual de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor



Nota: detalle de cada una de las secciones que componen el manual de buenas prácticas en la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor de la empresa Futuris Consulting.

Elaboración propia.

CAPÍTULO 4: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. La realización del diagnóstico de la cadena de valor de la empresa consultora fue clave, pues permitió conocer el contexto de la organización al destacar las buenas prácticas que implementa y las necesidades en materia de sostenibilidad con oportunidades de mejora, lo cual refleja que las actividades directamente relacionadas con la prestación de sus servicios son las que les generan mayor valor, por ende, los contratistas que se sitúan en ellas son los prioritarios y deben ser evaluados en gestión de riesgos ASG.
2. La gestión de riesgos evidenció la importancia de anticiparse a las amenazas, pues así, la empresa prevé posibles consecuencias que pueden derivarse de la actuación de los contratistas; de esta manera, se crea una empresa con una gestión de la cadena de valor robusta. La metodología desarrollada para tal fin incluyó la identificación y evaluación de los riesgos ASG, los cuales se aplican en temas de prácticas laborales, acciones poco robustas en materia de DDHH, incumplimientos legales, problemas públicos reputacionales, débil cultura organizacional, inadecuada gestión de los recursos naturales, humanos y financieros, las más relevantes, por lo que resultan prioritarios por gestionar si no son abordados adecuadamente por los contratistas.
3. Los resultados más relevantes de la validación con la muestra seleccionada de contratistas de prioridad baja, media y alta mostraron que esta parte interesada conoce poco sobre la responsabilidad compartida entre ellos y la empresa consultora; esto provoca que no dimensionen que sus acciones también afectarían a sus clientes (en este caso la empresa). Adicionalmente, la empresa promueve un abordaje relacionado a temas de salud ocupacional y ambiental en algunos contratistas, lo cual fortalece la necesidad existente de generar conciencia en temas de sostenibilidad en este actor de su cadena de valor.
4. Las herramientas desarrolladas en este trabajo, le permitiría a la empresa dar continuidad a la gestión de los contratistas en materia de riesgos ASG con respecto a los

esfuerzos que realizaba, lo que resultaría en una cadena de valor más confiable ante sus públicos de interés y a la vez más sostenible. Los factores que deben estar presentes para que se logre implementar por completo y con éxito el producto entregado son los siguientes: el compromiso por parte de la empresa, acompañamiento a sus contratistas en acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, socialización de buenas prácticas, expectativas y necesidades que se tienen con y hacia ellos, formación y capacitaciones al personal en relación al contenido de este proyecto y las actualizaciones/modificaciones en el paso del tiempo debido a cambios ocurridos en la empresa.

Recomendaciones

- 1.** Llevar a cabo en un corto plazo, la evaluación ASG a los contratistas cuyos servicios se encuentran en las actividades generadoras de valor de La Empresa Consultora, el presente trabajo consideró tanto a contratistas como a proveedores, sin embargo, dado que el nivel de influencia que tiene la empresa con sus proveedores es bajo, se recomienda aplicar la evaluación sólo a contratistas cuyo nivel de influencia de la empresa hacia esta PI es más alta, lo que les permitiría ser una empresa más sostenible y menos vulnerable, tras anticiparse a los potenciales riesgos que podrían materializarse de las acciones de sus contratistas.
- 2.** Ampliar la evaluación de salud ocupacional y ambiental que la empresa realiza con algunos contratistas al abordaje ASG propuesto, siempre y cuando considere los principales temas materiales con los contratistas existentes y las partes interesadas más cercanas de forma paulatina para identificar posibles brechas que no habían sido detectadas a inicios de la relación laboral y, al mismo tiempo, reforzar estos temas para minimizar la posibilidad de que un riesgo se materialice.
- 3.** Ejecutar la primera evaluación ASG a los contratistas faltantes cuyo resultado de priorización fue mayor; posteriormente, proceder con la segunda evaluación ASG. Lo anterior debido a la necesidad de conocer más a profundidad las acciones realizadas por los

contratistas que se relacionan directamente con los servicios brindados por la empresa consultora,

4. Evaluar la posibilidad de aplicar la metodología, considerando el manual de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor, a otras empresas de servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Aparisi, M. 2020. Riesgos de no contratar sistemas de gestión documental. <https://www.docunecta.com/blog/no-contratar-sistemas-de-gestion-documental-en-empresa#:~:text=No%20contar%20con%20un%20plan,mala%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20informaci%C3%B3n.>

BBVA. (2022). ¿Qué es la economía circular? Reduce, recicla y reutiliza. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-es-la-economia-circular/>

Belcorp. (2020). La materialidad en el contexto de la sostenibilidad. <https://www.belcorp.biz/blog/la-materialidad-en-el-contexto-de-la-sostenibilidad/>

Business, P., & Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Palermo.edu. https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

Calatayud, A., & Ketterer, J. (2016). Gestión integral de riesgos para cadenas de valor Publications. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gestión-integral-de-riesgos-para-cadenas-de-valor.pdf>

Cámara Costarricense-Norteamericana de Comercio de Costa Rica. (2019). Análisis de materialidad: Una herramienta clave de sostenibilidad en las empresas. <https://www.amcham.cr/analisis-de-materialidad-una-herramienta-clave-de-sostenibilidad-en-las-empresas/>

Caniëls, M., Gehrsitz, M., & Semeijn, J. (2013). Participation of suppliers in greening supply chains: An empirical analysis of German automotive suppliers. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(3), 134–143. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2013.02.005>

Cerem Comunicación. (2017). Un paso más del mero cumplimiento legal: sg compliance. <https://www.cerembs.co/blog/un-paso-mas-del-mero-cumplimiento-legal-sg->

[compliance#:~:text=El%20legal%20compliance%20o%20cumplimiento,marco%20normativo%20que%20de%20aplicaci%C3%B3n.](#)

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] y World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. 2018. Gestión del riesgo empresarial. Aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno. <https://www.aedcr.com/sites/default/files/coso-esg-octubre-2021.original.pdf>

Corporación Financiera Internacional (IFC). (2012). Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social. 55. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/30e31768-daf7-46b4-9dd8-52ed2e995a50/PS_Spanish_2012_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES&CVID=k5LIWsu

Deloitte. (2022). Ética Empresarial. <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/risk/articles/etica-empresarial.html>

Deloitte. (2022). ¿Qué es el gobierno corporativo? <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

Departamento Administrativo de la Función Pública Gobierno de Colombia. (2018). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas. Riesgos de Gestión, Corrupción y Seguridad Digital. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+administraci%C3%B3n+del+riesgo+y+el+dise%C3%B1o+de+controles+en+entidades+p%C3%ABlicas+-+Versi%C3%B3n+5+-+Diciembre+de+2020.pdf/68d324dd-55c5-11e0-9f37-2e5516b48a87?t=1611247032238&download=true>

EALDE. 2021. Qué es el riesgo legal y cómo afecta a las empresas. <https://www.ealde.es/riesgo-legal-gestion-empresarial/>

- Echavarría, E. (2018). Cómo hacer un análisis de materialidad en su empresa. <https://susty.org/language/es/como-hacer-un-analisis-de-materialidad-en-su-empresa/>
- Echemendía, B. (2011). Definiciones acerca del riesgo y sus implicaciones Definitions on the risk and its implications. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiol*, 49(3), 470–481. <http://scielo.sld.cu/pdf/hie/v49n3/hie14311.pdf>
- ExpokNews. (2022). ¿Qué es la inversión social? <https://www.expoknews.com/que-es-la-inversion-social/>
- Fernández, J., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Adresearch Esic International Journal of Communication Research*, 6(6), 130–143. <https://doi.org/10.7263/adr.rsc.006.07>
- Forbes, R. (2017). ¿Qué son, cómo se implementan y qué evalúan las debidas diligencias socio-ambientales de IFC previo a otorgar financiamiento? http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_309_210217_es.pdf
- Fundación Empresa Privada Compartir. (2016). Manual de contratistas y proveedores de servicios. https://fundacioncompartir.org/intranet/sigdata/ST-MA-00-01_MANUAL_CONTRATISTAS_PROVEEDORES_v4.pdf
- Fundación Empresarial para la Acción Social. (2021). Herramientas de Medición en RSE. <https://fundemas.org/indicarse/>
- Futuris sustainability advisors. (2022). Quienes somos - Futuris Consulting. <https://futurisconsulting.com/es/inicio/>
- Guerrero, D., & Sandoval, J. (2011). La responsabilidad social como generadora de valor empresarial: Hacia la construcción de un modelo de balance social para las MIPYMES. & *Div. Cient*, 14(2), 177–186. <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v14n2/v14n2a19.pdf>

Hahn, G., & Kuhn, H. (2012). Value-based performance and risk management in supply chains: A robust optimization approach. *International Journal of Production Economics*, 139(1), 135–144. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2011.04.002>

Hossan, M., & Quaddus, M. (2021). Supply chain sustainability practices and governance for mitigating sustainability risk and improving market performance: A dynamic capability perspective. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123521. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.123521>

Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2020). Gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en el negocio de seguros generales. <https://fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2020/10/Gui%CC%81a-ESG-UNEP-FI-espan%CC%83ol-1.pdf>

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2010). INTE/ISO 26000:2012. Guía de responsabilidad social.

Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2012). INTE 35-01-01:2012. Sistemas de gestión de responsabilidad social. Requisitos.

KSM Consultores. (2017). ¿Qué es el Marketing Responsable? <https://www.ksmconsultores.com/2017/06/12/1064/>

LISA Institute. (2021). ¿Qué es la continuidad de negocio y por qué es importante? <https://www.lisainstitute.com/blogs/blog/que-es-continuidad-negocio-importante>

Madrigal, S., Mora, S., & Nájera, A. (2019). Diseño del programa de gestión sostenible de proveedores para sykes costa rica. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Costa Rica]. Repositorio UNA. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/15305/5.%20Dise%C3%B1o%20del%20Programa%20de%20Gesti%C3%B3n%20Sostenible%20de%20Proveedores%20>

Ministerio de Economía Industria y Comercio. (2017). Política Nacional de Responsabilidad Social. [https://www.responsabilidadsocial.cr/wp-](https://www.responsabilidadsocial.cr/wp-content/uploads/2018/04/PN_ResponsaSocialCR181217.pdf)

[content/uploads/2018/04/PN_ResponsaSocialCR181217.pdf](https://www.responsabilidadsocial.cr/wp-content/uploads/2018/04/PN_ResponsaSocialCR181217.pdf)

Mora, L. (2016). Guía práctica - armado una precisa matriz de riesgos. Conferencia Anual Latinoamericana Sobre Delitos Financieros de La ACFCs, 1–48.

https://www.flexcompliance.com/repository/LUCIO_MORA_GUIA_PRACTICA_PARA_EL_ARMADO_DE_UNA_PRECISA_MATRIZ_DE_RIESGOS.pdf

Moreno, C. (2020). La responsabilidad social empresaria eslabon de la cadena de valor y en el proceso de competitividad de la empresa Corporate Social Responsibility link in the value chain and in the company competitiveness process.

<https://fce.unl.edu.ar/jornadasdeinvestigacion/trabajos/uploads/trabajos/117.pdf>

Naciones Unidas. s.f. Derechos Humanos. <https://www.un.org/es/global-issues/human-rights#:~:text=Los%20derechos%20humanos%20son%20derechos,religi%C3%B3n%20o%20cualquier%20otra%20condici%C3%B3n.>

Organización Internacional del Trabajo. 2022. Trabajo forzoso, formas modernas de esclavitud y trata de seres humanos <https://www.ilo.org/global/topics/forced-labour/lang-es/index.htm>

Padilla, R., & Oddone, N. (2014). Manual para el fortalecimiento de la cadena de valor. Cepal. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40662/1/S1601085_es.pdf

Pérez, M. (2022). La gran carga de trabajo es el principal riesgo para la salud mental en el entorno laboral, por delante de la precariedad, según un reciente estudio.

<https://www.businessinsider.es/carga-trabajo-principal-riesgo-salud-mental-laboral-estudio-estas-son-medidas-pueden-adoptar-empresas-aliviarla-1104279>

PROCOMER. s.f. Guía de gobernanza corporativa en costa rica. https://www.procomer.com/wp-content/uploads/Libr.-Gobernanza-corporativa-PYMES_.pdf

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, 8(3), 377–389. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001%0ACómo>

Ramón, M., & Serrano, M. (2019). Matriz de riesgos. ¿En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona? Revista de Contabilidad y Dirección, 28, 57–68. <https://accid.org/wp-content/uploads/2020/03/4-1.pdf>

Rodríguez, P., Fernández, J., & Mateo, I. (2020). Cómo elaborar un EINF. Mapa de riesgos. <https://www.gdasesoria.com/blog/posts/pasos-para-elaborar-einf-parte-2>

Ruiz, O. (2013). Descripción de los reportes de sostenibilidad de las empresas colombianas en función de los lineamientos del gri y del pacto global. [Trabajo de grado, Universidad del Rosario]. <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4802/RuizFonseca-OscarIvan-2013.pdf?sequence=1>

Sabogal, M., Vidal, C., Manotas, D., & Bravo, J. (2021). Sustainable supply chain design considering indicators of value creation. Computers & Industrial Engineering, 157, 107294. <https://doi.org/10.1016/J.CIE.2021.107294>

Universidad de Costa Rica. (2019). ¿Qué son las compras sustentables y por qué la UCR invierte en ellas? <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2019/11/26/que-son-las-compras-sustentables-y-por-que-la-ucr-invierte-en-ellas.html#:~:text=Se%20pueden%20definir%20como%20las,todo%20su%20ciclo%20de%20vida.>

Viteri, J. (2010). RESPONSABILIDAD SOCIAL. Enfoque UTE, 1(1), 90-100.

Yamane, T., & Kaneko, S. (2022). The Sustainable Development Goals as new business norms: A survey experiment on stakeholder preferences. *Ecological Economics*, 191, 107236. <https://doi.org/10.1016/J.ECOLECON.2021.107236>

Zarta, P. (2018). La sustentabilidad o sostenibilidad: un concepto poderoso para la humanidad. *Tabula Rasa*, 28. <https://doi.org/10.25058/20112742.n28.18>

APÉNDICES

Apéndice 1. Análisis de contratistas

La tabla para la elaboración de la matriz de prioridad de los contratistas incluye:

- Referencia al servicio que brinda el contratista.
- Nombre codificado del contratista.
- Caracterización para este actor teniendo como criterios para dicha caracterización los siguientes: PYME (P), persona individual nacional (PIN), persona individual internacional (PII) empresa pública nacional (EpuN), empresa privada nacional (EprN) o empresa privada internacional (EprI).
- Priorización de los contratistas, siendo esta evaluada con los criterios de baja, media o alta. Esta priorización se realizó junto con la directora de operaciones.

Tabla A1.1 Clasificación y priorización de los contratistas de La Empresa Consultora

Servicio	ID Contratista	Caracterización	Priorización
Contabilidad	1	PIN	Media
Arrendamiento	2	P	Baja
Soporte equipo de computación	3	PIN	Media
Telefonía	4	EPuN	Media
Internet	5	EPrN	Alta
Patente municipal	6	EPuN	Alta
Servicios bancarios	7	EPrN	Media

Servicio	ID Contratista	Caracterización	Priorización
Mensajería	8	PIN	Baja
Herramientas de diseño gráfico simplificado	9	PIN	Baja
Herramienta de comunicación en equipo	10	EPrI	Media
Medio digital para generar facturas	11	EPrI	Baja
Plataforma virtual de trabajo	12	EPrI	Media
Medio para organizar tiempos de trabajo	13	EPrI	Media
Stretching	14	PIN	Alta
Transporte	15	PIN	Baja
Sistema de videollamadas y reuniones virtuales	16	EPrI	Baja
Mantenimiento carro de la empresa	17	PIN	Baja
Asesoría en mercadeo	18	PIN	Alta
Consultores externos nacionales	19	PIN	Alta
Consultores externos internacionales	20	PII	Alta
Traducción	21	PIN	Medio
Servicios legales	22	PIN	Media
Equipo de protección personal	23	EPrN	Media
Elaboracion de uniformes	24	P	Baja

Servicio	ID Contratista	Caracterización	Priorización
Alimentos para oficina	25	EPrN	Baja
Mantenimiento de impresora y suministro de tintas	26	EPrN	Baja
Servicio de seguros	27	P	Alta
Laboratorio de análisis químico	28	P	Alta
Servicios de perforación de suelo	29	P	Alta
Agencia de viajes	30	EPrN	Baja

Nota: Se muestra el detalle de cada uno de los diferentes contratistas de la empresa y el nivel de prioridad que tienen para dicha empresa, elaboración propia.

Apéndice 2. IndicaRSE: resultados de la evaluación de las materias fundamentales de responsabilidad social

Tabla A2.1

Crterios de gobernanza

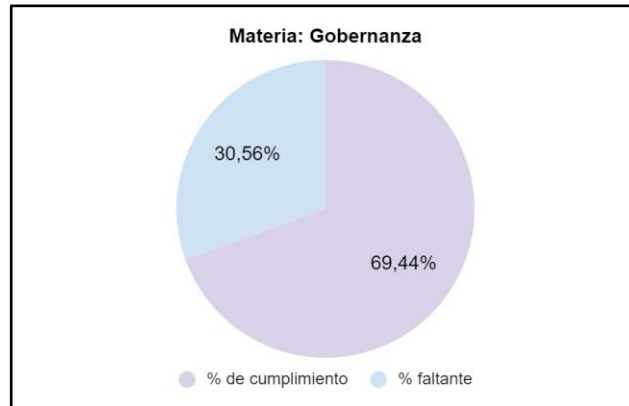
Tema	Porcentaje alcanzado	Estado
1. Visión general sobre la gobernanza de la organización	93,75%	Muy bueno
2. Principios y consideraciones	93,75%	Muy bueno
3. Procesos y estructura de la toma de decisión	80,00%	Muy bueno
4. Rendición de cuentas	40,00%	Mal
5. Transparencia	44,12%	Mal
6. Comportamiento ético	68,18%	Regular
7. Respeto a los intereses de las partes interesadas	40,00%	Mal
8. Respeto al principio de legalidad	100,00%	Excelente
9. Respeto a la normativa internacional de comportamiento	100,00%	Excelente

Nota: temas que fueron considerados en la evaluación de la materia de gobernanza.

Elaboración propia.

Gráfico A2.1

Materia: Gobernanza



Nota: detalle del porcentaje general de cumplimiento de la materia fundamental gobernanza. Elaboración propia.

Tabla A2.2

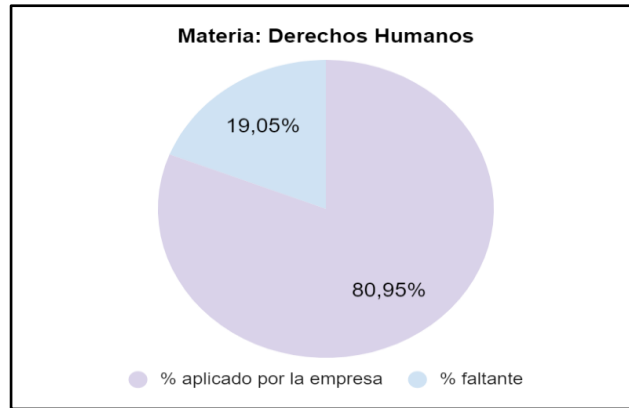
Criterios de Derechos Humanos

Tema	Porcentaje alcanzado	Estado
1. Debida diligencia	87,50%	Regular
2. Situaciones de riesgo para los derechos humanos	92,86%	Muy bueno
3. Evitar la complicidad	71,43%	Regular
4. Resolución de reclamaciones	88,89%	Muy bueno
5. Discriminación y grupos vulnerables	83,33%	Regular
6. Derechos civiles y políticos	100,00%	Excelente
7. Derechos económicos, sociales y culturales	77,78%	Regular
8. Principios y derechos fundamentales en el trabajo	59,09%	Mal

Nota: temas que fueron considerados en la evaluación de la materia de derechos humanos. Elaboración propia.

Gráfico A2.2

Materia: Derechos Humanos (DDHH)



Nota: detalle del porcentaje de cumplimiento de la materia fundamental DDHH.

Elaboración propia.

Tabla A2.3

Criterios de prácticas laborales

Tema	Porcentaje alcanzado	Estado
1. Trabajo y relaciones laborales	95,83%	Muy bueno
2. Condiciones de trabajo y protección social	97,37%	Excelente
3. Diálogo social	66,67%	Regular
4. Salud y seguridad ocupacional	90,48%	Muy bueno
5. Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	77,08%	Regular

Nota: temas que fueron considerados en la evaluación de la materia de prácticas laborales.

Elaboración propia.

Gráfico A2.3

Materia: Prácticas laborales



Nota: detalle del porcentaje de cumplimiento de la materia fundamental prácticas laborales.

Elaboración propia.

Tabla A2.4

Criterios de medio ambiente

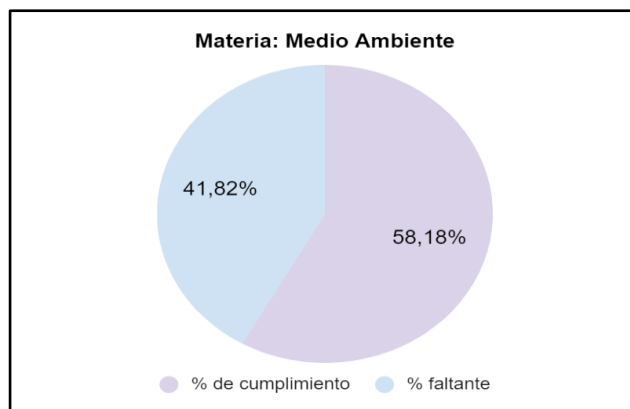
Tema	Porcentaje alcanzado	Estado
1. Prevención de la contaminación	52,17%	Mal
2. Uso sostenible de los recursos	58,33%	Mal
3. Mitigación y adaptación al cambio climático	63,64%	Regular
4. Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de los hábitats naturales	66,67%	Regular

Nota: temas que fueron considerados en la evaluación de la materia de medio ambiente.

Elaboración propia.

Gráfico A2.4

Materia: Medio ambiente



Nota: detalle del porcentaje de cumplimiento de la materia fundamental medio ambiente.

Elaboración propia.

Tabla A2.5

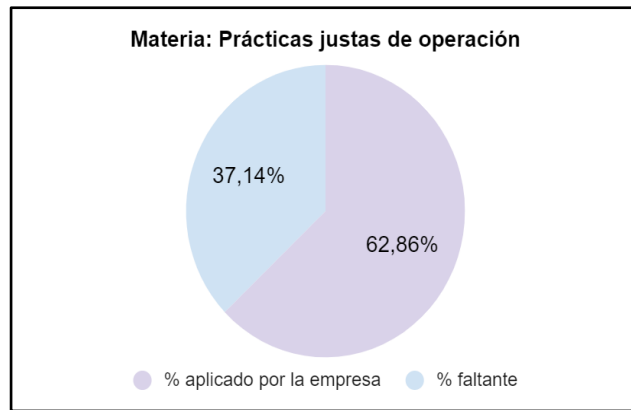
Criterios de prácticas justas de operación

Tema	Porcentaje alcanzado	Estado
1 Anti-corrupción	16,67%	Mal
2 Participación política responsable	40,00%	Mal
3 Competencia justa	60,00%	Regular
4 Promover la responsabilidad social en la cadena de valor	82,14%	Muy bueno
5 Respeto a los derechos de la propiedad	90,00%	Muy bueno

Nota: temas que fueron considerados en la evaluación de la materia prácticas justas de operación. Elaboración propia.

Gráfico A2.5

Materia: Prácticas justas de operación



Nota: detalle del porcentaje de cumplimiento de la materia fundamental prácticas justas de operación. Elaboración propia.

Tabla A2.6

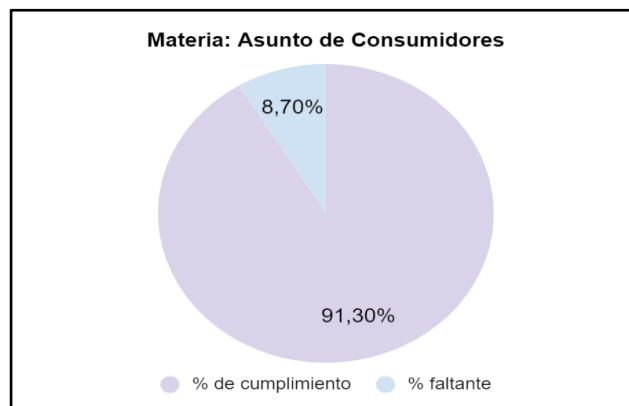
Criterios de asuntos de consumidores

Tema	Porcentaje alcanzado	Estado
1. Prácticas justas de Marketing, Información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación	100,00%	Excelente
2. Protección de la salud y seguridad de los consumidores	87,50%	Muy bueno
3. Consumo sostenible	80,00%	Muy bueno
4. Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	50,00%	Mal
5. Protección y privacidad de los datos de los consumidores	100,00%	Muy bueno
6. Acceso a servicios esenciales	100%	Excelente
7. Educación y toma de conciencia	100,00%	Excelente

Nota: temas que fueron considerados en la evaluación de la materia asuntos de consumidores. Elaboración propia.

Gráfico A2.6

Materia: Asuntos de consumidores



Nota: detalle del porcentaje de cumplimiento de la materia fundamental asuntos de consumidores. Elaboración propia.

Tabla A2.7

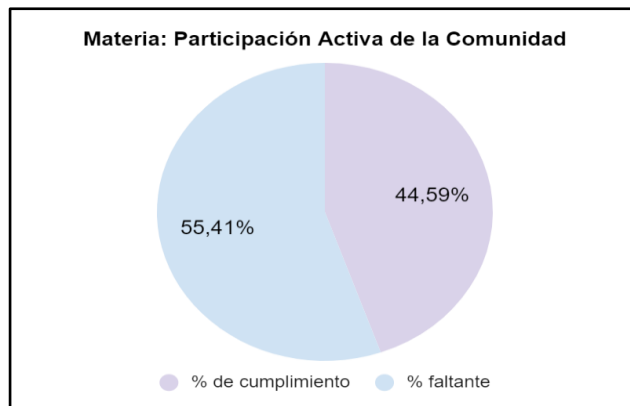
Criterios de participación activa de la comunidad

Tema	Porcentaje alcanzado	Estado
1. Participación activa de la comunidad	31,25%	Mal
2. Educación y cultura	90,00%	Muy bueno
3. Creación de empleo y desarrollo de habilidades	57,14%	Mal
4. Desarrollo y acceso a la tecnología	25,00%	Excelente
5. Generación de riqueza e ingresos	16,67%	Mal
6. Salud	16,67%	Mal
7. Inversión social	75,00%	Mal

Nota: temas que fueron considerados en la evaluación de la materia participación activa de la comunidad. Elaboración propia.

Gráfico A2.7

Materia: Participación activa de la comunidad



Nota: detalle del porcentaje de cumplimiento de la materia fundamental participación activa de la comunidad. Elaboración propia.

Apéndice 3. Análisis FODA

Tabla A3.1

FODA

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Fuerza laboral capacitada, con una amplia experiencia y excelente atención al cliente	1. Ampliar la cartera de clientes	1. La mayor parte del ingreso económico es variable	1. Competencia en aumento
2. Activos e insumos que permite ejecutar de forma efectiva el servicio brindado a los clientes	2. Posibilidad de crecer en un nuevo nicho o segmento de mercado	2. Comunicación deficiente con algunos clientes	2. Crisis económica nacional y/o internacional
3. Cultura organizacional que fomenta el respeto entre todas las partes así como la búsqueda de la excelencia en el servicio brindado	3. Adquirir herramientas para automatización de procesos/tareas	3. Períodos de sobrecargo de trabajo	3. Afectación a la imagen y reputación de la empresa
4. Equipo de trabajo multidisciplinario	4. Disminuir costos de insumos	4. Falta de procedimientos documentados sobre prácticas anti-soborno, anti-corrupción y discriminación	4. Aumento en las tasas de inflación e impuestos

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
5. Buena reputación a nivel nacional e internacional	5. Mejorar la eficiencia en los procesos	5. No contar con el mapeo actualizado de sus Partes Interesadas	5. Crecimiento de la inestabilidad política o económica
6. Estrategia de mercadeo bien definida	6. Aumento en la demanda de los servicios ofrecidos por la empresa	6. No contar con una evaluación acerca del nivel de criticidad de las partes interesadas	6. Aplicación de nuevas leyes que les pueden perjudicar
7. Habilidad para utilización de herramientas digitales eficientes	7. Acceder a mejores contratistas que faciliten el buen fluir de las operaciones	7. Falta de compromiso en la inclusión de partes interesadas externas en temas de capacitación de asuntos éticos	7. Cambio en las necesidades de los clientes
8. Estabilidad económica	8. Flexibilización de los sistemas regulatorios en mercados nacionales e internacionales	8. Carece de un sistema de medición y evaluación de sus riesgos e impactos ASG	8. Creciente poder de negociación de clientes y/o contratistas
9. Gama amplia de servicios		9. Falta de un mecanismo para obtener información sobre las condiciones sociales y ambientales en las que se producen los bienes y servicios que adquiere	

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
10. Estrecha relación con los clientes		10. No mapea en su totalidad las actividades de su cadena de valor que podrían implicar un trabajo desempeñado sobre una base informal que no cuenta con protección legal	
11. Estrecha relación con los contratistas		11. Carencia de un proceso de debida diligencia en su cadena de valor	
12. Buen proceso de control de operaciones			
13. Nivel de ausentismo casi nulo			
14. Ventas efectivas			
15. Buena calidad del servicio			
16. Transparencia en las operaciones			
17. Búsqueda continua del mejoramiento constante			

Tabla A3.2

Estrategias FO-DO-FA-DA

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>1. Publicar dos veces al año ofertas sobre descuentos o precio especial por paquete en varios de los servicios que ofrece la empresa o por membresías de servicios anuales. Sujetas a condiciones.</p> <p>(F5, F6, F7, F8, F9, F10, F15, O1, O2, O6)</p>	<p>1. Elaborar e implementar políticas que agreguen valor a la organización, por ejemplo códigos de ética, plan de gestión de residuos, anticorrupción. La elaboración se complementa con la ejecución de forma tal que se capacite a los colaboradores y se les brinde guías al respecto.</p> <p>(D4, D7, D11, O1, O5)</p>
<p>2. Promover una cultura de comunicación abierta en la organización tanto con los colaboradores como con los clientes y contratistas. Inicialmente se debe, desde los altos directivos, querer adoptar dicha cultura, desde la creación de una base sólida de confianza, definición de metas en común, lo que fortalecerá el trabajo en equipo, priorizar la comunicación directa, persona a persona y no por medio de sistemas de mensajería o correos electrónicos, hasta la creación de mecanismos como planes de comunicación internos y externos actualizados.</p>	<p>2. Desarrollar un programa de mejora de competencias de los colaboradores, para que puedan adquirir mayor conocimiento en los servicios que brinda la organización.</p> <p>(D3, D4, D8, D11, O2, O5)</p>

(F3, F10, F11, F13, O1, O4, O5)	
<p>3. Realizar una vez al año un benchmarking de las empresas líderes del sector sobre los servicios que estas ofrecen y analizar la posibilidad de implementar un nuevo servicio o realizar mejoras en los ya existentes.</p> <p>(F1, F4, F5, F6, F7, F8, F12, F17, O1, O2, O6)</p>	<p>3. Diseñar al inicio de cada año una propuesta de participación dirigida a los colaboradores en donde se proponga incursionar en un nuevo servicio o bien realizar mejoras en los ya existentes. Se recompensará la mejor idea de innovación.</p> <p>(D3, D8, O1, O2, O3, O4, O5, O6)</p>
<p>4. Realizar una lista de los principales insumos que utiliza la empresa para llevar a cabo sus operaciones, la fuente de dónde obtiene estos insumos y revisar la lista periódicamente, una vez al final de cada año, con el fin de identificar si se puede mejorar el proceso, sea por medio de arreglos con los contratistas, cambio de contratistas o bien reemplazar el insumo por otro más</p>	<p>4. Planificar actividades de tipo capacitación o comunicados a través de medios digitales, con las partes interesadas de mayor interés para la empresa, con el fin de informar acerca de temas relevantes y sensibles para la organización, como por ejemplo: comunicar las normas éticas de la empresa y qué procedimientos no se deben hacer porque podrían afectar negativamente la imagen de la empresa.</p>

<p>económico y eficiente. Para esta estrategia es de mucha utilidad tener mapeado la lista de contratistas. (F2, F8, F11, F12, F17, O4, O5, O7)</p>	<p>(O5, O7, D2, D4, D5, D6, D7, D11)</p>
<p>Estrategias FA</p>	<p>Estrategias DA</p>
<p>1. Efectuar un análisis constante de la economía de los países donde se encuentran los clientes de la empresa y evaluar como les puede afectar esto a sus operaciones. (F8, F10, F12, F17, A2, A4, A5)</p>	<p>1. Iniciar un fondo económico de ahorro al cual ingrese un porcentaje de las ventas de la empresa, dicho fondo será destinado a emergencias o como posible capital de inversión a futuro. (D1, A2, A4, A5)</p>
<p>2. Solicitar a los clientes, de manera voluntaria, publicar en sus redes sociales o enviar un correo electrónico a Futuris Consulting (mismo que podrá ser publicado previo acuerdo con el cliente) sobre buenos resultados obtenidos con el servicio brindado, así como la calidad del servicio. (F5, F6, F10, F14, F15, F17, A3, A7)</p>	<p>2. Llevar a cabo el proceso de debida diligencia en su cadena de valor, incluyendo a todas las PI que la componen, esto le permitirá a la empresa mapear riesgos potenciales, mitigarlos y que los mismos no se materialicen, además, tener un mejor posicionamiento ante sus clientes. (D2, D5, D6, D7, D8, D9, D10, D11, A1, A3)</p>

3. Realizar un estudio sobre las últimas tendencias en sostenibilidad y con los resultados, generar una encuesta breve pero con preguntas puntuales orientadas a conocer cuáles son las necesidades de los clientes con los que la empresa tiene relación comercial constante.

(F3, F4, F7, F10, F12, F15, F17, A1, A7, A8)

Apéndice 4. Evaluación comparativa

Para llevar a cabo la evaluación comparativa se tomó como criterio la búsqueda bibliográfica de empresas del sector servicios, nacionales e internacionales, con especial atención en aquellas que brindan servicios a fin de la sostenibilidad. Asimismo, se contempló la Política Nacional de Responsabilidad Social y los criterios indicados por SASB; respecto a este último, se toma como marco de referencia pues “su propósito es ayudar a las empresas del mundo a identificar, evaluar y reportar los temas ESG que son de interés para los inversionistas” (Rodríguez, 2021).

Tabla A4.1

Temas materiales relevantes para empresas del sector servicios, Política Nacional de Responsabilidad Social y SASB

Referencia	Temas materiales
Deloitte	<ul style="list-style-type: none">● Emisiones de gases de efecto invernadero.● Creación y promoción de una cultura inclusiva.● Fomento de la colaboración, compromiso e inteligencia cultural en los colaboradores.● Gestión del riesgo.● Igualdad de oportunidades.● Equilibrio de género.● Gestión del teletrabajo.● Inversión social.● Gobierno corporativo.● Ética empresarial.● Transparencia.

Referencia	Temas materiales
RE Consultoría	<ul style="list-style-type: none"> ● Investigación y desarrollo. ● Protección del ambiente. ● Cambio climático. ● Responsabilidad corporativa. ● Identificación de riesgos ASE. ● Involucramiento de las PI. ● Compras sostenibles.
Sphera Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> ● Equilibrio ASE. ● Uso racional de los recursos. ● Calidad de vida. ● Acceso a la información.
AG Sustentable	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio climático. ● Gestión de los recursos. ● Desempeño social. ● Involucramiento de los grupos de interés. ● Responsabilidad Social. ● Ética y conducta. ● Rendición de cuentas y transparencia. ● Derechos humanos. ● Diversidad e igualdad de oportunidades. ● Anticorrupción. ● Gobernanza.

Referencia	Temas materiales
	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de riesgos.
KPMG	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio climático. ● Rentabilidad del negocio. ● Comunicación abierta. ● Gestión de riesgos. ● Desarrollo de capital humano. ● Derechos humanos. ● Ciberseguridad. ● Cumplimiento normativo. ● Gestión de la comunicación.
EY	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación transparente. ● Crecimiento económico inclusivo. ● Innovación a escala. ● Resiliencia empresarial. ● Desarrollo de capital humano. ● Salud y seguridad ocupacional. ● Gobierno corporativo.
Valora	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de la cadena de suministro. ● Cumplimiento normativo. ● Responsabilidad Social. ● Transparencia. ● Gestión del riesgo.

Referencia	Temas materiales
	<ul style="list-style-type: none"> ● Ética empresarial. ● Salud y seguridad ocupacional. ● Derechos humanos. ● Economía verde.
Política Nacional de Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión integral de la cadena de valor. ● Responsabilidad Social en la cadena de valor. ● Mecanismos de protección de datos y respeto a la privacidad. ● Gestión de contratistas. ● Publicidad responsable.
SASB	<ul style="list-style-type: none"> ● Diversidad e inclusión. ● Seguridad de la información. ● Ética empresarial. ● Liderazgo y gobierno corporativo. ● Capital ambiental. ● Gestión de la cadena de suministro. ● Prácticas de mercadeo. ● Relaciones laborales. ● Bienestar de los trabajadores. ● Prácticas de reclutamiento, desarrollo y retención de los trabajadores. ● Modelo de negocio e innovación.

Nota: temas materiales de empresas del sector servicios y de la Política Nacional de Responsabilidad Social. Elaboración gracias a información contenida en las páginas oficiales de cada empresa.

Apéndice 5. Resultados de la evaluación de los temas materiales

Tabla A5.1

Información para elaborar la matriz de materialidad.

Tema material	Categoría	Nivel de importancia		ID
		Para la empresa	Para las PI	
Gestión de residuos	Ambiente	100	100	1
Uso eficiente del agua		100	100	2
Uso eficiente de la energía		100	100	3
Compras sostenibles		50	50	4
Cambio climático		100	100	5
Economía circular		100	100	6
Derechos humanos	Social	100	100	7
Inversión social		50	100	8
Bienestar de los colaboradores		100	100	9
Responsabilidad Social		50	100	10
Involucramiento con las partes interesadas		50	50	11
Prácticas laborales		100	100	12
Gobierno corporativo	Gobernanza	50	50	13
Ética empresarial		100	100	14
Cumplimiento legal		100	100	15

Tema material	Categoría	Nivel de importancia		ID
		Para la empresa	Para las PI	
Transparencia		100	100	16
Mecanismos de reclamación y denuncia		50	50	17
Gestión de contratistas		100	100	18
Marketing responsable		100	100	19
Mecanismos de protección de datos y respeto de la privacidad		100	100	20
Responsabilidad social en la cadena de valor		100	100	21
Continuidad del negocio		100	100	22

Nota: detalle de la evaluación de los temas materiales y su nivel de importancia para la empresa y sus partes interesadas. Elaboración propia.

Apéndice 6. Criterios para llevar a cabo la evaluación de los riesgos

Inicialmente se debieron enlistar los riesgos que serían evaluados. A continuación, se muestra la tabla que contiene el resumen de todos los riesgos que se consideraron en la evaluación.

Tabla A6.1

Consolidado de los diferentes tipos de riesgos según diversas fuentes

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
Afectación negativa al ambiente debido a la contaminación generada por los residuos.	Afectación negativa al ambiente, incluidos todos los ecosistemas, producto de las operaciones de la empresa.	Cargas laborales extremadamente demandantes lo que afecta el clima laboral. (Pérez, 2022)	Daños a la imagen de la empresa al no gestionar correctamente sus residuos.
Daños a la imagen de la empresa al no gestionar correctamente sus residuos.	Elevada generación de emisiones de gases de efecto invernadero y por ende contaminación de la atmósfera.	Procedimientos sin documentar, por lo que no se tiene un resguardo de la información. (Aparici, 2020)	Incurrir en greenwashing.

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
Incremento económico en la factura por concepto de consumo de agua.	Desvinculación de las partes involucradas de un mismo proceso, lo que podría generar conflictos de interés.	No implementación de normas laborales en la cadena de valor, contrataciones no formalizadas, entre otras, que generarían una amenaza para la continuidad del negocio. (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway [COSO] y Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible [WBCSD], 2018)	Afectación a la infraestructura gris de la empresa.

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
Incremento económico en la factura por concepto de consumo eléctrico.	Conflictos sociales debido a la inexistencia de mecanismos de atención a quejas y/o denuncias en donde los afectados puedan expresar sus inquietudes en relación a las actividades de la empresa y que al mismo tiempo reciban respuesta por parte de la empresa de forma pronta y eficiente.	Implementación de trabajo forzoso. (Organización Internacional de Trabajo, 2022)	Reducción en las ventas debido a alteraciones en el poder adquisitivo de los clientes.
Riesgo reputacional al tachar como sostenibles las compras que realiza la empresa, cuando estas no lo son.	Generar un impacto negativo a la empresa debido a incumplimiento y/o irrespeto a los derechos humanos, como la ejecución de actos	Incumplimiento legal y de cualquier normativa aplicable	Barreras económicas y de acceso a la financiación.

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
	discriminatorios, trabajo forzoso, implementación de trabajo infantil, la no igualdad de oportunidades, etc.	a las operaciones. (EALDE, 2021)	
La empresa puede verse inmersa en prácticas corruptivas.	Incumplimiento con las leyes y los reglamentos aplicables de las jurisdicciones en las que opere la empresa.	Daños a la imagen de la empresa debido a actos corruptivos y/o de soborno. (COSO y WBCSD, 2018)	Cadenas de valor que ejecuten algún trabajo desempeñado sobre una base informal que no cuente con protección legal.
Incurrir en greenwashing.	Procesos deficientes debido a una mala comunicación en todos los niveles de la organización.	Conflictos entre partes debido a un deficiente proceso de	Fuerza laboral inestable debido a una mala gestión en DDHH.

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
		transparencia fiscal. (COSO y WBCSD, 2018)	
Afectación a la infraestructura gris de la empresa.	Interrupciones en la continuidad del negocio debido a una mala planificación de los recursos financieros y humanos.	Sistema de gobierno corporativo no definido, lo que imposibilitaría alinear los intereses entre las partes interesadas. (PROCOMER, s.f.)	Disminución en las ventas debido a problemas públicos reputacionales.
Afectación a la salud y bienestar de los colaboradores y otras PI.	Procedimientos deficientes debido a colaboradores poco capacitados.	Inestabilidad del sistema financiero de la empresa lo que pondría en riesgo la	Implicaciones legales debido a incumplimientos con las diferentes leyes, normativas y reglamentos.

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
		continuidad del negocio. (COSO y WBCSD, 2018)	
Escasez de recursos.	Daños reputacionales debido a poca transparencia y rendición de cuentas.	Contribuir al cambio climático debido a una mala gestión de los residuos, generación de gases de efecto invernadero y deficiente uso de los recursos como agua y energía. (COSO y WBCSD, 2018)	Beneficiarse de prácticas laborales injustas de sus socios, contratistas o subcontratistas.
Reducción en las ventas debido a reducciones en el poder adquisitivo de los	Bajo compromiso de los colaboradores debido a relaciones inestables entre los		Desvinculación de clientes, contratistas y otras PI al contar con una cultura organizacional

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
clientes.	trabajadores y la gerencia y baja provisión de condiciones de trabajo seguras y saludables.		conflictiva.
Implicaciones legales debido a la ausencia de normatividad que regule la competencia legal entre las empresas.	Interrupciones en la continuidad del negocio debido a un bajo involucramiento con las actividades y los actores más relevantes de la cadena de valor, su seguridad, requisitos legales, entre otros.		Directrices estratégicas poco robustas.
Falta de conciencia ambiental por parte de proveedores y clientes.	Generación de conflictos legales y/o sociales debido a un bajo nivel del control		Mayor probabilidad de conflictos entre la empresa y sus PI debido a una mala

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
	gerencial sobre los principales contratistas.		gestión del Gobierno Corporativo.
Barreras económicas y de acceso a la financiación.	Daños a la comunidad donde opera o tiene influencia la empresa y/o sus contratistas.		Dificultad para la identificación y gestión de riesgos.
Cadenas de valor que ejecuten algún trabajo desempeñado sobre una base informal que no cuente con protección legal.	Afectación negativa, directa o indirecta, a grupos vulnerables debido a las operaciones de la empresa y/o sus contratistas.		Problemas derivados de la responsabilidad compartida entre empresa y contratista.
Desvinculación de clientes, contratistas y otras PI por demostrar que la empresa actúa en contra de los	Deficiente respuesta ante incidentes o situaciones de emergencia debido a la		Bajo compromiso de los colaboradores debido a relaciones inestables entre los trabajadores y la gerencia y baja

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
derechos humanos de sus colaboradores.	inexistencia de planes de gestión.		provisión de condiciones de trabajo seguras y saludables.
Accidentes laborales debido a falta de mecanismos para la protección de la salud de los colaboradores.			Daños a la comunidad donde opera o tiene influencia la empresa y/o sus contratistas.
Implicaciones legales debido a incumplimientos con las diferentes leyes, normativas y reglamentos.			Daños a la imagen de la empresa debido a actos corruptivos y/o de soborno.
Bajo impacto y descontento en los colaboradores.			Contribuir al cambio climático debido a una mala gestión de los residuos, generación de gases de efecto invernadero y deficiente uso de los recursos

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
			como agua y energía.
Beneficiarse de prácticas laborales injustas de sus socios, contratistas o subcontratistas.			Interrupciones en la continuidad del negocio debido a una mala planificación de los recursos financieros y humanos, así como un bajo involucramiento con las actividades y los actores más relevantes de la cadena de valor, su seguridad, requisitos legales, entre otros.
Clima organizacional poco amigable con los colaboradores.			Daños a la imagen de la empresa por realizar prácticas en contra de los DDHH, como por ejemplo prácticas discriminatorias.

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
IncurSIONar en prácticas laborales indecentes.			Afectación negativa al ambiente, incluidos todos los ecosistemas, producto de las operaciones de la empresa.
Desvinculación de clientes, contratistas y otras PI al contar con una cultura organizacional conflictiva.			Problemas de adaptación a nuevas leyes y regulaciones
Deserción de la fuerza laboral.			Afectación negativa, directa o indirecta, a grupos vulnerables debido a las operaciones de la empresa y/o sus contratistas.
Realizar prácticas que fomenten la corrupción.			Conflictos entre partes debido a un deficiente proceso de transparencia.

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
Desorganización en las actividades y proyectos de la empresa.			Ataques de ciberseguridad
Directrices estratégicas poco robustas.			Procesos deficientes debido a una mala comunicación en todos los niveles de la organización.
Carencia de confianza de sus partes interesadas lo que genera poca eficiencia económica y sostenibilidad			Conflictos sociales debido a la inexistencia de mecanismos de atención a quejas y/o denuncias en donde los afectados puedan expresar sus inquietudes en relación a las actividades de la empresa y que al mismo tiempo reciban respuesta por parte de la

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
			empresa de forma pronta y eficiente.
Mayor probabilidad de conflictos entre la empresa y sus PI debido a una mala gestión del Gobierno Corporativo.			
Interrupción en la creación de valor de la empresa en el largo plazo.			
Dificultad para la identificación y gestión de riesgos.			
Enfrentar conflictos de			

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
interés.			
Suspensión de las operaciones de la empresa.			
Sanciones económicas.			
Conflictos de interés.			
Problemas derivados de la responsabilidad compartida entre empresa y contratista.			
Demandas laborales.			
Fomentar prácticas anti-éticas.			
Ataques de ciberseguridad			
Ser partícipe o cómplice de prácticas discriminatorias a lo			

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
largo de la cadena de valor			
Competencia desleal			
Desinterés de las PI en actuar de forma responsable			
Enfrentar las consecuencias de las acciones realizadas por terceros en contra de lo que indica la responsabilidad social			
Colaboradores y directivos no capacitados para actuar en situaciones de riesgo			
Desastres naturales			
Problemas de adaptación a			

Riesgos de temas materiales	Riesgos IFC	Riesgos de búsqueda bibliográfica	Síntesis de riesgos
nuevas leyes y regulaciones			
Vulnerabilidad de información			
Falta de planificación			

Una vez enlistados los riesgos, se debían evaluar aplicando los siguientes dos criterios: el impacto y la probabilidad de ocurrencia de los riesgos, para ello se trabajó con la información contenida en las siguientes tablas.

Tabla A6.2

Criterios para evaluar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos.

Nivel	Indicador	Descripción
1	Rara vez	El riesgo puede ocurrir sólo en circunstancias excepcionales (poco comunes o anormales).
2	Improbable	El riesgo puede ocurrir en algún momento.
3	Posible	El riesgo podría ocurrir en algún momento.
4	Probable	Es viable que el riesgo ocurra en la mayoría de las circunstancias.
5	Casi seguro	Se espera que el riesgo ocurra en la mayoría de las circunstancias.

Tabla A6.3

Criterios para evaluar el impacto de los riesgos.

Nivel	Indicador	Consecuencias cuantitativas	Consecuencias cualitativas
1	Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 0\%$ 	<ul style="list-style-type: none"> No genera interrupción de las operaciones de la empresa.

Nivel	Indicador	Consecuencias cuantitativas	Consecuencias cualitativas
		<ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la empresa $\geq 0\%$ ● Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la empresa en un valor $\geq 0\%$ ● Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 0\%$ del presupuesto general de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reclamaciones o quejas de los clientes, no implican investigaciones internas disciplinarias. ● La imagen institucional no se ve afectada.
2	Menor	<ul style="list-style-type: none"> ● Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 1\%$ ● Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la empresa $\geq 5\%$ ● Pago de indemnizaciones a terceros por 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interrupción de las operaciones de la empresa por algunas horas. ● Reclamaciones o quejas de los clientes, que implican investigaciones internas disciplinarias. ● Imagen institucional

Nivel	Indicador	Consecuencias cuantitativas	Consecuencias cualitativas
		<p>acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la empresa en un valor $\geq 1\%$</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 1\%$ del presupuesto general de la empresa. 	<p>afectada localmente por retrasos en la prestación de los servicios a los clientes.</p>
3	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> ● Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 5\%$ ● Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la empresa $\geq 10\%$ ● Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la empresa en un valor $\geq 5\%$ ● Pago de sanciones económicas por incumplimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interrupción de las operaciones de la empresa por un día. ● Reclamaciones o quejas de los clientes que podrían implicar una denuncia ante los entes reguladores o una demanda de largo alcance para la empresa. ● Inoportunidad en la información, ocasionando retrasos en la atención a los clientes.

Nivel	Indicador	Consecuencias cuantitativas	Consecuencias cualitativas
		<p>en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 5\%$ del presupuesto general de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Reprocesos de actividades y aumento de carga operativa. ● Investigaciones penales, fiscales o disciplinarias.
4	Mayor	<ul style="list-style-type: none"> ● Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 20\%$ ● Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la empresa $\geq 20\%$ ● Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la empresa en un valor $\geq 20\%$ ● Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 20\%$ del presupuesto general de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interrupción de las operaciones de la empresa por más de dos días. ● Pérdida de información crítica que puede ser recopilada de forma imparcial o incompleta. ● Sanción por parte del ente de control u otro ente regulador. ● Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales. ● Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por incumplimiento en la prestación del servicio.

Nivel	Indicador	Consecuencias cuantitativas	Consecuencias cualitativas
5	Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> ● Impacto que afecte la ejecución presupuestal en un valor $\geq 50\%$ ● Pérdida de cobertura en la prestación de los servicios de la empresa $\geq 50\%$ ● Pago de indemnizaciones a terceros por acciones legales que pueden afectar el presupuesto total de la empresa en un valor $\geq 50\%$ ● Pago de sanciones económicas por incumplimiento en la normatividad aplicable ante un ente regulador, las cuales afectan en un valor $\geq 50\%$ del presupuesto general de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Interrupción de las operaciones de la empresa por más de cinco días. ● Intervención por parte de un ente de control u otro ente regulador. ● Pérdida de información crítica para la empresa que no se puede recuperar. ● Incumplimiento en las metas y objetivos institucionales afectando de forma grave la ejecución presupuestal. ● Imagen institucional afectada en el orden nacional o regional por actos o hechos de corrupción comprobados.

Apéndice 7. Cuestionario de la primera evaluación ASG

1. ¿Qué servicio le brinda o brindará a la empresa Futuris Consulting?
2. ¿Cuántas personas colaboradoras conforman la empresa que usted representa?
3. ¿Cómo gestionan los residuos en la empresa?
4. ¿Cómo se asegura su empresa que no promueve el greenwashing?
5. ¿Considera que el Cambio Climático podría afectar la prestación de sus servicios?
6. ¿Cuenta con un plan de acción para gestionar los posibles riesgos que haya que enfrentar en su empresa a razón del Cambio Climático?
7. ¿Cuenta con un plan de acción para enfrentar posibles barreras económicas, de acceso a la financiación y caída en ventas debido a una disminución del poder adquisitivo de sus clientes?
8. Considerando la Cadena de Valor de su empresa responda:
8.1 ¿Las empresas de la cadena de valor realizan algún trabajo sobre una base informal?
8.2 ¿Las personas colaboradoras que forman parte de la cadena de valor cuentan con protección legal?
9. ¿Cómo gestiona su empresa los derechos humanos de las personas colaboradoras?
10. ¿Ha enfrentado su empresa problemas públicos reputacionales? Si la respuesta es no omita las pregunta número 11
11. ¿Cómo los abordó y cuál fue el resultado?

12. ¿De qué forma se garantiza su empresa de cumplir con los requisitos legales, normativas y reglamentos aplicables al giro de su negocio?
13. ¿Cuentan con procedimientos para adaptarse a nuevas leyes y regulaciones?
14. Seleccione la opción que contenga las características que mejor describan a su empresa
14.1 La competitividad empresarial es uno de los principales objetivos de la empresa, se busca sobresalir en el mercado. Destaca el trabajo individual y la comunicación entre los directivos surge únicamente cuando se presentan problemas.
14.2 La estabilidad y seguridad de la empresa se logra a través del cumplimiento estricto de las normas y reglas internas. Se aplican sanciones cuando no se siguen las reglas establecidas.
14.3 Su objetivo es la eficacia y la optimización de los procesos laborales; además, prioriza las metas a corto plazo y fomenta el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos.
14.4 La empresa se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad. También es incluyente y busca la satisfacción de los clientes y de los colaboradores.
15. ¿Su empresa reconoce cuáles son sus partes interesadas? Si la respuesta es no omita las preguntas número 16 y 17
16. ¿Cómo hace la empresa para relacionarse con las Partes Interesadas?
17. ¿De qué forma se involucra su empresa con la comunidad cercana donde opera?
18. ¿Se han presentado en la empresa problemas derivados de actos de corrupción y/o de soborno?
19. ¿Cuentan en la empresa con un proceso de identificación y gestión de riesgos Ambientales, Sociales y de Gobernanza? Si la respuesta es no, omita la pregunta número 20
20. ¿Cómo hace la empresa para gestionar los riesgos Ambientales, Sociales y de Gobernanza?

21. ¿Qué opina acerca de la importancia de gestionar los riesgos que podrían materializarse en la empresa?
22. ¿Cómo se asegura de que sus contratistas no incurran en actos des favorecedores que podrían tener implicaciones negativas en su empresa?
23. ¿Cómo gestiona los riesgos de ciberseguridad?
24. ¿Cómo gestiona los impactos ambientales en su empresa para cada uno de los siguientes recursos?
24.1 Agua
24. 2 Residuos
24. 3 Consumo de combustibles
24.4 Energía
25. ¿Cuentan con canales y mecanismos para la atención y seguimiento de quejas? Si su respuesta es no, omita la pregunta número 26
26. ¿Ha tenido alguna queja relacionada con temas ambientales y sociales?
27. ¿Cuentan las personas colaboradoras con las condiciones necesarias para velar por una adecuada salud y seguridad en la empresa? Si su respuesta es no, omita la pregunta número 28
28. ¿Cuáles controles tiene la empresa para asegurar las condiciones pertinentes de salud y seguridad de sus trabajadores?
29. ¿Ha presentado en alguna ocasión interrupciones en la continuidad del negocio de su empresa?

Apéndice 8. Manual de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor



**MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS ASG EN
LA CADENA DE VALOR**

Autora: Angélica Calvo Sánchez, estudiante de licenciatura de la carrera Ingeniería en Desarrollo Sostenible de la Universidad de Costa Rica, en colaboración con la empresa Futuris Consulting S.A.

2023

170

Índice

1. Introducción	17272
2. Objetivo	17373
3. Metodología	17373
4. Etapas del esquema de gestión de riesgos en la cadena de valor de las empresas	17474
5. Glosario	181
6. Referencias	1822

1.Introducción

Las Cadenas de Valor son una secuencia de actividades que describen el desarrollo de las acciones que tienen lugar en las empresas para que estas logren ofrecer y posicionar sus productos y/o servicios en el mercado, por medio de un proceso muy específico en el que tienen control en la mayoría de los casos. Es a través de este modelo que las empresas agregan valor en su giro de negocio distribuyendo sus recursos de la forma más estratégica y sostenible posible.

La importancia de que Futuris Consulting realice un análisis de su cadena de valor radica en que pueden comprender mejor su organización, conocer su nivel de competitividad en su sector, gestionar eficientemente sus recursos e identificar a tiempo los posibles riesgos que podrían enfrentar en el giro de su negocio y gestionarlos de forma estratégica y anticipada; de forma tal que, crean una cadena de valor robusta, sólida y sostenible.

2.Objetivo

Asesorar a Futuris Consulting S.A. para que realice una correcta gestión de riesgos ASG de los contratistas de su cadena de valor por medio de la ejecución de buenas prácticas en sus actividades de negocio.

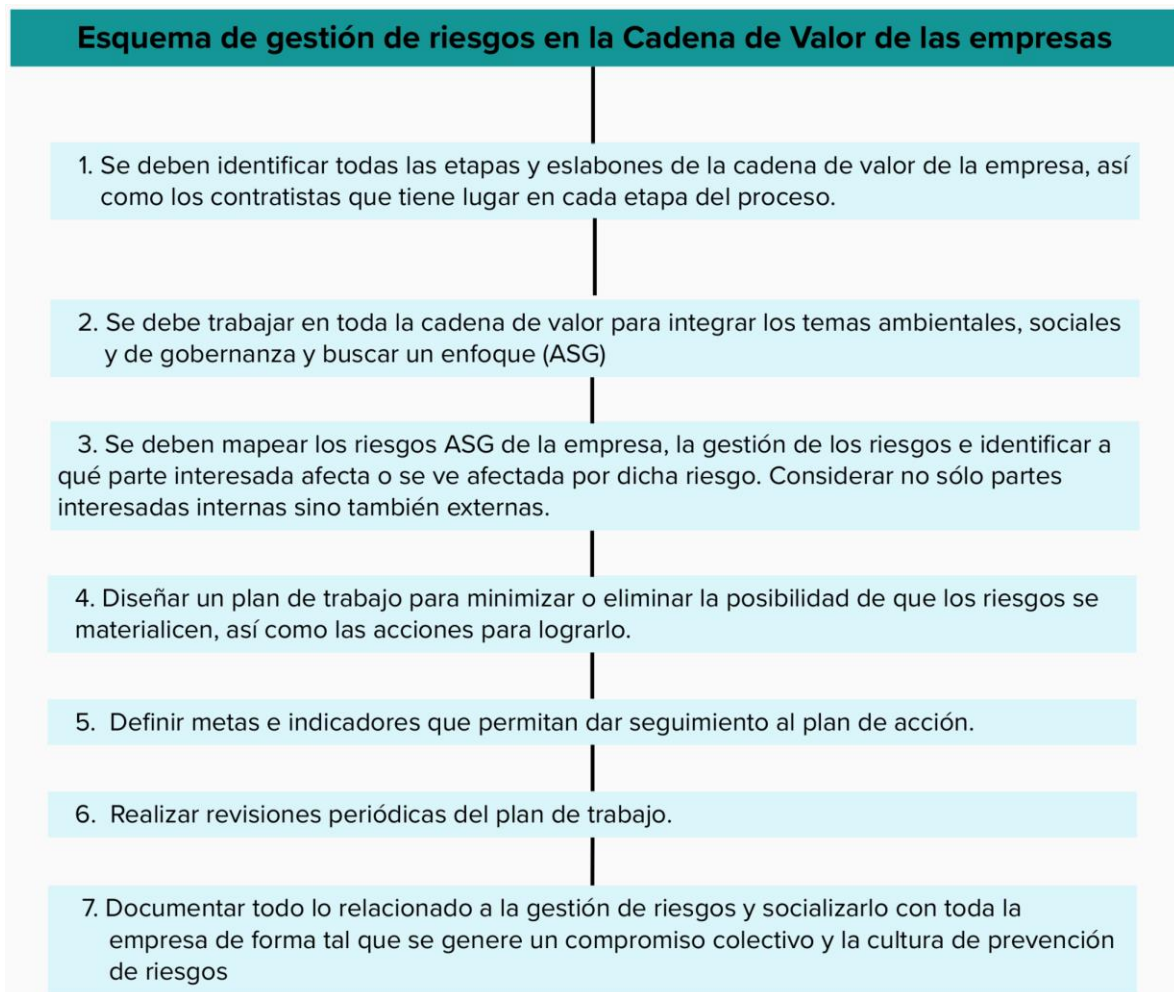
3.Metodología

Para que Futuris Consult gestione los riesgos de su cadena de valor primero debe realizar algunas acciones que le permitan conocer de forma más amplia el contexto general bajo el cual podrían tener lugar dichos riesgos.

Lo anterior se puede comprender por medio del siguiente esquema, en el cual se detallan los pasos a seguir para lograr el objetivo planteado.

Figura A7.1

Esquema de gestión de riesgos en la cadena de valor de Futuris Consulting



Nota: síntesis del procedimiento para la evaluación de riesgos ASG en la cadena de valor, elaboración propia.

4. Etapas del esquema de gestión de riesgos en la cadena de valor de las empresas

Con el objetivo de comprender mejor cada una de las etapas del esquema de gestión de riesgos en la cadena de valor, a continuación, se detalla y se explica el proceso para cada una de estas.

4.1.Mapeo de las actividades de la cadena de calor y sus contratistas

Esta primera etapa ya se encuentra creada, pues fue abordada como parte de las primeras acciones del presente trabajo al que pertenece este manual, su contenido se encuentra en la sección 3.1.

Dado que ya se tiene el detalle de cada actividad de la cadena de valor, lo que procede es identificar a qué eslabón de la cadena pertenece el o los contratistas de la empresa que se desean evaluar como parte de las buenas prácticas a implementar. El realizar esta identificación, le permitirá a Futuris Consulting reconocer si el contratista se encuentra en unos de los principales eslabones que generan valor a la empresa, en caso de ser así significa que la empresa deberá monitorear de cerca sus acciones.

4.2.Enfoque ASG en la cadena de valor

Al estar Futuris Consulting interesada en gestionar los riesgos ASG de su cadena de valor, es fundamental que también aborde el tema a lo interno, que las personas colaboradoras de la organización conozcan sobre ello, para lo cual se pueden realizar diversas acciones, entre éstas: enviar correos informativos a sus colaboradores, crear brochures, impartir charlas, enviar información por los medios digitales internos como WhatsApp o el que la empresa utilice con mayor frecuencia.

Así mismo, se puede crear una presentación para la inducción de nuevo personal, en donde se incluyan todos los aspectos que la empresa considera en su proceso de inducción y además, hacer la inclusión de temas de sostenibilidad y riesgos ASG.

Adicionalmente, una vez abordado el tema a lo interno, también debe ser gestionado a lo externo, para lo cual este manual utiliza como complemento la información contenida en este trabajo y sus instrumentos, como lo es la *Herramienta para la evaluación de criterios ASG* de la sección 3.2.3. De esta forma la empresa estaría trabajando e incorporando temas ambientales, sociales y de gobernanza en su cadena de valor.

En miras de trabajar bajo un enfoque ASG es deseable realizar un estudio de materialidad de manera tal que se conozcan cuáles son los temas ambientales, sociales y de gobernanta de interés para la empresa y a partir de estos iniciar a identificar los riesgos que se asocian a ellos.

Lo anterior es información con la que ya cuenta Futuris Consulting, debido a que fue un proceso que se realizó para la identificación de riesgos ASG de este trabajo. Esta información se localiza en la sección 3.2.1. Sin embargo, aún quedan acciones por realizar, en miras de la aplicabilidad de buenas prácticas para la gestión de riesgos ASG en su cadena de valor.

Se recomienda que Futuris Consulting considere la divulgación y socialización de los riesgos ASG que han sido mapeados e incluso priorizados (sección 3.2.2.4.) y los comunique a su equipo de trabajo por medio de charlas en un primer momento, y después, a modo de recordatorio por medio de comunicados generales en donde se pueden tomar una cierta cantidad de riesgos, incluso seleccionarlos según su categoría (ambiental, social o gobernanza) y enviarlos por medio de correo electrónico, chats, redes sociales internas, entre otros.

Como apoyo para el proceso, la empresa podría considerar conformar un comité ASG con roles y responsabilidades definidas que aporten al objetivo de la empresa de gestionar sus riesgos ASG.

4.3. Gestión de riesgos ASG

Futuris Consulting ya cuenta con el registro de los riesgos ASG, pues fue una de las grandes actividades de este trabajo, sin embargo, podría considerar realizar una revisión y actualización de dichos riesgos, pues los estos son cambiantes, así como también lo es el contexto y operación de la empresa. Por lo tanto, podrían aparecer nuevos riesgos y otros podrían considerarse inaplicables u obsoletos. Al igual que lo indicado en la sección 3.3.3.4.2. este manual utiliza como instrumentos, los elaborados en la *Metodología de gestión y evaluación de riesgos ASG y sus recursos para la implementación*; para este

aspecto, resulta útil la información de la sección 3.2.2, en caso de que la empresa desee actualizar dichos riesgos, puede hacer uso de la metodología para ello.

En miras de extender el alcance, se recomienda relacionar, de forma paulatina, los riesgos con otras partes interesadas de la empresa pues, como se ha mencionado, la cadena de valor considera múltiples actores, internos y externos y no sólo contratistas. Para ello, se puede crear una tabla de tres columnas y en una de ellas colocar los riesgos; en la segunda, la categoría del riesgo (social, ambiental o gobernanza) y en la última, la parte interesada a la que se vincula el riesgo (Tabla 15). De esta forma, se tendría información valiosa de cuáles riesgos están afectando a las partes interesadas, o bien, cuáles acciones realizadas por las partes interesadas representan un riesgo para la empresa, y a partir de ello definir acciones y/o buenas prácticas a implementar para mitigar el riesgo o bien reducir su probabilidad de ocurrencia.

A continuación se presenta un ejemplo de dicha tabla:

Tabla A7.1

Ejemplo de vinculación de riesgos con las partes interesadas de Futuris Consulting

Riesgo	¿A qué categoría pertenece el riesgo?	¿Qué parte interesada se ve afectada?	Acción / buena práctica
Daños a la imagen de la empresa por realizar prácticas hacia sus colaboradores en contra de los DDHH	Social	Colaboradores	Realizar una análisis interno para detectar posibles faltas a los DDHH.
Daños a la imagen de la	Ambiental	Comunidad cercana	Realizar prácticas de reciclaje y correcta

Riesgo	¿A qué categoría pertenece el riesgo?	¿Qué parte interesada se ve afectada?	Acción / buena práctica
empresa al realizar una inadecuada gestión de sus residuos.			separación de residuos.

4.4. Plan de trabajo

Futuris Consulting podría diseñar un plan de trabajo para abordar su sostenibilidad y por ende las acciones para mitigar los riesgos ASG de su cadena de valor.

En un plan de trabajo, el cual se crea a partir de las acciones identificadas en la segunda evaluación ASG, puede ser creado en Excel, o bien, en la plataforma que la empresa utiliza comúnmente. El mismo debe considerar al menos, los siguientes aspectos:

Tabla A7.2

Ejemplo de plan de trabajo para la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor

Objetivo general							
Objetivos específicos		1.					
		2.					
Riesgo	Priorización	PI involucrada	Acciones a ejecutar para abordar el riesgo	Meta	Indicador	Responsable de su seguimiento	Fecha para realizar la acción
Personal poco capacitado en criterios ASG.	Alta	Colaboradores	Crear un plan de capacitaciones anuales que considere en sus temas a tratar aspectos ASG en la cadena de valor.	Capacitar, durante el presente año, al 60% de las personas colaboradoras.	Total de personas colaboradoras de la empresa entre el total de personas colaboradoras que han recibido capacitaciones en temas ASG en la cadena de valor.	Gestión del talento humano	Agosto 2023

4.5. Definición de metas e indicadores

Las metas e indicadores son las que se reflejarán en el plan de trabajo. Las mismas deben ajustarse a las acciones propuestas por cada responsable del equipo. Se deben definir metas e indicadores alcanzables, según los recursos con los que cuenta la empresa. (Ver ejemplo en el plan de trabajo)

4.6. Seguimiento al plan de trabajo

Con el objetivo de dar seguimiento a las acciones del plan de trabajo y determinar si requieren ajustes, el equipo de trabajo debe coordinar sesiones periódicas para tal fin; estas deben ser registradas en una matriz de control, así como documentar los cambios realizados. La periodicidad de las sesiones de revisión deberá ser acordada por el equipo de trabajo de forma tal que se asegure la participación de la mayoría de los responsables.

4.7. Información documentada y socialización de la información

Toda la información relacionada a la gestión de riesgos ASG en la cadena de valor de la Futuris Consulting debe ser documentada y estar al alcance de las personas interesadas y aquellas que tienen control sobre la información. En caso de existir más de una versión de algún documento, se debe trabajar con control de cambios actualizado.

La empresa debe comunicar a sus partes interesadas, internas y externas, las acciones y los resultados de su plan de trabajo según considere pertinente. La información sensible y confidencial no tiene por qué ser publicada; sin embargo, con el fin de cumplir con el principio de transparencia de responsabilidad social, la empresa puede publicar en sus redes sociales algunas acciones concretas que se encuentre realizando o que haya realizado, y sus respectivos resultados. De la misma manera, debe asegurarse de que, a lo interno, las personas colaboradoras conozcan los esfuerzos que la organización está realizando, para que de este modo, colaboren desde sus áreas de trabajo para el cumplimiento de las metas establecidas.

4.8. Glosario

Cadena de Valor: Conjunto de actividades en donde se desarrolla un producto o servicio y que, a su vez, en cada eslabón de la cadena se va generando valor a lo largo del proceso, abarca desde el suministro de materia prima y los recursos necesarios hasta la entrega final del producto o servicio, al consumidor.

Grupos de interés / Partes interesadas: Una parte interesada es cualquier organización, grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por las actividades de una empresa u organización de referencia. Así cada organización dispone de sus partes interesadas, también denominadas grupos de interés, públicos de interés, corresponsables u otros. (Asociación Española para la Calidad [AEC], 2019)

Riesgos ASG: denominados comúnmente como riesgos de sostenibilidad, no financieros o extra financieros, son los riesgos y/o las oportunidades relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno que pueden causar un impacto en una entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] y World Business Council for Sustainable Development [WBCSD], 2018)

Metas: objetivos que se desean alcanzar en un corto, mediano o largo plazo a través de la consecución de actividades y métricas.

Indicadores: son datos que permiten medir de forma cualitativa y/o cuantitativa el progreso de las acciones que se hayan definido, como por ejemplo, en un plan de trabajo, y que a su vez, permiten definir el nivel de alcance de las metas.

Contratistas: personas y/o empresas que brindan sus servicios o productos a otras organizaciones por medio de un acuerdo firmado por ambas partes.

Plan de trabajo: documento escrito diseñado para optimizar un proyecto. El propósito es originar una referencia visual de la meta, las tareas y los miembros del equipo que son responsables de cada área. (Indeed, 2022)

4.9.Referencias

Asociación Española para la Calidad [AEC]. 2019. Partes Interesadas. <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/partes-interesadas#:~:text=Una%20parte%20interesada%20es%20cualquier.de%20inter%20C3%A9s%20corresponsables%20u%20otros.>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] y World Business Council for Sustainable Development [WBCSD]. 2018. Gestión del riesgo empresarial. Aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno. <https://www.aedcr.com/sites/default/files/coso-esg-octubre-2021.original.pdf>

Indeed. 2022. Cómo crear un plan de trabajo: ejemplo y plantilla. <https://www.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/crear-plan-trabajo-ejemplo-plantilla>