



**Nicolás
González Bogotá**
**Director de
Sostenibilidad del
Consejo Colombiano
de Seguridad.**

Geólogo de la Universidad Nacional de Colombia / Cuenta con estudios en la Universitat Potsdam, Alemania, y es candidato a magíster en Sostenibilidad de la Universidad de Harvard / Profesor adjunto en el CESA.

Debida diligencia y cadenas de valor, un compromiso con la sostenibilidad



Actualmente, las grandes compañías han trazado una ruta significativa en torno a la sostenibilidad. Un camino que les permite reconocer buenas prácticas en sus operaciones, definir ambiciosas metas en un corto, mediano y largo plazo e, incluso, generar reportes anuales de sostenibilidad. Esto ha permitido que los países donde operan estas empresas también hayan logrado articularse a compro-

misos globales como los establecidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y alinearse estratégicamente a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para promover un desarrollo más justo, inclusivo y respetuoso con el planeta.

Estas acciones han permitido desarrollar y fortalecer los marcos regulatorios, garantizando que la sostenibilidad no solo sea una aspiración, sino un compromiso respaldado por políticas claras, coherentes y vinculantes, lo que ha elevado su grado de obli-

gatoriedad en la industria para satisfacer los intereses de inversionistas, fondos de capital, entes reguladores, clientes y consumidores.

De igual manera, se ha potenciado el relacionamiento con comunidades vecinas y actores de las cadenas de valor con el fin de desarrollar una conducta empresarial ambiental y socialmente responsable.

Sin embargo, es importante hacer una pausa y preguntarse: ¿qué sigue ahora?

¿Qué sigue ahora cuando las empresas ancla, que en su mayoría son grandes empresas, con amplia capacidad de inversión, han desarrollado increíbles estrategias para compensar la huella de carbono asociada a sus operaciones directas, tienen un extenso plan de beneficios para sus empleados en salud y bienestar, pero además han generado importantes aportes a las comunidades locales donde operan?

Por tanto, en este punto es necesario considerar la responsabilidad de abrir la puerta al siguiente reto con mayor compromiso que nunca: las cadenas de valor.

Debida diligencia y gestión de riesgos en las cadenas de valor. Un marco conceptual

Con el fin de abordar y garantizar el manejo apropiado e integral de la sostenibilidad en la cadena de valor, es fundamental hablar de la “debida diligencia” o *due diligence*.

Este concepto se empezó a insertar en el vocablo empresarial desde el 2011 a partir de la publicación de los ‘Principios rectores de las Naciones Unidas sobre empresas y derechos humanos’ que proporcionan un enfoque específico en este último ámbito.

En ese sentido, la debida diligencia es definida como el proceso de “identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas del impacto real y potencial de las actividades sobre los derechos humanos” (Naciones Unidas. OHCHR, 2011) y el cual, señala el documento, puede integrarse en los sistemas más amplios de gestión de riesgos de la empresa.

Allí ya se mencionaba el reto que implica llevar este proceso a las cadenas de valor por lo que recomienda a las organizaciones identificar las áreas con mayor riesgo de generar impactos negativos sobre los derechos humanos y concentrar allí los esfuerzos de gestión.

Más tarde, la debida diligencia en materia de derechos humanos “se



transformó en una norma de conducta empresarial (...) integrándose en otros marcos de política para actividades responsables empresariales” como lo menciona Schembri (2022).

“La debida diligencia es definida como el proceso de “identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas del impacto real y potencial de las actividades sobre los derechos humanos”

Ejemplo de ello fue la ‘Guía de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable’ (2018) que, además, se basa en las ‘Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales’. En su fundamento, la OCDE reconoce que las empresas contribuyen al progreso y desarrollo económico, social y ambiental de los países, pero también admite que las actividades y operaciones de estas organizaciones, sus cadenas de suministro y sus socios comerciales pueden generar impactos negativos sobre las personas y el entorno natural.

Por ende, en este caso, la mirada ya no solo abarca los derechos humanos, sino que se amplía para abordar efectos negativos sobre los trabajadores, los consumidores, el gobierno corporativo y temas críticos como la lucha contra el cohecho o la preservación de ecosistemas.

Además, incorpora una doble perspectiva de la debida diligencia: aunque es posible que las actividades empresariales no sean intrínsecamente riesgosas (impacto de la empresa

hacia el entorno), las circunstancias del contexto como falta del Estado de Derecho o conflictividad del territorio, entre otros, podrían generar riesgos de impactos negativos. Por ende, la OCDE señala que “en algunos casos limitados, la debida diligencia puede ayudar a decidir si continuar o discontinuar las actividades o las relaciones comerciales como último recurso, bien porque el riesgo de un impacto negativo sea demasiado alto o porque los esfuerzos de mitigación no hayan tenido éxito”.

A partir de su publicación, desde el 2022 y hasta la fecha, la OCDE ha elaborado guías adicionales para ayudar a las empresas a llevar a cabo la debida diligencia para una conducta empresarial responsable en sectores específicos y cadenas de suministro de sectores como minería e hidrocarburos, agricultura, textiles y de calzado y finanzas, varias de ellas con enfoque en América Latina y el Caribe.

Recientemente, el concepto ha adquirido aún más fuerza con la implementación de la Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo sobre debida diligencia de las empresas en materia de sostenibilidad.

Allí se reconoce que las empresas de la Unión Europea, especialmente las grandes, dependen de cadenas de valor mundiales y que el desempeño de estas es clave para el logro de los objetivos de sostenibilidad de dicha región. Por ello, insta a las organizaciones a aplicar medidas de debida diligencia con respecto a sus propias operaciones, las de sus filiales y sus socios comerciales directos e indirectos a lo largo de sus actividades, teniendo en cuenta particularidades como el sector o la zona geográfica en la que operan, el poder para influir sobre ellos (capacidad para persuadirlos de gestionar y eliminar los riesgos identificados mediante requisitos de cualificación previa o vinculación de incentivos comerciales) o “efecto palanca” que la empresa puede ejercer mediante iniciativas de cooperación.

¿Cuál es la importancia de las cadenas de valor?

De acuerdo con el Pacto Global de las Naciones Unidas, trabajar en la cadena de valor, a través de una debida diligencia, permite crear impacto positivo en cuatro ejes clave:

- **Derechos humanos:** apoyar la correcta gestión de riesgos en las actividades y operaciones de las empresas y en sus vínculos con socios comerciales, proveedores, contratistas y subcontratistas permite proteger a las personas y evitar vulneraciones de derechos humanos y proteger la dignidad de las personas.
- **Laboral:** el acompañamiento en la cadena de valor permite asegurar la libertad de asociación, fortalecer acciones para eliminar el trabajo forzado, impulsar la abolición del trabajo infantil y eliminar la discriminación, entre otros temas relacionados con los derechos laborales.
- **Ambiental:** vincular este principio a la cadena de valor permi-

te generar una responsabilidad compartida de los aspectos ambientales, mapear y entender los retos vinculando temas como transición energética y descarbonización de las operaciones, producción limpia, lucha contra la deforestación y protección de la biodiversidad, entre otros temas, así como la incorporación de tecnologías ecológicas.

- **Anticorrupción:** uno de los retos más grandes en la sostenibilidad es garantizar la transparencia en múltiples aspectos. Al trabajar de la mano con la cadena de valor, es posible generar aportes significativos para mitigar temas como la extorsión y el soborno en la misma.

Sumado a lo anterior, es importante reconocer que trabajar en conjunto con la cadena de valor permite la gestión de riesgos y la oportunidad de encontrar ahorros importantes. Para la muestra, según el reporte de octubre



de 2024 de Carbon Disclosure Project (CDP), en promedio, el alcance 3 de una organización es aproximadamente 26 veces mayor a las emisiones asociadas a la suma del alcance 1 y 2. Esto significa que, normalmente, las mayores fuentes de emisión de las empresas no están asociadas a sus operaciones directas, sino a todo aquello que sucede en la cadena de valor. Adicionalmente, un reporte de Boston Consulting Group (BCG) y EcoVadis indica que la descarbonización de la cadena de suministro puede brindar retornos entre tres y seis veces más que la inversión. Incluso, se estima que se ahorrarían 165 billones de dólares si se trabajara en las cadenas de suministro, lo cual es ocho veces más de lo que se requiere invertir hoy.

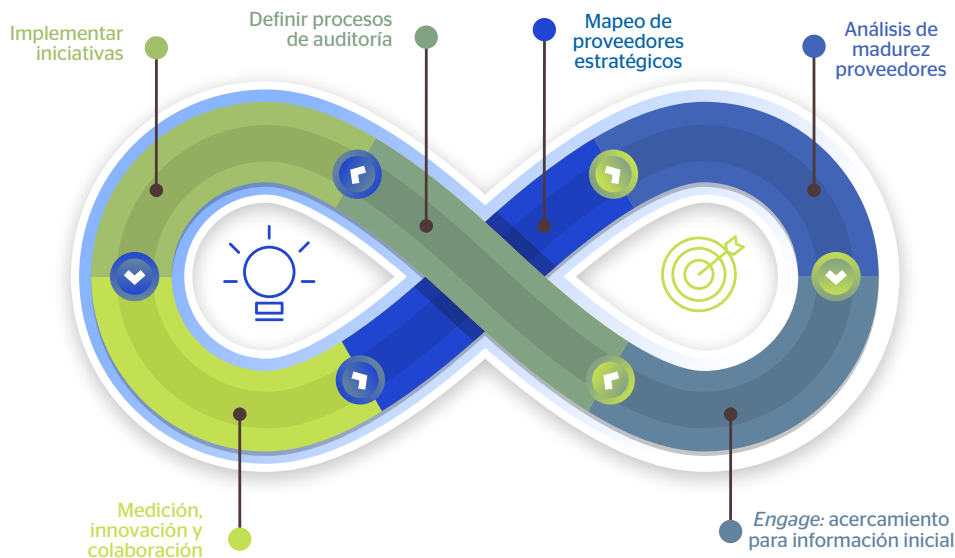
¿Cómo vincular la sostenibilidad en la cadena de valor?

La correcta implementación de una estrategia de sostenibilidad implica la integración de múltiples áreas de la compañía como ventas, operaciones, innovación y desarrollo de producto, etc. En este caso, desarrollar la cadena de valor implica trabajar fuertemente con el equipo de compras y abastecimiento. ¿Han incluido las empresas la sostenibilidad como un criterio de compras? ¿Tienen una política de compras verdes y de comercio justo? Estas son algunas de las preguntas iniciales que debería empezar a abordar una organización al hablar de sostenibilidad en cada eslabón de sus operaciones ya que el precio y la oferta de valor entra a integrarse con una serie de criterios ambientales, sociales, de gobernanza e, incluso, de riesgos y oportunidades.

Previo a continuar avanzando, es clave hacer una aclaración importante. Son múltiples los *stakeholders* asociados a la cadena de valor de una compañía, independientemente del tamaño de sus operaciones. Por tal razón, es fundamental distinguir la cadena de valor de la cadena de suministro, teniendo en cuenta que esta última es apenas una parte del total.

De acuerdo con la CDP y la figura 1 construida a partir de la información de su reporte de 2024, el primer paso para poder abordar la sostenibilidad en la cadena de suministro es mapear a los proveedores y contratistas. Las organizaciones deben estar en la capacidad de categorizarlos, tener conocimiento de su rango de importancia, el dinero que representan, su criticidad para el negocio y la identificación y valoración de riesgos asociados a su accionar para así, priorizar aquellos que son estratégicos.

Figura 1. La sostenibilidad en la cadena de suministro



Fuente: CDP (2024).

Posteriormente, la organización debe evaluar el nivel de madurez en torno a la sostenibilidad para cada uno de ellos (diagnóstico), lo cual permitirá construir una línea de base para acercarse a sus socios comerciales de manera estratégica, identificar oportunidades de mejora, desarrollar programas de fortalecimiento y transferencia de capaci-

dades y, finalmente, acompañarlos en un proceso de auditoría que valide la información entregada, pero que, a su vez, permita darles una retroalimentación que resulte en la ejecución de nuevas iniciativas.

Este ejercicio garantizará transparencia, compromiso y empoderamiento de los proveedores hacia la sostenibilidad, lo cual resultará en

la necesidad de que construyan su propia estrategia de sostenibilidad (en caso de no tenerla), trazar unas metas acordes con las necesidades y hacer fortalecimiento de programas.

Asimismo, se deben definir los principales indicadores de desempeño (KPI) para evaluar la evolución del proveedor o contratista, incentivar los



Manuelita
Cultivamos cosas buenas

NUEVA

Dale la bienvenida a

la era

Dorada
del Azúcar

Lo mejor del azúcar
blanca ahora menos
procesada

- ✓ Conserva el color y realza el sabor de tus preparaciones.
- ✓ Fácil disolución.
- ✓ Color natural de la caña.



Manuelita
Golden Brown Sugar
Azúcar Dorada Natural
Peso Neto 1,8 kg (4 lb)
363 porciones

✓ Color natural
✓ Menos procesada*
✓ Fácil disolución

Viene de la página 20

procesos de innovación y trabajar en oportunidades de colaboración. Este es un proceso cíclico donde las empresas deberían abordar, idealmente, a la totalidad de sus proveedores. No obstante, en una fase inicial, al menos aquellos considerados críticos o estratégicos deberían ser priorizados, para asegurar victorias tempranas en la cadena de suministro.

Teniendo en cuenta que la sostenibilidad debe ser también una herramienta para fortalecer la reputación y el posicionamiento de una organización, un aspecto relevante es la comunicación abierta y transparente acerca de la evolución de este proceso. Esto tiene un impacto notable en dos frentes principales: por un lado, potencia la imagen y la reputación de la empresa, sus productos y servicios frente a los *stakeholders*. Por otro lado, genera un nuevo mensaje en la industria, competidores y mercado, lo cual detona un momentum importante en torno a la sostenibilidad e impulsa avances más rápidos y significativos.

Esto es fundamental, ya que permite abordar con mayor madurez, compromiso e impacto metas y retos de la sostenibilidad, lo cual resulta en una mayor capacidad de gestión de riesgos e impactos, reducción de


costos, eficiencias operativas, cumplimiento normativo y alineación a estándares y marcos internacionales, fortalecimiento de relaciones con los grupos de interés, ventajas competitivas, acceso a nuevos mercados y atracción de inversionistas de impacto, entre otros beneficios.

Conclusiones

Los importantes retos ambientales y sociales que enfrenta hoy por hoy la humanidad requieren de acciones concretas en materia de sostenibilidad y, por lo tanto, es fundamental el compromiso de los gobiernos, las empresas y las personas.

A mayor cantidad de actores implicados de manera genuina con la sostenibilidad haciendo de esta una prioridad en cada acción y decisión, el camino hacia un futuro más viable y próspero será posible. Por esta razón, es importante que las empresas se retengan a sí mismas a formar a sus empleados, proveedores, contratistas y demás socios estratégicos en torno a la sostenibilidad y a continuar comprometidos con una agenda ambiciosa en la que se permeen las mejores prácticas y los más altos estándares de gestión de riesgos y oportunidades a toda su cadena de valor. Si bien son múlti-

ples los actores que la componen y la capacidad de impactar en algunos de ellos es reducida, trabajar de la mano con los grupos de interés que integran la cadena de suministro es el mejor inicio. Esto garantizará una reducción indirecta en la huella de carbono en las operaciones, pero también permitirá avanzar en múltiples aspectos a nivel social, entre ellos, la protección de los derechos humanos, la mejora de las condiciones laborales y la promoción del trabajo decente, el respeto por las comunidades locales y sus medios de vida, la promoción de prácticas más justas, éticas y transparentes en las relaciones comerciales y la competitividad a lo largo de la cadena de valor.

Asimismo, iniciar estas transformaciones en los diferentes sectores de la industria incentivará a competidores y otras organizaciones a adoptar prácticas similares lo cual, en un mediano plazo, acelerará el camino a la sostenibilidad. Esto podría reducir costos asociados a su implementación, ya que habrá más actores en la cadena comprometidos con un mismo propósito y se facilitará la creación de alianzas estratégicas orientadas a un bien común: asegurar los abrazos del mañana. 

Referencias

CDP. (2024). HSBC report 2024. https://cdn.cdp.net/cdp-production/cms/reports/documents/000/007/890/original/CDP_HSBC_Report_2024.pdf

CDP. (s. f.). Supply chain report: versión en español. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fsupply_chain%2FSupplyChainRep_ES.pdf

Comisión Europea. (s. f.). Corporate sustainability due diligence. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

Naciones Unidas. OHCHR. (2011). Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar". https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf

OCDE. (2018). Guía de debida diligencia para una conducta empresarial responsable. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_c669bd57/14922561-es.pdf

Schembri Peña, Á. (2022). Hacia una diligencia debida de las empresas en materia de... Revista Nova et Vetera, 8(79). <https://urosario.edu.co/revista-nova-et-vetera/columnistas/hacia-una-diligencia-debida-de-las-empresas-en-materia-de>