



PROPUESTA DE MARCA SOSTENIBLE PARA IMMUNOTEC COLOMBIA

BEATRIZ BALLÉN PARDO¹

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
en Administración (MBA)

Asesor temático y metodológico: Yaromir Muñoz Molina, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2022

¹ ballenbeatriz3@gmail.com

AGRADECIMIENTOS

Hoy agradezco ante todo a Dios, mi sustentador principal, que me permitió llegar a cumplir uno de mis más grandes sueños y anhelos: hacer mi maestría, entregar este trabajo y tener la oportunidad de estudiar algo que me gusta, porque así demostró que su plan para cada uno de sus hijos es perfecto y, aunque algunas veces no nos da lo que queremos, sin embargo, nos da lo que necesitamos.

En seguida a mi familia, como eje principal de mi vida, que fue la base para construir lo que soy: a mi mamá porque de ella aprendí que la responsabilidad, la puntualidad y la perseverancia nos hacen mejores seres humanos, y mi hermana Sonia, que ha sido mi impulso para cada día perseguir mis sueños y porque su incondicionalidad me ha hecho sentir segura y me ha enseñado que ningún sueño es lo suficientemente grande para no intentarlo.

Por último, a mis compañeros de trabajo, a mis amigos, a mi asesor de trabajo de grado y a todas las demás personas que con sus aportes hicieron de este documento el producto final deseado.

RESUMEN

En la actualidad la sostenibilidad ha cobrado importancia en las organizaciones porque los líderes piensan en la perdurabilidad y consideran que pueden ser el agente de cambio que la sociedad necesita. Brindar una guía para que Immunotec Colombia recorra sus primeros pasos en la creación de una marca sostenible ayudará a que desde la operación hasta la alta gerencia se desarrolle un plan que le permita a la empresa cambiar la cultura, redefinir la estrategia y encaminarse hacia la sostenibilidad.

Palabras clave: materialidad, gobernanza, grupos de interés, marca sostenible, Sustainability Accounting Standards Board (SASB).

ABSTRACT

Sustainability is currently becoming a relevant issue in companies, for today's leaders it is very important to think about durability, they consider that they can be the change that the world needs at this time. Providing guidance to Immunotec Colombia will guide them to develop their own sustainability brand and will help them to guide the operations until the management, build a new culture, re-designs the strategy, and get on the sustainable road.

Key words: *sustainability, materiality, governance, stakeholders, sustainable brand, Sustainability Accounting Standards Board (SASB).*

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
2.2 JUSTIFICACIÓN.....	11
3. OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4. MARCO TEÓRICO	13
5. MATERIALES Y MÉTODOS	16
5.1 MATERIALES	16
5.2 PROCEDIMIENTO	16
6. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	18
6.1 ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	18
6.2 GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD EN IMMUNOTEC COLOMBIA	22
6.3 INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA CULTURA CORPORATIVA ...	23
6.4 DEFINICIÓN DE LA MATERIALIDAD Y DE LOS GRUPOS DE INTERÉS	24
6.4.1 Definición de la materialidad	24
6.4.2 Definición de los grupos de interés.....	30
6.5 ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD	31
6.6. ESTABLECIMIENTO DEL GOBIERNO Y DE LAS RESPONSABILIDADES	32
6.7. TOMA DE ACCIONES REALES Y COHERENTES.....	32
6.8 MONITOREO, REPORTE Y EVALUACIÓN	34
6.9 ASPECTOS RELEVANTES EN LA PROPUESTA DE LA MARCA SOSTENIBLE	35
7. CONCLUSIONES.....	47
8. RECOMENDACIONES.....	49
ANEXO.....	55
MODELO DE ENTREVISTA DEL ÁREA DE MARKETING.....	55

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos de las empresas del sector	26
Tabla 2. Composición de la planta corporativa actual de Immunotec Colombia por género y por área.....	28
Tabla 3. Cuestiones relevantes en el sector de biotecnología y de productos farmacéuticos (estándares del SASB)	29
Tabla 4. Compañías especializadas en la divulgación de la sostenibilidad	35
Tabla 5. Las tendencias globales de capital humano en 2021 enunciadas por Deloitte.....	38

GLOSARIO

Desarrollo sustentable: modelo de desarrollo que permita, en forma simultánea, cubrir los requerimientos de calidad de vida de la población del planeta, conservar el medio ambiente e, incluso, mejorarlo (Raufflet *et al.*, 2012).

Grupos de interés: conjuntos de personas naturales o jurídicas que pueden afectar o ser afectados por la consecución de los objetivos empresariales (Freeman, 2010).

Materialidad: aspecto de relevancia específico de una entidad (Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2010).

Objetivos de desarrollo sostenible (ODS): planteamientos para llamar de manera urgente a la acción de todos los países, tanto desarrollados como en desarrollo, en una asociación global en los que se reconoce que poner fin a la pobreza y a otras privaciones debe ir de la mano con estrategias que mejoren la salud y la educación, reduzcan la desigualdad y estimulen el crecimiento económico, todo ello mientras se aborda el cambio climático y se trabaja para preservar los océanos y los bosques (Naciones Unidas, s. f.).

Responsabilidad social: conjunto de las acciones voluntarias en materias social, económica y ambiental que realizan las compañías en un entorno determinado.

Sustainability Accounting Standards Board (SASB): organismo no gubernamental que respalda el desarrollo y el mantenimiento de estándares de contabilidad de sostenibilidad específicos para diferentes sectores con el fin de ayudar a las empresas a reportar información financiera importante una manera efectiva y útil para los tomadores de decisiones internos y externos, como inversores, administradores y otros usuarios (Schneider, 2019).

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo actual las empresas no pueden ser ajenas a las preocupaciones del conjunto de la sociedad en general; por el contrario, están llamadas a impulsar con decisión las ideas, las políticas y las iniciativas que procuren solventar problemáticas sociales, económicas y, por supuesto, ambientales. Puede afirmarse que quien no esté dentro de este marco, de alguna u otra forma contradice el camino que la sociedad ha seguido desde los últimos años y sus consumidores con seguridad observarán que las opciones más sostenibles se acercan en mayor medida a sus ideales y sus preocupaciones.

Es así como en la actualidad los consumidores, los gobiernos y la sociedad exigen de las compañías un comportamiento responsable, lo que ha conllevado que grandes empresas sean las protagonistas del cambio y de aportes para la creación de un mejor futuro para las generaciones venideras, por lo que la visión de hoy y hacia el mañana acarreará el desarrollo de nuevas tecnologías y de modelos de negocios que permitirán innovar y reposicionarse en el entorno como líderes del cambio.

De igual manera, la participación que tienen las empresas en los objetivos globales del desarrollo sostenible (en adelante ODS) va más allá de las políticas instauradas por cada gobierno. Los esfuerzos encaminados a la obtención de resultados en materia de sostenibilidad serán bien recompensados y el prestigio de la creación de la marca sostenible resonará en todos los que se preocupan por un mundo mejor.

El presente trabajo, además de contener y de presentar visiones claras sobre lo anterior, trata sobre la formulación de una propuesta que incluya pasos y recomendaciones en materia ambiental, social y económica para consolidar una

marca sostenible en Immunotec Colombia, que es una compañía global con más de 40 años de investigación en el plano inmunológico, que llegó a Colombia en el año 2018 y que hoy en día tiene amplia cobertura nacional; la empresa en su visión se planteó ser un gigante global del Glutación, está comprometida con el bienestar en general y promueve la disrupción como principal motor de la generación de nuevas ideas, lo que la hace idónea para llevar a cabo el propósito planteado.

Para cumplir dicho objetivo es importante recalcar que la sostenibilidad alberga tres aspectos clave: social, económico y ambiental, encabezados por la gobernanza corporativa, que hace posible que las acciones correspondientes se lleven a cabo. Por lo tanto, para comenzar se diagnosticaron los procesos adelantados por la compañía frente a tales aspectos, lo que permitió conocer el estado alcanzado por ella en materia sostenible, sin embargo, el diagnóstico indicó que no hay acciones adelantadas y debido a ello se planteó la propuesta, basada en un proceso de cinco pasos y en aspectos que se consideraron importantes.

Lo anterior hará posible que los grupos de interés o *stakeholders* de Immunotec Colombia obtengan información material y relevante que les permitirá tomar las decisiones y conocer el estado real de la organización año tras año. El principio de materialidad, la participación de los grupos de interés, el contexto de la sostenibilidad y las orientaciones para establecer la cobertura del reporte (Vives y Peinado-Vera, 2011) fueron la base fundamental para la propuesta de marca sostenible.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El mundo ha cambiado y los que lo habitan se resisten a algunos cambios de orden natural que están afectando y afectarán los recursos existentes. En la actualidad a las organizaciones se les juzga por sus acciones en la preservación de los recursos porque los consumidores tienen en cuenta en el momento de sus compras que los productos tengan un enfoque en la preservación del medio ambiente y ven con buenos ojos a las organizaciones que se atreven, de manera responsable, a promover acciones que lo protejan, lo cuiden y lo resguarden.

Por lo tanto, el rezago en la cercanía a la sostenibilidad es para las compañías una gran problemática y supone un mayor desafío puesto que en muchas ocasiones encaminar a la empresa por este rumbo no es nada fácil debido a que se requiere aplicar principios de sostenibilidad y acciones claras que permitan involucrar a todas las áreas de la empresa, así como a los consumidores, los socios y a las demás personas y entidades que en este trabajo se denominaron grupos de interés.

Con base en lo anterior se puede decir, entonces, que las empresas están llamadas a implementar políticas sostenibles, pero en el proceso de dicha implementación encuentran diversos asuntos por resolver, como lo es que tienen que enfrentarse a grandes retos, entre los que están crear una marca sostenible e involucrar aspectos sociales, económicos y ambientales que le garanticen el éxito de sus políticas y la consecución de objetivos en el campo. Immunotec Colombia es una empresa que comparte dicha preocupación y por lo tanto para ella es importante tener las mejores directrices y una propuesta bien sustentada de una marca sostenible para su desarrollo.

El principal interrogante del problema que motivó este trabajo es, en consecuencia: ¿cuáles aspectos sociales, económicos y ambientales se deben considerar para proponer una marca sostenible en Immunotec Colombia? De igual manera, cómo vincular a los diferentes sectores de la compañía y cómo difundir la marca con éxito a los consumidores son también grandes propósitos del mencionado trabajo.

2.2 JUSTIFICACIÓN

La sostenibilidad es un camino, no un fin, y la constituyen pequeñas acciones que, sumadas día a día, crean organizaciones duraderas en el tiempo. La instauración de buenas prácticas va desde la creación de una cultura comprometida hasta grandes proyectos de gran envergadura; los grupos de interés definidos en la compañía deben estar conectados con la estrategia de sostenibilidad que forma parte de la corporativa y las acciones realizadas según su materialidad comunicarse a cada miembro de los grupos. Es un trabajo en equipo puesto que todos y cada uno, al estar sintonizados, son coherentes y comunicados de manera correcta y responsable. La formulación de una propuesta de marca sostenible le permitirá a la organización desarrollar una lista de tareas basadas en los tres entornos y la mostrará la forma de publicarlos con base en normas y en estándares internacionales, lo que posibilitará presentar un informe de gestión y de sostenibilidad relevante y material para los grupos de interés.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el estado actual de la empresa para formular una propuesta con los pasos y las recomendaciones en materia ambiental, social y económica que conduzca al plan de una marca sostenible en la compañía Immunotec Colombia.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar los procesos adelantados por la compañía en materia sostenible que permitan conocer el estado actual de la organización.

Establecer los componentes fundamentales para una propuesta basada en un esquema de paso a paso que especifique los procesos necesarios para la integración de la sostenibilidad en la empresa.

Abordar temas relevantes en la sostenibilidad de las organizaciones, como la gestión de los riesgos y del capital humano, la gestión ambiental y las cadenas de suministro, entre otros, que sirvan como guía para la determinación de acciones sustentables en Immunotec Colombia.

4. MARCO TEÓRICO

Las organizaciones que tienen en cuenta la sostenibilidad en sus procesos son las que hoy en día tienen mejor aprobación y más alta reputación en la sociedad. Aspectos claves como el desarrollo de políticas en el cuidado del medio ambiente en materia social y económica generan valor intrínseco y visible en el mundo de los negocios.

De acuerdo con Pacheco *et al.* (2010, p. 5), “la visión de la sostenibilidad busca lograr una interacción beneficiosa a largo plazo entre los sistemas humano y ecológico; por lo tanto, el concepto de sostenibilidad implica el bienestar social y ambiental”, que es una teoría actual en línea con lo planteado por en el Comité de Brundtland, que definió que el desarrollo sostenible consiste en satisfacer las necesidades de la generación actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987).

Del análisis de ambos conceptos se desprender que la sostenibilidad o desarrollo sostenible ayuda a la construcción de acciones que brindan beneficios en materia ambiental y que se traducen en la disminución de consumo de recursos y de contaminantes que protegen así el ambiente, lo que genera ventajas en reducción de gastos y en disminución de insumos, al igual que la gestión del ámbito social, que contribuye al desarrollo de las comunidades y estimula la economía local; además, aporta al análisis y al entendimiento de las tendencias económicas que, acompañadas de la evaluación de riesgos, permiten alcanzar una solidez financiera que las hace subsistir en tiempos de crisis.

A través de los años, las perspectivas de los negocios han cambiado y en este momento no únicamente prevalece obtener un buen resultado financiero, sino también adquirir prestigio y buen nombre que, de acuerdo con las tendencias dominantes, se anclan muy bien en la orientación a la sostenibilidad; por tanto, las

campañas y las buenas prácticas enfocadas en el largo plazo refuerzan el compromiso de las organizaciones para lograr una economía circular, que es parte de dicha tendencia, lo mismo que otras formas de gestión asociadas con la sostenibilidad que permitan el uso adecuado de recursos.

Las acciones de responsabilidad social empresarial (en adelante RSE), ámbito en el que se aloja por lo general la orientación hacia la sostenibilidad en las empresas, pueden estar impulsadas por una firme creencia de los gerentes en los principios de sostenibilidad y de buen gobierno; de igual manera, esas acciones de RSE pueden adoptarse en previsión de una expectativa de rendimiento positivo en forma de menores costos de producción, mayores ventas, mayor satisfacción de los empleados e incremento del potencial para atraer y retener talento, entre otros factores que pueden impactar el valor financiero (Flores-Hernández *et al.*, 2020).

Algunos son los conceptos y las áreas importantes que han surgido en torno a la sostenibilidad; según las Naciones Unidas (United Nations, 2007), la sostenibilidad se basa en cuatro pilares: social, económico, ambiental e institucional; él último se incluyó con el paso de los años puesto que considera que se deben tener en cuenta el trabajo y el rol de los gobiernos como entes que permiten el acceso a la información, la infraestructura y la comunicación.

Edwards (2005) postuló que la sostenibilidad se basa en las tres es que se derivan de las expresiones en inglés *ecology: environment, economy: employments y equity: equality*; también agregó una cuarta e, de *education*, que es el medio para entender las tres primeras de modo que se convierta en eje de solucionador de problemas de la sociedad y ayude a la construcción de valores que posibiliten cumplir los objetivos de largo plazo.

Las empresas necesitan generar utilidades para seguir operando porque su sostenibilidad en el tiempo depende de ellas y es un imperativo de los directores y

de los gerentes, pero lograrlo requiere mejorar la productividad de los trabajadores. Es el desafío clave que marca la diferencia entre las compañías cuando se trata de desarrollar sus ventajas competitivas. Los nuevos paradigmas y la revolución tecnológica a la que se asiste en la actualidad han puesto al conocimiento como el eje de la capitalización de las organizaciones. Para competir en un mundo globalizado es necesario no solo motivar a los trabajadores a través de mejoras salariales o cambios en las condiciones de trabajo, sino que es indispensable ofrecerles en forma incesante capacitación y acceso al nuevo saber que se va abriendo paso (Vives y Peinado-Vera, 2011, p. 44).

De acuerdo con Schneider (2019), se deben tener en cuenta algunos aspectos tales como validar cuál es el propósito de la empresa, examinar la ética en la tecnología, contar con acciones transparentes en la cadena de suministros, actuar con responsabilidad social, impulsar acciones claras para contrarrestar el cambio climático, hacer del área de finanzas un amigo y trabajar en pro del bienestar y de la salud de los trabajadores, entre otros; estas ideas, fusionadas con lo planteado en párrafos anteriores, forman parte de la propuesta.

De igual manera, para brindar una guía clara de cómo las empresas y los gobiernos pueden contribuir al desarrollo sostenible, se promulgaron los 17 ODS, que incluyen 169 tareas (ONU, 2015); así, en el análisis de materialidad, que se encuentra en la etapa de desarrollo del trabajo, se muestran las acciones que la empresa Immunotec Colombia puede adoptar y se estableció la correlación con el ODS correspondiente.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1 MATERIALES

Para elaborar el diagnóstico en Immunotec Colombia se usó la técnica de entrevista semiestructurada de tipo cualitativo con el fin de conocer cuáles tipos de acciones estaban implementadas y forman parte del estado actual de la compañía. Se entrevistaron cuatro líderes de las áreas más importantes, que son las gerencias generales, de operaciones y logística, de recursos humanos y administración y de marketing.

La guía del plan de marca sostenible también se basó en los seis pasos recomendados por Schneider (2019), con la respectiva explicación de cada uno de los procesos, acompañados de algunos temas de actual relevancia como el capital humano, la cadena de suministros, la gestión social y ambiental y la gestión de riesgos.

5.2 PROCEDIMIENTO

El presente trabajo de grado, en el que se desarrolló una propuesta de marca sostenible, fue el resultado de la revisión de la literatura actual en materia de sostenibilidad; además, se tomaron en cuenta informes de sostenibilidad publicados directamente en las páginas de compañías, artículos de prestigiosas firmas de auditoría y libros de temas como la responsabilidad social y las cadenas de suministro, entre otras fuentes. Los principales recursos para la búsqueda de la información fueron Descubridor, Google escolar, páginas web, algunos trabajos de grado de maestría y varias disertaciones doctorales.

En el diagnóstico interno se construyó una lista de preguntas concernientes a la sostenibilidad y las áreas involucradas fueron las cuatro gerencias antes mencionadas, que trabajan de manera independiente y tienen funcionamiento propio; sin embargo, siguen instrucciones de las oficinas corporativas, situadas en Estados Unidos y México.

La entrevista semiestructurada tuvo un encabezado y un mínimo de diez preguntas por área con el propósito de cumplir así el primer objetivo específico y el modelo de entrevista se presenta en el anexo.

Las palabras clave utilizadas en la búsqueda fueron sostenibilidad, materialidad, plan de acción, capital humano, gestión de riesgos, cadenas de suministros sostenibles

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

6.1 ETAPA DE DIAGNÓSTICO

Las entrevistas se encaminaron a conocer el estado actual de la empresa en cuanto a políticas y acciones sostenibles, percepciones frente al ámbito de la sostenibilidad y, por supuesto, los retos que surgirían por la orientación hacia una marca sostenible en la compañía en cada una de sus áreas. La información obtenida se agrupó en función de las preguntas formuladas y se relaciona a continuación.

La primera pregunta planteada en las entrevistas abordó el grado de conocimiento sobre el concepto de sostenibilidad. En las diferentes áreas de la empresa se constató el siguiente denominador común en el momento de entender la sostenibilidad: “sostenerse en el tiempo” o “mantenerse sin que las acciones de hoy afecten a las generaciones futuras”, lo que evidenció la familiaridad con el concepto. De igual manera, en las cuatro áreas se mencionó la importancia del factor ambiental y del uso eficiente de los recursos como características destacadas de un modelo de negocio sostenible.

En cuanto a la trascendencia de la implementación de acciones sostenibles en la empresa, las áreas indicaron que es fundamental o muy significativo que se lleven a cabo dichas acciones puesto que, según los entrevistados, le permitirán a la compañía mantenerse y generar más posibilidades de subsistencia en el futuro. Por lo tanto, disponer de acciones sostenibles se mostró como una vía mediante la que se puede, de alguna forma, “asegurar” la permanencia de la organización en el sector durante muchos años.

En lo referente a la pregunta sobre si en Immunotec Colombia se han implementado estrategias relacionadas con la sostenibilidad, las respuestas fueron

diversas. Por una parte, la gerencia general indicó que, en efecto, la organización tiene iniciativas del mencionado tipo mediante el uso eficiente de ciertos recursos y costos, lo que le permitirá continuar su consolidación en el mercado. Por su lado, las áreas de operaciones, marketing y recursos humanos manifestaron desconocer la existencia de dichas estrategias y aseveraron que hay iniciativas aisladas, procedentes de ciertas áreas que no se pueden citar por motivos internos de la empresa; de igual manera, atribuyeron la ausencia de las estrategias antes citadas a la reciente presencia de la empresa en el país, por lo que expresaron que se necesita tiempo para desarrollarlas

Al consultarles a las diferentes áreas sobre su conocimiento de empresas en el sector multinivel que llevan a cabo acciones de sostenibilidad, mencionaron varios ejemplos. Destacaron, en lo primordial, las iniciativas de tipo ambiental mediante el uso de empaques producidos a partir de materiales reciclables y las referentes a la eficiencia y la gestión de calidad en sus procesos de producción.

En cuanto al interrogante sobre la naturaleza de la sostenibilidad en las empresas, es decir, si se ve como una necesidad o como una moda, los líderes de la empresa mencionaron que en la actualidad se aprecian ambas visiones porque consideraron que algunas compañías se embarcan en procesos de sostenibilidad debido a que es parte de la tendencia actual y si no lo hacen tal vez puedan perder reputación o clientes por no llevar a cabo acciones sostenibles. Por otra parte, el área de operaciones resaltó que el mercado al que se aspira llegar es también importante al analizar la pregunta. Por ejemplo, el mercado o conjunto de clientes de Immunotec Colombia, por sus características de edad entre otros factores, puede no estar tan interesado en revisar dichas acciones. Sin embargo, un público más joven si pudiera tener mayor interés en el hecho de que las empresas lleven a cabo acciones sostenibles.

Todas las áreas estuvieron de acuerdo en que todos los factores enunciados a continuación contribuyen a que una empresa sea sostenible:

- Cuidado del medio ambiente
- Gestión social
- Capital humano
- Innovación
- Liderazgo y gobernanza
- Ciberseguridad
- Donaciones
- Buenas relaciones con las partes de interés (proveedores, acreedores y clientes)

En cuanto a la importancia concedida a que las partes relacionadas con la compañía (proveedores, clientes y acreedores) integren acciones sostenibles, las diferentes áreas de la compañía respondieron en sentido afirmativo; sin embargo, no es aún un factor clave para llevar a cabo negocios o trabajos con las mencionadas partes.

El significado de marca sostenible se destacó como muy relevante para los cuatro entrevistados y en general se refirieron a ella como un apoyo o un complemento a la marca principal de la empresa y también como contribución a la generación de identidad para una empresa a la que se le atribuya que lo ambiental y lo social,

entre otros aspectos, son sus elementos identitarios. De igual manera, consideraron que una marca sostenible se ve como la imagen y el legado que le brindan a la organización perdurabilidad y responsabilidad frente a las acciones que lleva a cabo y que pueden originar buena reputación.

Los principales retos que enfrentaría la compañía al implementar lo que se plasme en un plan de una marca sostenible son variados, según lo indicado en las entrevistas, pero se evidenciaron dos fundamentales. El primero fue la creación de una cultura alrededor de la marca, es decir, de la creación de identidad, de brindarle la importancia y el valor a la sostenibilidad como algo que debe estar presente en la empresa día con día. Resaltó aquí también la idea mencionada de que en algún momento el mismo mercado exigirá que las empresas desarrollen marcas sostenibles, pero que para ello se necesita también acrecentar la cultura frente a la sostenibilidad y a su importancia.

El segundo reto que se destacó fue el presupuestal, por ejemplo, en términos de producción y de desarrollo de los productos, pues se mencionó que producir empaques o llevar a cabo procesos de embalaje por medio de procesos sostenibles es más costoso que operar de la manera convencional. De igual manera, la vinculación de personal para dedicarse a estas labores constituye también un reto puesto que ellos deberían responder ante dichas labores y no los voluntarios con los que cuenta la empresa en la actualidad en el caso de la Fundación Immunokids.

En otra parte de la entrevista se les consultó a los representantes de las áreas con cuáles recursos consideraban que cuentan en la empresa para formular la propuesta de la marca. En primer lugar, expresaron que el capital humano de la organización es fundamental y que su contribución basada en su experiencia ya sea la obtenida en Immunotec Colombia o en otras compañías, así como sus ideas y sus iniciativas, son claves y se deben incorporar en el plan de una marca

sostenible. Además, mencionaron que el momento de expansión que adelanta la firma también es muy importante porque apoya la visión de mantenerse en el tiempo y aumenta las posibilidades de que ello ocurra.

También resaltaron la capacitación de los empleados como un elemento significativo del desarrollo de la marca de manera que todos se vinculen a un mismo fin. Otro recurso que se mencionó es el uso de redes sociales y de estrategias de marketing que difieran de las utilizadas hasta ahora como una forma de llegar a los clientes que disfrutarían de la marca.

El diagnóstico obtenido en la compañía sirvió como base para conocer el estado actual y así plantear la siguiente guía, que contiene el esquema del paso a paso para integrar, ejecutar y monitorear las acciones sostenibles.

6.2 GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE UN PLAN DE SOSTENIBILIDAD EN IMMUNOTEC COLOMBIA

“No se puede escapar de la responsabilidad del mañana evadiéndola hoy”

Abraham Lincoln

El mayor desafío para la formulación del plan, con miras a su implementación, es el primer paso de toda idea o proceso de la estrategia sostenible en las compañías es el cambio de cultura. De igual manera, es indispensable entender el significado y la importancia de conducirla en el ámbito de la sostenibilidad que, como antes se mencionó, abarca cuatro grandes ámbitos, a saber: social, económico, ambiental y de gobernanza, que se desarrollaron en la guía con base en lo recomendado por Schneider, (2019) y que se concretaron en los siguientes seis pasos:

1. Integrar la sostenibilidad en la cultura corporativa

2. Definir la materialidad y los grupos de interés
3. Elaborar la estrategia de sostenibilidad
4. Establecer el gobierno y las responsabilidades
5. Tomar acciones reales y coherentes
6. Monitorear, reportar y evaluar

6.3 INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA CULTURA CORPORATIVA

Administrar un negocio de manera sostenible y perseguir rendimientos económicos no tienen por qué ser antagónicos. Dependiendo del tipo y del tamaño de la empresa, integrar esta forma de gestión en los procesos cotidianos puede ser una tarea compleja que, a veces, por lo menos en una primera etapa, puede requerir recursos económicos que deben evaluarse no como un gasto, sino como una inversión para el futuro (Schneider, 2019).

Hoy en día la sostenibilidad se debe a un acto decidido por las compañías de mera liberalidad y de manera autónoma, así que podría considerarse responsable la implementación de acciones que conlleven la preservación y el cuidado del medio ambiente, la gestión de la sociedad y la optimización de recursos, entre otros aspectos. El cumplimiento de la ley conduce a que las empresas satisfagan obligaciones, mas no que sean responsables, puesto que es su deber hacerlo frente a la sociedad de la que hacen forman. Debido a lo anterior, y por no estar regulada, la sostenibilidad se ha convertido en un acto deliberado que influye en la imagen de la compañía y que la hace perdurar en el tiempo.

De acuerdo con lo expresado por la gerencia general en la fase de diagnóstico, la cultura es uno de los principales retos que se enfrentan; sin embargo, como la

guía lo confirmó, es un desafío de todas las organizaciones, por lo que es importante recalcarle a todo el equipo de trabajo que la creación de la cultura corporativa depende de cada uno porque, en su rol en la compañía, ayuda a la construcción de la marca.

Podrían contemplarse jornadas de voluntariado corporativo con el fin de crear y de fortalecer lazos con algunos de sus grupos de interés, como, por ejemplo, campañas de limpieza de los ríos o de las zonas comunes, espacios para compartir con la sociedad con entidades como la Fundación Immunokids y hospitales, entre otras. La implementación de estilos de vida saludables debe empezar por la organización por medio de acciones como semanas saludables, incentivos por el uso de bicicletas para ir a la oficina y alicientes para el trabajo en casa o el teletrabajo, entre otras.

Hace unos años la oficina corporativa invitó a sus colaboradores a ser disruptivos y plantear cuál podría ser la estrategia para 2022; aunque las estrategias no se divulgaron, sí se felicitó a cada uno de los que expresaron su idea, lo que creó cultura corporativa y va en línea con el plan de acción propuesto más adelante con el propósito de invitarlos a proponer sus ideas en todos los ámbitos y forma parte de la cultura sostenible.

6.4 DEFINICIÓN DE LA MATERIALIDAD Y DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

6.4.1 Definición de la materialidad

La materialidad jugó un rol importante en la propuesta. Puesto que no fue posible abarcar todos los ámbitos, porque sería imposible su ejecución, en la fase de diagnóstico se decidió que se tendrían en cuenta los siguientes aspectos fundamentales porque contribuyen a la sostenibilidad empresarial de Immunotec

Colombia: el cuidado del medio ambiente, el capital humano, la gestión social, la ciberseguridad y la innovación.

La materialidad debe cubrir los aspectos y los indicadores que permitan reflejar los impactos significativos de orden social, ambiental y económico que la empresa considera relevantes, es decir, deben incluir todos los factores que podrían influir de manera sustancial en las evaluaciones y las decisiones de los grupos de interés (Vives y Peinado-Vera, 2011).

Según GRI Standards (2016, p. 10), se deben tener en cuenta factores como:

- Impactos económicos, ambientales y sociales que consideren el cambio climático, el VIH-sida, la pobreza y otras situaciones del mismo tipo.
- Intereses y expectativas de los grupos de interés tanto internos (empleados y accionistas) como externos (proveedores, comunidades locales, sociedad y clientes).
- Legislaciones y normativas y acuerdos internacionales o voluntarios de importancia estratégica.
- Valores, políticas, estrategias, sistemas de gestión y objetivos fundamentales de la organización.
- Competencias esenciales de la empresa para contribuir al desarrollo sostenible.
- Consecuencias para la compañía relacionadas con la economía, el medio ambiente y la sociedad.

Con base en algunos reportes de sostenibilidad de empresas del sector referenciados en debida forma, se presentan en la tabla 1 algunos aspectos materiales que se articulan con lo expresado por los participantes en la entrevista y que Immunotec Colombia podría adoptar en su plan de marca sostenible:

Tabla 1. Objetivos de las empresas del sector

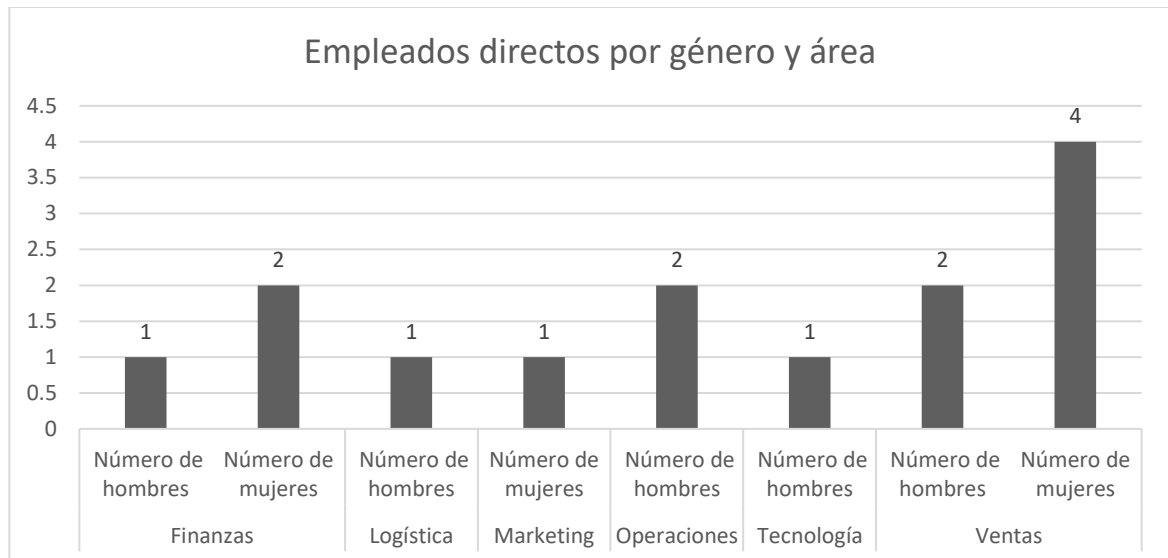
Asunto	Acción	Correlación con los ODS
Agua	Reducción relativa del consumo y de la contaminación de agua en toda la cadena de valor (Natura, 2019, p. 219)	ODS 6: agua limpia y saneamiento
Cambio climático	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en toda la cadena de valor y neutralización por medio de proyectos que incluyan beneficios sociales (Natura, 2019, p. 219)	ODS 13: combate al cambio climático
Residuos	Desarrollo de envases y de empaques con menor impacto ambiental y que promuevan el consumo consciente (Natura, 2019, p. 219)	ODS 12: consumo y producción responsables
Diversidad y equidad	Avance en la promoción de la equidad en el ambiente de trabajo, sobre todo respecto al género y a la participación de las mujeres en el liderazgo, así como en la inclusión de los jóvenes y de las personas con capacidades diferentes	ODS 5: igualdad de género ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico ODS 10: reducción de las desigualdades
Generación de trabajo e	Apoyo en la inclusión activa de consultoras con igualdad de	ODS 1: erradicación de la pobreza

ingresos	oportunidades que permita su empoderamiento y que sean de cualquier nivel socioeconómico	ODS 5: igualdad de género ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico ODS 10: reducción de las desigualdades
Transparencia y origen de productos	Ampliación de la visibilidad sobre las prácticas empresariales y el origen de los productos	ODS 12: consumo y producciones responsables
Eficiencia en el consumo de energía	Mejoramiento de la ecoeficiencia en el consumo de energía en plantas de producción y oficinas	ODS 7: energía asequible y no contaminable
Productividad económica	Modernización e innovación en las tecnologías de los procesos y la cadena de valor Integridad en el manejo de la información a través de sistemas tecnológicos seguros y confiables	ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico ODS 9: industria, innovación e infraestructuras
Atracción, desarrollo y retención del talento	Contribución al crecimiento y al desarrollo de los colaboradores directos de Immunotec Colombia	ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico
Ética y transparencia en los negocios	Cumplimiento normativo de las obligaciones y los deberes ante el Estado y grupos de interés	ODS 16: paz, justicia e instituciones sólidas

Fuente: elaboración propia

A continuación, se presenta la composición de la planta corporativa actual de Immunotec Colombia por género y por área, en la que se constata que en la empresa hay equidad y diversidad, es decir, que se cumple el ODS 5.

Tabla 2. Composición de la planta corporativa actual de Immunotec Colombia por género y por área



Fuente: elaboración propia con base en información interna de la empresa

Otra manera de desarrollar la materialidad en el sector de biotecnología y de productos farmacéuticos es la propuesta por Sustainability Accounting Standards Board (*IFRS Foundation, sf*) que planteó una lista de 26 cuestiones relevantes que la compañía podría tener en cuenta o priorizar los que le apliquen:

Tabla 3. Cuestiones relevantes en el sector de biotecnología y de productos farmacéuticos (estándares del SASB)

Dimensión	Asunto
Impactos ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) • Calidad del aire • Gestión de la energía • Gestión del agua y de las aguas residuales • Gestión de residuos y de materiales peligrosos • Otros impactos ecológicos
Capital social	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos humanos y relaciones comunitarias • Privacidad del cliente • Seguridad de los datos • Acceso y asequibilidad • Calidad y seguridad de los productos • Bienestar del cliente • Prácticas de venta y de etiquetado de productos
Capital humano	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas laborales • Salud y seguridad de los empleados • Compromiso de los empleados, diversidad e inclusión
Modelo de negocio e innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del diseño y del ciclo de vida de los productos • Resiliencia del modelo de negocio • Gestión de la cadena de suministro • Abastecimiento y eficiencia de los materiales • Impactos físicos del cambio climático
Liderazgo y gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Ética empresarial • Comportamiento competitivo • Gestión del entorno jurídico y reglamentario

	<ul style="list-style-type: none">• Gestión del riesgo de incidentes críticos• Gestión del riesgo sistémico
--	--

Fuente: elaboración propia con base en SASB (Sustainability Accounting Standards Board)

6.4.2 Definición de los grupos de interés

Los grupos de interés son “aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de la organización, pública o privada, de la que forman parte” (Sánchez Murillo, 2011, p.64).

En la fase de diagnóstico se consideró como aliados estratégicos a los proveedores porque constituyen importante de los grupos de interés propuestos. De igual manera, se deben tener en cuenta los socios clave para la determinación puesto que son parte integral de la organización.

Los grupos de interés podrían definirse de acuerdo con criterios económicos, sociales, ambientales y de gobernanza dado que son los principales beneficiados con las acciones sostenibles que lleve a cabo la compañía. La siguiente es la lista de los posibles grupos de interés para Immunotec Colombia:

1. Casa matriz
2. Gobierno
3. Empleados
4. Consultores

5. Proveedores
6. Sociedad

6.5 ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD

Una estrategia de sostenibilidad en realidad es efectiva solo cuando está alineada con los objetivos y la visión corporativa general. Debe considerar un plan, las líneas de tiempo y las métricas personalizadas para cumplir los objetivos operacionales, financieros y de sostenibilidad actuales y futuros y también debe definir la forma de participación de las partes interesadas identificadas en el proceso de análisis de materialidad (Schneider, 2019).

La elaboración de la estrategia, de acuerdo con (Unión Europea, Centro de Desarrollo Empresarial, e Impive, s. f.) integra las siguientes premisas:

1. Movilizar el cambio a través del liderazgo
2. Traducir la estrategia en términos operativos
3. Alinear la organización con la estrategia
4. Hacer que la estrategia sea trabajo de todos
5. Hacer que la estrategia sea un proceso continuo

Como se menciona en el punto cuatro, es necesario que la estrategia y, para este caso, la formulación de la estrategia sostenible sea construcción por y para todos, de modo que logre la integración entre la cultura corporativa y la estrategia sostenible.

6.6. ESTABLECIMIENTO DEL GOBIERNO Y DE LAS RESPONSABILIDADES

El gobierno corporativo es un sistema de regulación propio de los entes económicos, que permite la puesta en marcha de acciones y su monitoreo y la protección para los asociados, los clientes, proveedores, inversionistas, directivos y en general, todos los usuarios interesados (*stakeholders*) (Buitrago Florián y Betancourt Prieto, 2013, p. 3).

Las estrategias de sostenibilidad cruzan las fronteras de los departamentos de una empresa y alguien tendrá a cargo de su implementación en el momento de hacer realidad lo que se plasma en la propuesta, aunque no necesariamente será algún gerente o el de sostenibilidad, en caso de haberlo. Debe ser alguien cuyo rango no sea cuestionado por sus pares ni por sus superiores y absolutamente respaldado y empoderado por la alta gerencia (Schneider, 2019).

El líder deberá crear y mantener el clima para el cambio, concebir la visión y la estrategia, organizar equipos y tener la capacidad de cambiar la cultura de la compañía.

En las entrevistas se constató que las áreas de marketing y de logística estaban enteradas y tenían conocimiento acerca de la sostenibilidad, de modo que pueden ser grandes aliados en el momento de establecer el gobierno corporativo y de definir sus responsabilidades.

6.7. TOMA DE ACCIONES REALES Y COHERENTES

“Mucha gente pequeña, en lugares pequeños,
haciendo cosas pequeñas,
puede cambiar el mundo”

Eduardo Galeano

Un plan de acción permite definir, diseñar, identificar, medir y evaluar, brinda una hoja de ruta y mantiene la estabilidad en la ejecución de sostenibilidad en la compañía.

Algunos de los pasos claves para diseñar un plan de acción (Unión Europea, Centro de Desarrollo Empresarial, e Impive, s. f.) son:

1. Reunión de todas las iniciativas (pueden estar involucrados los colaboradores de la compañía o los líderes de área)
2. Alineación de las iniciativas con los objetivos estratégicos
3. Priorización de las acciones en conjunto con los líderes de área
4. Definición de las acciones concretas
5. Diseño del tablero de indicadores para el seguimiento y la evaluación
6. Identificación de las necesidades financieras y de los recursos para la elaboración del plan
7. Asignación de responsabilidades

La hoja de ruta que marca un plan de acción es eficaz en el momento de iniciar un proyecto; en el caso de Immunotec Colombia, el diagnóstico arrojó que las áreas estaban familiarizadas con procesos y acciones sostenibles adelantados por compañías en las que los encuestados habían trabajado antes; en el primer paso, podría organizarse una reunión estratégica para que todos aporten sus ideas puesto que de todo el conocimiento que se tenga de la operación surgirán iniciativas que sin lugar a duda ayudarán en el proceso.

6.8 MONITOREO, REPORTE Y EVALUACIÓN

*“Lo que no se define no se puede medir.
Lo que no se mide, no se puede mejorar.
Lo que no se mejora, se degrada siempre”
William Thomson (lord Kelvin)*

Monitorear el desempeño de los indicadores definidos como clave para medir los avances en la implementación de la estrategia de sostenibilidad permite no solo evaluar el proceso y advertir su éxito, sino corregir su rumbo y, si es necesario, definir nuevos desafíos (Schneider, 2019).

Las compañías, en sus etapas más maduras y con una cultura sostenible definida, se acogen a estándares internacionales y acuden a la asesoría de firmas especializadas, al igual que pueden hacerlo desde el inicio, aunque ello implique mayor inversión. Comunicar a través de informes de sostenibilidad incrementa la confianza y la credibilidad de los grupos de interés de la organización, eleva la reputación y genera valor en el mercado.

El proceso de elaboración de los informes también les ayuda a las empresas a evaluar sus impactos, a administrar riesgos, a aprovechar oportunidades, a aumentar la transparencia porque se involucra de manera adecuada a las partes interesadas y a mejorar su imagen de marca (Schneider, 2019). Puesto que el efecto positivo sobre la marca será considerable, es importante que la alta gerencia sepa que la implementación de la sostenibilidad no es un gasto, sino una inversión que brinda resultados satisfactorios, no solo para la compañía, sino para la sociedad de la que forma parte.

En la actualidad hay compañías especializadas en la divulgación de reportes de sostenibilidad, como las que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Compañías especializadas en la divulgación de la sostenibilidad

Global Reporting Initiative (GRI)	Organización internacional independiente que les ayuda a las empresas y a otras organizaciones a asumir la responsabilidad de sus impactos por medio del lenguaje común global para comunicarlos. Sus estándares son los más utilizados en el mundo para la elaboración de informes de sostenibilidad
Climate Disclosure Standard Board Framework (CDSB Framework)	Entidad que les ayuda a las organizaciones a preparar y a presentar informes ambientales y sociales para beneficio de los inversionistas de modo que puedan evaluar la relación entre dichos asuntos específicos y la estrategia, el desempeño y las perspectivas de la empresa

Fuente: elaboración propia con base en GRI Standards (2016) y CDSB (2022)

En la etapa de diagnóstico los encuestados de las áreas de marketing y de operaciones resaltaron los trabajos en materia sostenible que llevan a cabo algunas compañías como Natura, Amway e Isagenix, entre otras, que cuentan con planes de sostenibilidad robustos; por ejemplo: Natura es una de las 100 empresas más sostenibles del mundo y justo está regida por los estándares GRI GRI Standards (2016), lo que dan una idea de que el sector multinivel ya está inmerso en la sostenibilidad.

6.9 ASPECTOS RELEVANTES EN LA PROPUESTA DE LA MARCA SOSTENIBLE

Comunicación de la marca

*“Lo que no se comunica no existe”
(autor desconocido)*

Comunicar las iniciativas en materia sostenible es un “gol” corporativo porque mejora la identidad corporativa, la reputación y la cultura organizacional; en pocas palabras, engrandece la imagen ante los grupos de interés. Saber comunicar dichas acciones es aún más importante puesto que hay una línea muy tenue entre hacerlo de manera responsable o caer en el lavado verde de la imagen (*greenwashing*) que es una práctica desaconsejable a la que acuden las empresas que sobrevaloran sus iniciativas; la ilustración más frecuente es el encubrimiento ecológico que utilizan algunas organizaciones para engañar a sus clientes o a sus consumidores con la finalidad de mejorar su imagen y su reputación ante ellos (Pasquotto Andreoli *et al.*, 2017).

Todo lo antes expresado le ayudará a la compañía en la ruta de la sostenibilidad.

En seguida se presentan los asuntos primordiales que deben considerarse en el momento de tomar las acciones reales y coherentes que conduzcan a la compañía a la sostenibilidad y que utilizaron prestigiosas empresas en sus respectivos procesos para alcanzarla.

a) Capital humano

En un mundo de disrupción perpetua, un enfoque de supervivencia restringe las aspiraciones de aceptar cada nueva realidad y de trabajar en ella para lograr lo que la organización siempre ha hecho. Las empresas con mentalidad de prosperidad tienen como objetivo crear nuevas realidades que eligen por sí mismas; se trata de hacer lo que es posible, no solo para tener éxito hoy, sino también para dominar el mañana porque el cambio de sobrevivir a prosperar depende de que la compañía se convierta y permanezca claramente humana en su centro. El entorno actual de extremo dinamismo requiere un cierto grado de

coraje, juicio y flexibilidad que solo los humanos y los equipos dirigidos por ellos pueden atraer (Deloitte, 2021).

Para lograr tener empresas es indispensable integrar y desarrollar ideas que permitan manifestar las habilidades de los individuos que conforman el capital humano. Para Deloitte (2021), las cinco aristas en las que los líderes deben enfocarse son:

1. Integración de la salud física, mental, financiera y social de los colaboradores.
2. Capitalización de la oportunidad de elección por parte del colaborador como medio para impulsar el aprendizaje, la adaptabilidad y el impacto.
3. Configuración de equipos y de super equipos que utilicen la tecnología para mejorar las formas naturales del trabajo humano.
4. Desarrollo y trabajo sobre perspectivas de futuro mediante la utilización de datos en tiempo real para sacar partido del potencial de la fuerza laboral.
5. Cambio del rol del área de recursos humanos de estandarizar y hacer cumplir las políticas de fuerza laboral a una nueva responsabilidad de reconfigurar el trabajo de toda la empresa.

Tabla 5. Las tendencias globales de capital humano en 2021 enunciadas por Deloitte

Diseño del trabajo para el bienestar	Cultural	Construcción del bienestar fundamentado en comportamientos y en normas sociales
	Relacional	Fomento del bienestar en las relaciones entre colegas
	Operativo	Inclusión del bienestar en las políticas, los procesos y los programas de gestión
	Físico	Diseño del espacio físico de trabajo para facilitar el bienestar
	Virtual	Diseño de nuevas tecnologías y de espacios de trabajo virtuales para el bienestar
Liberación del potencial del colaborador	Mercados de talentos	Plataformas que visibilizan las oportunidades de desarrollo de la organización
		Conocimiento de las capacidades y habilidades actuales de los colaboradores
Creación de super equipos (personas y tecnología)	Establecimiento de metas audaces	Enfoque en la definición de nuevas aspiraciones y resultados
	Nuevas formas de lograr resultados	Reconfiguración del trabajo de modo que se incluya la tecnología
	Rediseño de los puestos de	Visión amplia del poder transformador de la tecnología para elevar el impacto

	trabajo	y la eficiencia
Estrategias de fuerza laboral	Capitalización del potencial del colaborador	Motivación para alcanzar su mayor potencial
	Aprovechamiento de todo el ecosistema de talento	Redistribución de responsabilidades para llenar el vacío de las brechas operativas
	Paso de los valores a la acción	Énfasis en la importancia de la ética, equidad e inclusión en los colaboradores.
	Impulso de la innovación	Posicionamiento de los equipos y de los super equipos en la forma de hacer el trabajo
Reconfiguración del trabajo	Desarrollo de la fuerza laboral	Enfoque en las capacidades humanas (análisis, capacidad de síntesis, resolución de problemas e inteligencia social)
	Ampliación de la definición de capacidades	Inclusión de las nuevas tecnologías detectadas que hacen eficaces los procesos
	Reconocimiento y gestión de las nuevas ideas	Fomento del liderazgo por la adopción de nuevas ideas

Fuente: elaboración propia con base en Deloitte (2021)

Las fortalezas, las habilidades y las capacidades de los colaboradores en algunos casos no se potencializan e, incluso, en la mayoría de las situaciones no se

descubren y las personas que están detrás de cada puesto de trabajo tienen diferentes competencias, destrezas y cualidades, entre otras características, que no se potencializan de manera adecuada; sin embargo, las organizaciones que hoy se den cuenta de que tienen una oportunidad de explorar y, sobre todo, de darle la oportunidad a su equipo de mostrar sus competencias, lo llevará a ser más disruptivo, sin miedo a los cambios, optimizador y comprometido con la estrategia.

b) **Cadenas de suministro sostenible**

La logística y las cadenas de suministro juegan un papel muy importante en la emisión de gases de efecto invernadero. Según el Consejo de Profesionales de la Cadena de Suministro de Estados Unidos, la logística puede producir hasta un 75% de la huella de carbono de una empresa (Carrillo Herrera, 2017, p. 9).

El transporte en Immunotec Colombia está tercerizado con Servientrega, empresa que, en 2019, emitió 20.236 toneladas de CO₂ (Servientrega, 2019), que fue su cifra más en los siete años anteriores al mencionado. En la citada fuente se presentaron datos importantes, como los de la disminución de los consumos de combustibles fósiles y de transporte tercerizado, al igual que las acciones encaminadas a la reducción en el consumo de energía y al ahorro de agua y la implementación del programa de gestión integral de residuos y de destrucción segura de materiales peligrosos.

Aunque se constataron los logros del mencionado socio estratégico, no se consideraron claras las disminuciones en el corto y en el largo plazo en términos porcentuales, por ejemplo, en la reducción de los consumos de energía y de agua, así como también la mitigación de las emisiones de residuos de cartón, entre otros aspectos; por esta razón es importante evaluar la situación y solicitar que

Servientrega, que es uno de los principales socios estratégicos, cuente con planes de acción más claros y concisos y que ante todo el área de operaciones haga el seguimiento del cumplimiento de dicho plan.

La huella de carbono en el proceso de importación no se ha calculado y los productos pueden llegar vía aérea o multimodal, lo que, aparte de incrementar los costos de nacionalización, en algunas ocasiones provocadas por demoras y otros factores, aumenta los costos del producto, de modo que es importante verificar si se transmite al cliente final, para lo que se recomienda disponer de un plan de costos y evaluar cuál es el procedimiento que ayude a disminuir los sobrecargos en el proceso; además, se debe contar con la medición de la huella de carbono para así determinar acciones más claras.

Las cadenas de suministro verdes son el resultado de la implementación de principios de gestión ambiental en el conjunto de actividades involucradas a partir del momento de recibir el pedido del cliente, lo que incluye diseño, fabricación, montaje, embalaje, logística y distribución (Handfield *et al.*, 1997, p. 293), las que, administradas de manera idónea, promueven áreas logísticas y operativas sostenibles. En este sentido, Zu y Sarkis (2007) recomendaron que las compañías deben contar con una administración interna que tenga el compromiso de los directivos principales y que soporten los mandos medios; en el caso analizado el gerente de operaciones será el responsable. Dicha administración tendrá a cargo promover la gestión ambiental, las auditorías y la gestión de certificaciones, como la norma ISO 14001, referente a la protección del medio ambiente y con la que cuenta Servientrega, transportadora de Immunotec Colombia.

Por otro lado, incentivar las compras verdes, verificar que los productos tengan eco etiquetados y validar que los objetivos de los proveedores nacionales sean sostenibles, fuera de asegurar la correcta gestión y disposición de residuos de cajas, conducirá a que el área sea sostenible, para lo que se podría disponer de

centros de acopio en las ciudades principales y hacer sinergia con el transportador, en este caso Servientrega, para que con su ayuda se pueda lograr la disposición adecuada de las cajas en las que se envía el producto, de modo que se evite que sean de un solo uso.

c) Gestión social

Liderar una empresa social implica reconocer que, aunque un negocio debe generar ganancias y brindar retornos sobre la inversión a los accionistas, también debe mejorar las condiciones de las personas, de los clientes y de las comunidades en las que se vive porque en el mundo actual, con los desafíos sociales en la cresta de la ola, cumplir dichos objetivos requiere una reinversión organizacional de gran escala (Deloitte Argentina, 2019, p. 5).

Las políticas de equidad de género, inclusión, diversidad e igualdad de oportunidades generan reputación positiva en la sociedad, incentivan la no discriminación, promueven que las mujeres, al igual que los hombres, tengan las mismas oportunidades y puedan participar en juntas directivas y ocupar cargos directivos, entre otras posibilidades. La renovación social empresarial va desde ofrecer oportunidades a recién egresados, propiciar la contratación de personas con capacidades diferentes y mantener un plantel equilibrado en cuanto a género, fuera de muchas otras que se promueven en la actualidad.

La compañía estableció la Fundación Immunokids este año y tiene tres organizaciones sin ánimo de lucro en Estados Unidos, México y España, que en conjunto son una gran apuesta para el desarrollo social y forma parte de acciones sostenibles. Las iniciativas de este tipo ayudan a la consolidación de Immunotec Colombia como gestor social que genera impacto en la sociedad.

d) Riesgos

El riesgo como concepto es una construcción social conformada por un evento peligroso, incierto e interrelacionado con la vulnerabilidad de un sistema social u organizacional (Brito Gómez, 2018).

De acuerdo con Pérez (s. f.), algunos de los riesgos empresariales actuales son:

1. Ciberseguridad y seguridad de los datos
2. Cambios en las regulaciones
3. Digitalización, nuevas tecnologías e inteligencia artificial
4. Riesgos financieros, de capital y de liquidez
5. Gestión y retención del talento humano
6. Respuesta ante desastres y crisis
7. Incertidumbre macroeconómica y geopolítica
8. Cadenas de suministro y subcontratación
9. Gobierno corporativo y presentación de informes
10. Comunicaciones, gestión y reputación

e) Gestión ambiental

El cambio climático en este momento es una de las variables que están tomando mucha fuerza puesto que la preocupación por la disminución de los recursos naturales afecta tanto a las empresas como a la sociedad en general.

La medición y la divulgación de la huella de carbono asociada con los productos y los servicios entregados es el primer paso del trazado de hojas de ruta en torno a la descarbonización mediante la adaptación de tecnologías amigables con el medio ambiente, la operación fundamentada en el suministro de energías renovables y la compensación de la huella de carbono, entre otras acciones, incluida la economía circular.

La economía circular es un ciclo de desarrollo continuo positivo que preserva y aumenta el capital natural, optimiza los rendimientos de los recursos y minimiza los riesgos del sistema por medio de la gestión de inventarios finitos y flujos renovables (Cerdá Tena y Khalilova, 2016). De acuerdo con EEA (2016), las siguientes son algunas de las acciones que promueve la economía circular:

1. Reducción de insumos y menor utilización de recursos naturales
2. Utilización compartida en mayor medida de la energía y de los recursos renovables y reciclables
3. Reducción de emisiones a lo largo de todo el ciclo material a través del uso de menor cantidad de materias primas y de su obtención sostenible
4. Disminución de las pérdidas de materiales y de los residuos
5. Mantenimiento del valor de productos, de los componentes y de los materiales en la economía

El encuestado del área de marketing en la etapa de diagnóstico dio a conocer acciones, como la impresión de material publicitario, que se podrían evitar y así provocar una reducción en la utilización de recursos naturales.

f) Informes de sostenibilidad

Los informes de sostenibilidad los presentan de manera voluntaria las compañías porque, como antes se comentó, no están regulados y, por tanto, lo que se incluya influirá en sentido positivo en sus grupos de interés. Su objetivo principal es informar públicamente los impactos positivos y negativos de sus productos, sus servicios y sus operaciones en los ámbitos social, económico y ambiental (Portafolio verde, 2021).

Algunos de los beneficios derivados de la presentación de los informes de sostenibilidad son:

- ✓ Tener claridad de la visión y la estrategia de la compañía
- ✓ Robustecer el informe de gestión
- ✓ Mejorar la cultura y el sentido de pertenencia de los empleados
- ✓ Fomentar la innovación y las nuevas oportunidades de negocio
- ✓ Denotar compromiso en los aspectos que se consideraron materiales
- ✓ Afianzar las relaciones y generar confianza con los grupos de interés y en toda la cadena de valor
- ✓ Mejorar la reputación de la compañía

- ✓ Identificar los riesgos y las oportunidades

Al tener en cuenta lo anterior, algunos de los aspectos se encaminaron a la operación de la compañía y los demás, luego de la revisión del diagnóstico, se consideraron relevantes y pueden servir en la determinación de la materialidad y las restantes acciones.

7. CONCLUSIONES

En la etapa de diagnóstico se evidenció que las gerencias generales, de operaciones, de marketing y de administración conocían el término sostenibilidad y estuvieron de acuerdo en que la formulación de un plan para una marca sostenible le generaría valor a la compañía, fuera de que ayudaría a que perdure en el futuro.

En la actualidad no hay acciones claras en materia sostenible en la empresa filial colombiana puesto que por pertenecer al grupo Immunotec, con sede principal en Estados Unidos y México, toda acción debe armonizarse con lo al respecto que rige para los demás países; sin embargo, la gerencia general afirmó que la compañía en Colombia podría servir como piloto y poner en práctica acciones sostenibles que más adelante la oficina corporativa podría acoger.

Todos los entrevistados manifestaron que conocían empresas del sector multinivel que han implantado acciones sostenibles; uno de ellos, el del área de operaciones, participó en procesos de implementación; no obstante, todos estuvieron de acuerdo en que los dos principales retos para la puesta en marcha de la marca sostenible son el cambio de cultura y los recursos financieros.

Con fundamento en el diagnóstico se elaboró la propuesta, que se basó en los siguientes pasos: integrar la sostenibilidad en la cultura corporativa, definir la materialidad y los grupos de interés, establecer el gobierno y las responsabilidades, tomar acciones reales y coherentes y, por último, monitorear, reportar y evaluar. En el desarrollo del trabajo se explicó cada acción, los pasos que se siguieron y los argumentos del porqué de cada uno de ellos y también se plantearon las sugerencias en cuanto a materialidad y grupos de interés, entre otros aspectos.

Además de la propuesta, se expusieron temas de interés actual como el manejo del capital social, los riesgos que las firmas y los presidentes de compañías consideran importantes y la gestión ambiental, entre otros. Hay muchos más; incluso, podría decirse que la lista es infinita porque desde el mínimo ahorro, gestión o aprovechamiento en cualquier ámbito, social, ambiental o económico, hace organizaciones sostenibles.

Hay compañías globales dedicadas única y exclusivamente al diseño de reportes, al acompañamiento y a la gestión de la sostenibilidad en las compañías; se aconseja validar la información de cada una y tenerlas en cuenta puesto que, si bien en la etapa inicial los recursos son limitados, a lo que se suma que se empezaría con pequeños cambios, sí es importante considerarlas para la correcta divulgación en el caso de decidir que se presenten informes de sostenibilidad.

Desde hoy se invita a la compañía Immunotec Colombia a no ver la propuesta de marca sostenible como un gasto, sino como una inversión, tanto económica como social, que sería el primer paso para contagiar a cada uno de los colaboradores, motivarlos a que propongan sus ideas para el plan de acción porque así se les daría un voto de confianza y se sentirán reconocidos puesto que con esos pequeños cambios se le iniciará el camino para convertirse en una organización sostenible.

8. RECOMENDACIONES

La propuesta buscó informar acerca de un tema de actualidad, como es la sostenibilidad, que hace eco en el mundo de los negocios; unas empresas lo desarrollan por seguir la moda y otras porque conocen que suma a su buen nombre en la sociedad; hablar de responsabilidad social y de sostenibilidad no debería ser un tema de solo de números financieros, sino que la medición debería hacerse en términos de reputación y de impacto en la sociedad y en el medio ambiente, entre otros aspectos.

Al desarrollar la propuesta se evidenció que hay grandes compañías que apuestan por acciones sostenibles; incluso en el sector multinivel Natura & Co ha sido una de las más inmersas y que, además, está en la clasificación de las 100 empresas sostenibles en el mundo. Empresas nacionales como Ecopetrol, Corficolombiana, Grupo Nutresa y Grupo Bancolombia, entre otras, empezaron hace algunos años, presentan informes de sostenibilidad y cada día promueven más la sostenibilidad.

El escritor Eduardo Galeano dijo: “Mucha gente pequeña, en lugares pequeños, haciendo cosas pequeñas, puede cambiar el mundo”; la propuesta de una marca sostenible es una pequeña apuesta para que Immunotec Colombia consolide y comunique acciones que ya ha desarrollado, entre ellas la Fundación Immunokids y la igualdad de género, tanto corporativa como de negocio. La propuesta tiene aspectos interesantes que impactan los ámbitos, social, económico y medio ambiental; sin embargo, hay un abanico de acciones y todas dependen de la materialidad que establezca la compañía porque en forma intrínseca no ni buenas ni malas, sino que son de carácter voluntario y bien recibidas en la sociedad y en el medio ambiente actuales que requieren atención.

Por último, se enfatizó en especial en el concepto que promueve el desarrollo sostenible, que busca satisfacer las necesidades económicas, sociales, de

diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo que satisfagan a las generaciones futuras, lo que quiere decir que no es solo un trabajo de una empresa, sino que empieza en cada uno de los individuos que forman parte de la compañía y la hacen día a día, y que, en síntesis, es un acto de la sociedad en general.

REFERENCIAS

- Brito Gómez, D. (2018). El riesgo empresarial. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 269-277. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/806>
- Brundtland, G. H. (presidente) (1987, agosto). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. "Nuestro futuro común"*. Naciones Unidas.
https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Buitrago Florián, H. K. y Betancourt Prieto, M. del M. (2013). El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. *Gestión y Desarrollo*, 10(1), 195-205.
<https://doi.org/10.21500/01235834.628>
- Carrillo Herrera, K. (2017). Estrategias sustentables en logística y cadenas de suministro. *Revista Loginn. Investigación Científica y Tecnológica*, 1(1), <https://revistas.sena.edu.co/index.php/LOG/article/view/1021>
- Cerdá Tena, E., y Khalilova, A. (2016). Economía circular. *Economía Industrial*, 401, 11-20.
<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/401/CERD%C3%81%20y%20KHALILOVA.pdf>
- Climate Disclosure Standards Board (CDSB) (2022). *CBDS Framework for reporting environmental and climate change information*. CDSB.
<https://www.cdsb.net/what-we-do/reporting-frameworks>
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2010, septiembre). *El marco conceptual para la información financiera*. Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad.
<https://www.ctcp.gov.co/proyectos/contabilidad-e-informacion->

financiera/documentos-organismos-internacionales/compilacion-marcos-
tecnicos-de-informacion-financi/1534345592-7193

Deloitte (2021). *Deloitte Insights. Tendencias globales de capital humano en 2021. La empresa social en mundo disruptivo: liderando el cambio de sobrevivir a prosperar*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/sv/es/pages/human-capital/articulos/tendencias-capital-humano-2021.html>

Deloitte (2022). *Cadena de valor sostenible. La importancia de monitorear y gestionar las variables ESG en la cadena de valor*. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/risk/cl-cadena-de-valor-sostenible-abril-2022.pdf>

Deloitte Argentina (2019). *Deloitte Insights. Liderando la empresa social: reinversión con un enfoque humano. Estudio de tendencias globales de capital humano 2019*. Deloitte Argentina. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias-en-Capital-Humano-2019-Mayo-Deloitte-Argentina.pdf>

Edwards, A. R. (2005). *The sustainability revolution. Portrait of a parading shift*. New Society Publishers.

European Environment Agency (EEA) (2016). *Circular economy in Europe. Developing the knowledge* [EEA Report No. 2/2016]. EEA. <https://www.eea.europa.eu/publications/circular-economy-in-europe>

Flores-Hernández, J. A., Cambra-Fierro, J. J., & Vázquez-Carrasco, R. (2020). Sustainability, brand image, reputation and financial value: manager perceptions in an emerging economy context. *Sustainable Development*, 28(4), 935-945. <https://doi.org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1002/sd.2047>

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management. A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

GRI Standards (2016). *GRI 101: Fundamentos 2016*. GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1439/spanish-gri-101-foundation-2016.pdf>

- Handfield, R. B., Walton, S. V., Seegers, L. K., & Melnik, S. A. (1997). 'Green' value chain practices in the furniture industry. *Journal of Operations Management*, 15(4), 293-315. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)00004-1](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)00004-1)
- International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS Foundation) (2022). *SASB Standards. Implementation primer*. IFRS Foundation. <https://www.sasb.org/implementation-primer/understanding-sasb-standards>
- Naciones Unidas (ONU) (s. f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ONU. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/#:~:text=Los%20Objetivos%20de%20desarrollo%20sostenible%20son%20el%20plan%20maestro%20para,la%20paz%20y%20la%20justicia>
- Naciones Unidas (ONU) (2002, 24 de septiembre). *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible*. ONU. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/636/96/PDF/N0263696.pdf?OpenElement>
- Naciones Unidas (ONU) (2015). *Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015: Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. ONU. https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf
- Natura (2019). *Informe anual. Natura 2019*. Natura. https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_09/relatorio-anual/informe_anual_natura_2019.pdf
- Pacheco, D. D., Dean, T. J., & Payne, D. S. (2010). Escaping the green prison: entrepreneurship and the creation of opportunities for sustainable development. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 464-480. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.006>
- Pasquotto Andreoli, T., Crespo, A., & Minciotti, S.(2017). What has been (short) written about greenwashing: a bibliometric research and a critical analysis of the articles found regarding this theme. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 11(2). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v11i2.1294>

- Pérez, Y. (s. f.). *Visión a futuro en riesgos: 2021*. KPMG Tendencias.
<https://www.tendencias.kpmg.es/2020/10/vision-futuro-riesgos-2021-auditoria-interna/>
- Portafolio verde (2021, 4 de enero). *Todo sobre un informe de sostenibilidad*. Portafolio verde. <https://www.portafolioverde.com/noticias/informe-de-sostenibilidad-corporativo-todo-lo-que-debes-saber/>
- Raufflet, E., Lozano Aguilar, J.-F., Barrera Duque, E., y García de la Torre, C. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. Pearson Educación.
- Sánchez Murillo, A. J. (2011). Reseña bibliográfica. Una mirada crítica a la responsabilidad social de la empresa en Iberoamérica; A. Vives, Competere, 2011. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 7(12), 91-92. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634365010.pdf>
- Schneider, H. (2019, julio). *Guía para integrar la sostenibilidad de las empresas*. Departamento de Estado de los Estados Unidos de América, Programa Centroamérica Resiliente (ResCA) y The Nature Conservancy <http://www.resilientcentralamerica.org/wp-content/uploads/2019/Gu%C3%ADa/ResCA-Gu%C3%ADaSustentabilidadEmpresas-FINAL.pdf>
- Servientrega (2019). *Informe de sostenibilidad Servientrega 2019*. Servientrega. https://www.servientrega.com/wps/wcm/connect/bee387a0-362f-4140-b5c7-f4a1b0e12021/Informe+Sostenibilidad+Servientrega+2019.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-bee387a0-362f-4140-b5c7-f4a1b0e12021-nMI1d6G
- Unión Europea, Centro de Desarrollo Empresarial, e Instituto Valenciano de Desarrollo Empresarial (Impive) (s. f.). *Metodología para el desarrollo, despliegue e implantación de un plan estratégico*. Unión Europea, Centro de Desarrollo Empresarial, e Instituto Valenciano de Desarrollo Empresarial (Impive). <https://www.ainia.es/html/i+d/MetodologiaPlanEstrategicoBSC.pdf>

- United Nations (2007, octubre). *Indicators for sustainable development. guidelines and methodologies* (3ª ed.). United Nations.
<http://www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/guidelines.pdf>
- United Nations (2015). *¿Do you know all 17 SDGs?*. United Nations.
<https://sdgs.un.org/es/goals>
- Vives, A, y Peinado-Vara, E. (eds.). (2011, mayo). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).
- Zu, Q., & Sarkis, J. (2007). The moderating effects of institutional pressures on emergent green supply chain practices and performance. *International Journal of Production Research*, 45(18-19), 4333-4355.
<https://doi.org/10.1080/00207540701440345>

ANEXO

MODELO DE ENTREVISTA DEL ÁREA DE MARKETING

Instrumento de la entrevista para la etapa diagnóstica del área de marketing

Presentación: la preocupación actual de las empresas por acercarse a la implementación de ideas sostenibles conduce de manera importante al desarrollo de estrategias que les permitan ser reconocidas en dicho campo.

Dicha preocupación sustentó el desarrollo de la presente investigación, que busca generar un conjunto de indicaciones y de recomendaciones que permitan elaborar una propuesta de marca sostenible en Immunotec Colombia.

La entrevista consta de preguntas dirigida a las gerencias general, de operaciones

y logística, de recursos humanos y administración y de marketing.

Objetivo: diagnosticar los procesos adelantados por la compañía frente a los ámbitos ambientales, sociales y económicos con el propósito de conocer su estado actual en materia sostenible.

1. Su participación en este estudio es voluntaria.
2. La información obtenida con la encuesta será de uso exclusivo para este trabajo de investigación.
3. La intervención del encuestado será anónima en la consolidación de la información.
4. La información que se obtenga será confidencial y no se destinará a ningún otro propósito fuera de los de la investigación.
5. En su participación en el estudio cada encuestado responderá con libertad de opinión y de criterio.

Empresa:

Área de trabajo: marketing

Fecha:

PREGUNTAS

1. ¿Qué entiende por sostenibilidad?
2. ¿Qué tan importante considera usted que las empresas implementen acciones en el campo de la sostenibilidad?
3. ¿Conoce si Immunotec Colombia ha implementado estrategias relacionadas con la sostenibilidad?
4. ¿Conoce ejemplos de compañías del sector multinivel que hayan implementado o que realicen acciones en materia sostenible? ¿Cuáles?
5. ¿Considera que la implementación de la sostenibilidad en las organizaciones es una necesidad o una moda?

6. De los siguientes factores, ¿cuáles considera que hacen a una empresa sostenible? Por favor: responda sí o no.

Factor	Sí	No
Cuidado del medio ambiente		
Gestión social		
Capital humano		
Innovación		
Liderazgo y gobernanza		
Ciberseguridad		
Donaciones		
Buenas relaciones con las partes de interés (proveedores, acreedores y clientes)		

7. ¿Qué entiende por marca sostenible?

8. ¿Cómo cree que se beneficiaría su área al implementar una marca sostenible?

9. ¿Cuáles serían los principales retos que enfrentaría su área para implementar la marca sostenible?

10. ¿Cuáles serían los factores, las capacidades y los recursos clave con los que podría llevar a cabo la implementación satisfactoria de la marca?

11. ¿Cuál cree que es el mayor impacto en el medio ambiente que su área ocasiona? ¿Cuáles acciones y de cuál forma se ejecutan para contrarrestar tal impacto?

12. ¿Cuenta la compañía con políticas de marketing responsable?

13. ¿Qué entiende por economía circular? ¿Cuenta la compañía con políticas en materia de economía circular?

Comentarios:

Fuente: elaboración propia