



Libro Blanco Sostenibilidad para Startups

Febrero 2023

Con el apoyo de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

Índice de contenido

5

Introducción: ¿Qué significa ser una startup sostenible?

Sobre este documento

8

Etapa de incubación:

Construyendo las bases de un negocio sostenible

El rol del Equipo Emprendedor

10

Etapas de crecimiento:

Beneficios de la sostenibilidad y la transparencia para las startups

- a. La sostenibilidad genera ventajas competitivas
- b. La sostenibilidad contribuye a la atracción y retención de talento
- c. La sostenibilidad promueve la innovación y la productividad
- d. La sostenibilidad permite aprovechar oportunidades de negocio y reducir riesgos operativos
- e. La sostenibilidad reduce los riesgos legales y regulatorios
- f. La sostenibilidad contribuye al levantamiento capital

KPIs de Sostenibilidad: la importancia de medir y reportar

¿Qué asuntos de sostenibilidad debería medir y reportar una startup?

- a. Todo comienza por el impacto
- b. No todos los impactos son igual de relevantes
- c. El Informe de sostenibilidad

24

Etapa de madurez

¿Qué busca el mercado de valores en temas de sostenibilidad?

Gobierno Corporativo

28

Diez mensajes clave sobre sostenibilidad para las startups

30

Referencias



Sobre el GRI

El GRI es una organización internacional independiente que ayuda a las organizaciones y gobiernos de todo el mundo a comprender y comunicar su impacto en cuestiones críticas de sostenibilidad, como el cambio climático, los derechos humanos, la gobernanza y el bienestar social, entre otros. Su misión es empoderar la toma de decisiones para que generen beneficios sociales, ambientales y económicos para todos.

Los Estándares GRI para la elaboración de Informes de Sostenibilidad se desarrollan a través de un proceso multi-actor, transparente y que responde al interés público y pueden descargarse gratuitamente de la página web www.globalreporting.org

Andrea Pradilla – Directora GRI Latinoamérica

Autor:

Estefania Rubio Zea – Líder de mercado de capitales y asuntos públicos para Latinoamérica del GRI

Nota de Responsabilidad:

Este material ha sido financiado por el SECO. La responsabilidad sobre el contenido recae exclusivamente en el autor. SECO no comparte necesariamente las visiones e interpretaciones expresadas en este documento.



Agradecimientos

Agradecemos la contribución de todos los que participaron en las entrevistas o aportaron insumos para comprender el ecosistema y la lógica de las startups como base para construir el caso de negocio de la sostenibilidad y el reporte que se plantea en este documento:

Alejandra Perdomo, VP of People, Elenas

Alejandro Casas, CEO, Simetrik

Ana Polatschek, Global Senior ESG Manager, NU Bank

Andrea Hermoza, Innovation Specialist, Proinnovate Perú

Camila Salamanca, Directora Ejecutiva, Endeavor Colombia

Diego Serebrisky, Co-founder and Managing Partner, Dalus Capital

Fabrizio Zabala, Head of Portfolio, Wayra Latam

Felipe Jimenez, Senior Product Operations Manager, Uber

Francesca Whalen, Founding Partner, Integra Group

Heinz Sohm, Co-founder, Famosos

Isabella Rubio, VP E-commerce service, Zúbale

Johannes Lenhard, Co-founder and Co-director, ESGVenture

Juan Ignacio Rubio, Acceleration Manager, Nibi

Juan Gabriel Arboleda, Fundador y CFO, Starter

Katreena Pillejera, Country Manager - Philippines GRI

Luis Eduardo Huertas, CEO, Littio

Nicole Chapaval, Chief of Staff, Platzi

Sabir Bolaños, Co-founder, Trueking

Sebastian Gilbert, Managing partner, Dadneo

Valentina Gnecco, Head of Relations, Rockstart



1 Introducción: ¿Qué significa ser una startup sostenible?

La tecnología está tomando cada vez mayor relevancia, tendencia que se hizo aún más fuerte durante los confinamientos de la pandemia que contribuyeron significativamente a acelerar la transformación digital de las empresas, y modificar radicalmente los hábitos de consumo, trabajo y esparcimiento de las personas hacia la virtualidad¹. Bajo ese contexto, los emprendimientos tecnológicos han tomado mucho auge y se han posicionado dentro de los mercados como agentes dinamizadores del desarrollo de las economías, al generar cambios disruptivos en el ecosistema empresarial, promoviendo la innovación en productos y servicios, la eficiencia de los procesos, la atracción de capital y la generación de empleo². Es por esto que en el mundo se están impulsando y apoyando el desarrollo y crecimiento de startups a través de distintas iniciativas públicas y privadas orientadas a entregar financiamiento, oportunidades de formación, mentoría y acompañamiento a los emprendedores.

La principal característica de este tipo de negocios de base tecnológica es su potencial de escalabilidad que hace que los pequeños emprendimientos de hoy se conviertan rápidamente en las grandes empresas del

mañana. Para tener éxito en este camino, las startups deberán prepararse para enfrentar los retos de un contexto cambiante en una sociedad más informada y consciente, y un entorno económico ambiental y social cada vez más crítico. Esto implica ser capaces de atender a las necesidades y demandas de los mercados, responder a los requerimientos de inversionistas, clientes, consumidores, y estar alineado con las expectativas de reguladores, empleados y colaboradores, y otros grupos de interés, que están dando cada vez más prioridad a las prácticas responsables, éticas y sostenibles de las empresas con las que se relacionan.

Muchas **startups de impacto** se están creando con el objetivo específico de aportar a solucionar los problemas ambientales y sociales más apremiantes de la humanidad a través de productos o servicios que están enfocados en proporcionar soluciones de mercado a asuntos del desarrollo sostenible³. De hecho, la mayoría de avances que se han dado frente a la sostenibilidad en las startups realmente está orientada hacia el enfoque de startups de impacto. Una startup de impacto es por ejemplo aquella que busca reducir el desperdicio de alimentos ofreciendo una plataforma digital entre restaurantes y tiendas

1. "Technology companies strong during pandemic", HLB (2022)

2. "The importance of startups in economic growth", Meo Consultants (2022) Disponible en

3. "Impact Innovation", Tech for Good.

Startup de Impacto

Startup orientada a aportar soluciones a problemas ambientales y sociales a través de productos o servicios de base tecnológica enfocados en proporcionar soluciones de mercado a asuntos del desarrollo sostenible.



Startup sostenible

Startup que adopta un enfoque de negocio y escalamiento ético y sostenible a través de estrategias y prácticas de negocio responsables de sus impactos, buscando generar valor de largo plazo para inversionistas y fundadores, clientes y usuarios y sus demás grupos de interés.

de alimentos generando puentes para acceder a esos alimentos próximos a expirar. Sin embargo, este concepto está enfocado a la misión de la startup y no a su estrategia y modelo de negocio, o sus prácticas de operación. Por ejemplo, esa misma startup de impacto podría estar operando a través de prácticas poco éticas, o generando impactos negativos en el bienestar de sus trabajadores, o generando grandes cantidades de emisiones en su operación, entre otros.

Por eso es importante diferenciar las startups de impacto de las **startups sostenibles**, es decir aquellas que independiente del producto o servicio que ofrecen, adoptan estrategias y prácticas de negocio responsables y éticas, que tienen en cuenta los impactos positivos y negativos que generan en su operación, los gestionan y rinden cuentas al respecto. En este sentido, cualquier tipo de startup sin importar a qué se dedique puede convertirse en una startup sostenible si adopta mejores prácticas de operación y gestión⁴.

El ecosistema actual de emprendimiento digital que tuvo un gran boom con la pandemia está cambiando, pues la situación macroeconómica global actual ha hecho que levantar capital sea cada vez más caro y difícil⁵. Bajo la situación económica actual, las startups que tengan una propuesta de valor convincente y puedan demostrar a través de indicadores, datos e información cómo generan valor a los

inversionistas, clientes, y otros grupos de interés, y cómo pretenden lograr su continuidad en el tiempo tendrán una ventaja frente a sus competidores para acceder a recursos, apoyos, y esfuerzos de promoción tanto pública como privada⁶.

Al ser la sostenibilidad una práctica esperada de cualquier empresa, un requerimiento cada vez más frecuente en la regulación y las políticas públicas, y un elemento clave de competitividad y acceso a mercados, **las estrategias de negocio y escalamiento de startups que no incorporen la sostenibilidad como parte del negocio tendrán más dificultades para mantenerse relevantes en el mediano y largo plazo, independiente de su fortaleza tecnológica o del potencial de la idea**. En ese sentido, la sostenibilidad no deberá entenderse como un “proyecto” o “iniciativa” separada del negocio, sino como la manera de hacer negocios, y por lo tanto deberá ser parte del modelo y estrategia de escalamiento, posicionamiento y operación, y estar integrada a lo largo de todas las áreas y a todos los niveles⁷.

El alcance de la integración de la sostenibilidad en el negocio depende en buena medida de la etapa de madurez en la que se encuentre la startup. Por eso este documento está dividido en 3 capítulos o etapas, en los cuales se resalta lo que se espera de una startup sobre sostenibilidad y los beneficios que genera su adopción.

4. Lo mismo sucede en las empresas tradicionales: están las empresas de impacto cuyo objetivo es generar un impacto social o ambiental positivo a través del negocio, y existen empresas sostenibles que adoptan modelos de negocio y prácticas de operación éticas y responsables de los impactos que generan en su entorno y como éstos influyen en el éxito del negocio en el largo plazo.

5. “How a recession impacts startups, VCs, and LPs – and the smart changes startups, VCs and LPs should make” (2022)

6. “5 ways startups can prepare for recession”, Harvard Business Review (2022)

7. “Why Sustainability is crucial for corporate strategy”, World Economic Forum (2022)



Sobre este documento

Este documento tiene como objetivo contribuir a acercar el ecosistema startup en América Latina a las discusiones sobre sostenibilidad corporativa. Para ello se abordan las expectativas frente a la adopción de prácticas sostenibles y responsables a lo largo del proceso de escalamiento y madurez, identificando las principales razones para hacerlo.

Para la construcción de este documento se tomó como base el caso de negocio de la sostenibilidad corporativa general basado en las experiencias de empresas tradicionales de distintos sectores, y se evaluó a la luz de las realidades y particulares del ecosistema startup, y de las características específicas de este tipo de emprendimientos. Para ellos se realizaron entrevistas con más de 20 actores de este ecosistema, que incluyeron startups en distintas etapas, inversionistas,

aceleradoras, formuladores de políticas, entre otros, con el objetivo de comprender mejor las realidades y lógicas de estos emprendimientos. Con base en las entrevistas realizadas, se identificaron las oportunidades y beneficios de incorporar el enfoque de sostenibilidad en la lógica de escalamiento, posicionamiento, y operación de las startups.

Este documento busca proponer el caso de negocio de la sostenibilidad para las startups y del reporte como parte fundamental de ella, que sirva como base para detonar discusiones entre los distintos actores de este ecosistema frente al rol y responsabilidad que tienen en contribuir a economías más sostenibles, mercados más estables y resilientes, y negocios más responsables que generen valor de largo plazo.

2 Etapa de incubación:

“El ecosistema de las startups es mucho más flexible, son organizaciones nuevas y muchos de los procesos no han sido creados, entonces puedes crearlos de la manera correcta desde el principio y no tener que pelear después por cambiar la manera en la que se hacen las cosas. Es mucho más difícil instaurar la sostenibilidad como parte de la cultura de la empresa cuando ya la empresa es una gran organización madura en donde ya todo está instaurado” - Ana Polatschek, NU Bank

Construyendo las bases de un negocio sostenible

Para las startups, las primeras etapas son fundamentales no solo para la validación del modelo de negocio y el producto market fit, sino también para definir los principios que cimentarán las estrategias de negocio, escalamiento y consolidación⁸. La tasa de crecimiento de las startups es mayor que la del resto de empresas de la economía, por lo tanto, incorporar la sostenibilidad como enfoque de negocio desde las etapas más tempranas permitirá construir desde el principio una cultura organizacional cimentada en la ética y la responsabilidad sobre los impactos positivos y negativos que genera, y orientada a generar valor de largo plazo a todos los grupos de interés.

En las entrevistas realizadas se encontró que las startups más maduras y las que ya se han convertido en grandes corporaciones coinciden en que **esperar hasta que ya exista una empresa con procesos consolidados y**

estructuras establecidas, o a que la presión de las regulaciones o las demandas de los inversionistas exijan integrar la sostenibilidad, puede dificultar su incorporación y volverla más costosa en términos de recursos y esfuerzos.

Comprender desde las primeras etapas cuáles son los desafíos económicos, ambientales y sociales globales que podrían influir en la operación y éxito del negocios en el mediano y largo plazo, así como las prioridades más amplias de la sociedad y los mercados que determinarán las expectativas frente a la empresa, le permitirá a la startup estructurar un modelo de negocio con políticas, prácticas y operaciones respetuosas y responsables con las personas y el planeta, más resiliente a los cambios de contexto, y más capaz de atraer y movilizar el apoyo de los grupos de interés en torno a la empresa y lo que representa.



El papel de las **incubadoras** es esencial para orientar a los emprendedores en la estructuración y desarrollo de startups que estén cimentadas sobre bases sólidas y enmarcadas en modelos y estrategias de negocios responsable y sostenibles.

De esta manera contribuyen a consolidar negocios más preparados para afrontar los desafíos globales y del contexto que les permita escalar y posicionarse en economías que cada vez están dando más relevancia a los asuntos de sostenibilidad como parte integral de los negocios.

8. “What are the three stages of a startup?”, Silicon Valley Bank (2022)

El rol del Equipo Emprendedor

En las etapas iniciales, una startup no es más que una idea de un grupo de emprendedores, y por lo tanto ellos son un elemento fundamental para su éxito pues son los responsables no solo de convertir una idea en un negocio, sino además de establecer la visión de largo plazo y liderar su implementación sobre la marcha⁹.

Los emprendedores que tienen el potencial de convertirse en **verdaderos líderes empresariales no son necesariamente expertos en sostenibilidad, pero sí tienen la capacidad de entender el contexto, y reconocen la relevancia de construir empresas basadas en principios mínimos de ética y respeto** por las personas, y el cuidado del medio ambiente.

En las etapas más tempranas donde no se están desarrollando operaciones significativas y por lo tanto no se están generando impactos de sostenibilidad concretos, se espera que **como mínimo exista consciencia en los equipos emprendedores sobre el rol de su organización en su entorno y los impactos que generará a medida que crezca**. Y que en consecuencia, tengan voluntad y disposición para entender, abordar y ser transparentes frente los desafíos que la agenda global del desarrollo sostenible le impondrá a la empresa. Estos factores deben ser parte fundamental del ADN emprendedor de cualquier empresario del siglo XXI¹⁰.

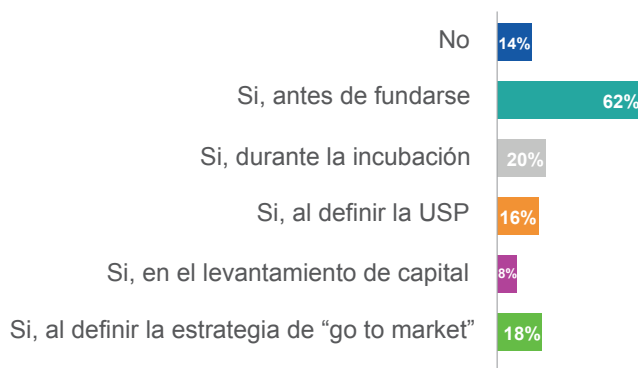


Incluir dentro de la evaluación del **ADN emprendedor** la conciencia que existe en el equipo de emprendedores frente al rol que pueda jugar su empresa como un actor económico y social relevante le permitirá identificar aquellos capaces de impulsar el dinamismo y la innovación bajo una cultura de respeto, responsabilidad y sostenibilidad.

Esto quiere decir que además de complementariedad de conocimientos y habilidades blandas **debe existir también una visión compartida sobre el tipo de negocio que quieren crear juntos**. Si no existe desde el principio una alineación frente a los principios para hacer negocios, las dinámicas del equipo de fundadores se irán tornando cada vez más complejas¹¹.

Un estudio sobre startups y sostenibilidad en Europa mostró que más del 60% de los equipos fundadores han considerado estos asuntos desde antes de fundar la startup. Por lo tanto es un factor que puede identificarse desde el inicio para validar si existe consenso entre los miembros del equipo emprendedor frente a los principios y valores sobre los que construirán la empresa juntos. Conformar equipos que tengan esta visión y compromiso compartido contribuirá a un equipo que funciona de manera más armónica¹².

Gráfica 1: ¿Ha pensado explícita o implícitamente en el rol que podría tener la sostenibilidad en su startup?



Fuente: Adaptación al español de "Sustainability in Startups" 2020

9. "Startup founders and co-founders – everything you need to know", *Startups* (2022)

10. "The importance of sustainable leadership", *Forbes* (2022)

11. "What makes a successful startup team", *Harvard Business Review* (2019)

12. "Sustainability in Startups: White Paper", *TECH Founders and Akzente* (2020).



3 Etapas de crecimiento:

*“Queremos ser recordados no solo por la revolución que creamos sino por cómo llegamos allá”
- David Vélez, NU Bank.*

Una vez superada la etapa de incubación, el foco pasará a escalar el negocio. Esto implica preguntarse qué significa crecer y qué implicaciones tiene esto para los inversionistas, los empleados, los clientes y usuarios, la sociedad, el medio ambiente, el mercado y la economía. La escalabilidad y crecimiento que se esperan de una startup no pueden alcanzarse a cualquier costo, y en consecuencia, las estrategias no deberían estar enfocadas exclusivamente a factores como la innovación y la eficiencia, sino que además deberían incorporar criterios éticos y de responsabilidad que permitan un escalamiento sostenible.

A medida que crece la organización crecen también sus responsabilidades con sus grupos de interés porque los impactos en la economía, las personas y el medio ambiente también irán escalando. Por lo tanto, la comprensión de esos impactos y su gestión

deberán ir creciendo y madurando también. Es por esto que la incorporación de la sostenibilidad debe entenderse como un proceso progresivo, pues no podrá esperarse lo mismo de una startup en ronda A que una en ronda D en temas de sostenibilidad.

Para ello, contar con un proceso de priorización, medición, monitoreo y divulgación será importante para incorporar de manera estratégica los asuntos de sostenibilidad como parte del negocio. En consecuencia, a medida que una startup crece habrán KPIs adicionales a los tradicionales que comenzarán a ser cada vez más relevantes y que deberán irse integrando en la gestión. Si bien en las etapas más tempranas de crecimiento puede que las startups no estén en la capacidad de desarrollar un reporte completo y exhaustivo de sostenibilidad, se espera que cuente con métricas particulares que le permita hacer seguimiento a la gestión de estos asuntos, y divulgarlos a los grupos de interés.

Beneficios de la sostenibilidad y la transparencia para las startups

A continuación, se explican los principales beneficios de incorporar la sostenibilidad como parte estratégica del modelo de negocio de una startup, y medir y reportar el desempeño al respecto:

- Genera ventajas competitivas
- Contribuye a la atracción y retención de talento
- Promueve la innovación y la productividad
- Permite aprovechar oportunidades de negocio y reducir riesgos operativos
- Reduce los riesgos legales y regulatorios
- Contribuye al levantamiento capital

a. La sostenibilidad genera ventajas competitivas

“Las personas y la sociedad están comenzando a entender mejor lo que significa sostenibilidad y eso cómo impacta sus vidas personales. Entre más lo entienden, más demandan al respecto”
- Sabir Bolaños, Truecking

Estudios demuestran que los clientes, usuarios y consumidores están prefiriendo cada vez más comprar, hacer negocios y relacionarse con empresas que puedan demostrar que son más sostenibles que sus competidores, y además están dispuestos a pagar más por ello.¹³ Si bien todavía falta avanzar mucho en este camino, particularmente en economías en vía de desarrollo como las de América Latina donde el cliente o consumidor todavía es muy sensible al precio, **las empresas que pueden demostrar mejores prácticas y mejor desempeño en sostenibilidad tienden a conseguir clientes más fácilmente y**

retener su fidelidad en el tiempo, mientras que las empresas que fallan en demostrar prácticas sostenibles pueden poner en riesgo su reputación y relación con sus usuarios y clientes¹⁴.

De hecho, el estudio de Tech Founders y Akzente muestra que 23% de las startups encuestadas en Europa ya han comenzado a recibir requerimientos de sostenibilidad de clientes y/o socios comerciales. En este sentido, poder demostrar con información e indicadores concretos y estandarizados constituye una ventaja competitiva.



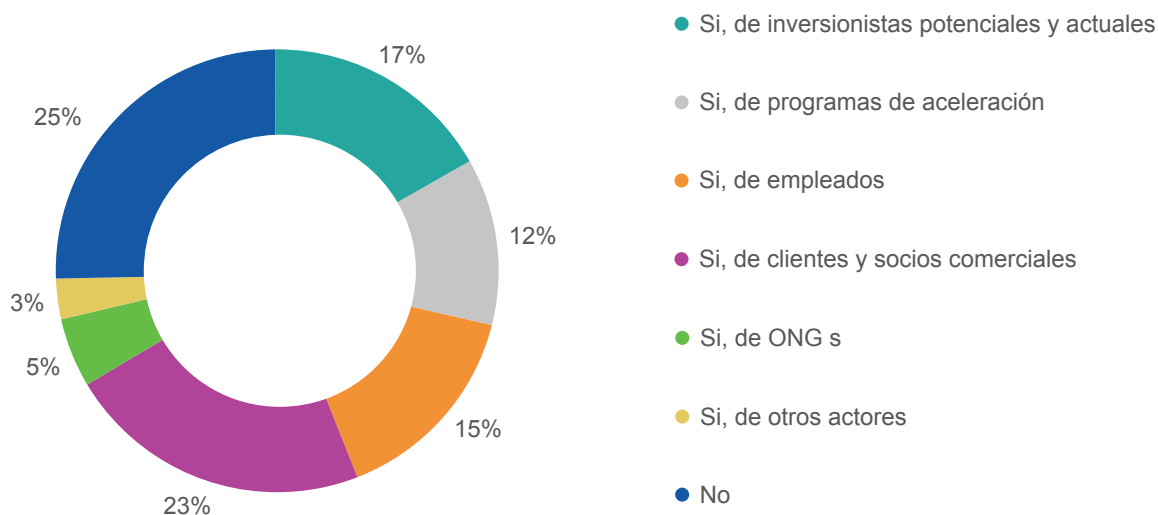
Cientes y usuarios tienen un poder fundamental en influir en la manera en la que las startups operan. Al preferir una startup que pueda demostrar una gestión y modelo de negocio responsable y sostenible se generan incentivos de mercado que las llevan a adoptar mejores prácticas y querer liderar para generar una ventaja frente a sus competidores.

13. “Recent Study Reveals More Than a Third of Global Consumers Are Willing to Pay More for Sustainability as Demand Grows for Environmentally-Friendly Alternatives”, *Business Wire* (2022)

14. “Consumers Demand Sustainable Products And Shopping Formats”, *Forbes* (2022)

“Si pudiera ofrecerle a un supermercado que el servicio de domicilio se realizará con vehículos eléctricos eso podría ser un plus para ellos y por eso te van a preferir a ti y estarán dispuestos a pagar un poco más por ese valor adicional que ofreces” - Isabella Rubio, Zúbale

Gráfica 2: ¿Ha recibido requerimientos de sostenibilidad en su startup?



Fuente: Adaptación al español de “Sustainability in Startups” 2020

b. La sostenibilidad contribuye a la atracción y retención de talento

“Ser una empresa con una cultura construida alrededor del impacto que buscamos generar es una ventaja inmensa en la búsqueda y retención de talento. Mucha gente nos busca insistentemente para trabajar con nosotros porque se ve identificada con el impacto que generamos” - Eduardo della Maggiora, Betterfly

En un ecosistema que requiere mano de obra altamente calificada, con conocimientos, habilidades y motivaciones específicas, quien logre atraer y retener el mejor talento tiene mayores probabilidades de triunfar en este mercado. El salario es un factor fundamental para asegurar el mejor talento, sin embargo, en un ecosistema tan competitivo no es suficiente. En equipos que se expanden tan rápido y con constantes volúmenes de trabajo altos un elemento fundamental es lograr generar un vínculo emocional para que la gente quiera trabajar en la organización y se sientan constantemente motivados¹⁵.

Varios entrevistados señalaron que en general, los trabajadores de este ecosistema pertenecen a generaciones jóvenes con una mayor sensibilidad frente a temas sociales y ambientales, y mayor disposición e interés de aportar. De hecho, estudios demuestran que para esas generaciones la sostenibilidad se está convirtiendo en un criterio importante para evaluar ofertas laborales, y que incluso muchos estarían dispuestos a aceptar un menor salario por trabajar en una empresa con un compromiso tangible con la sostenibilidad y un impacto concreto que se alinee con sus propósitos y valores personales¹⁶.

15. “¿Cómo atraer y retener al mejor talento en tech?”, Platzi (2022)

16. “Most millennials would take a pay cut to work at an environmentally responsible company”, Fast Company (2019)

“Muchas personas dentro de los equipos ya lo están haciendo desde lo personal, muchos están adaptando sus estilos de vida para generar menores impactos ambientales, han cambiado su dieta, han disminuido el uso de pitillos y plásticos, etc, pero lo hacen desde lo personal. Todavía no saben cómo desde su trabajo también pueden contribuir” - Nicole Chapaval, Platzi

Fijar KPIs asociados a la sostenibilidad atados a la estrategia y modelo de negocio y a los cuales los trabajadores puedan aportar directamente con su trabajo genera una motivación personal, creando un panorama más competitivo para el talento,

impulsando a las startups a construir entornos mejores, más innovadores, y más sostenibles con los que sus empleados se vean identificados y se sientan orgullosos, lo que contribuirá a mayor productividad y crecimiento de la startup.



En organizaciones con estructuras más horizontales como suelen ser las startups, los **empleados** tienen una gran influencia en el negocio. Por eso su rol es importante para requerir a los C-levels que se adopten prácticas de negocio más éticas, responsables y sostenibles. Su rol también es fundamental para identificar y gestionar los impactos que se generan en la operación.

c. La sostenibilidad promueve la innovación y la productividad

El gran reto que la sostenibilidad impone a una startup es lograr alcanzar el crecimiento prometido, pero generando los menores impactos negativos posibles en la economía, el medio ambiente y las personas, y potenciando los impactos positivos. Para lograr esto se necesita innovar en los procesos, las políticas, las prácticas y las formas de hacer negocios.

Contar con KPIs ambientales y sociales que complementen los KPIs de crecimiento y financieros tradicionales **impulsa la creatividad y motivación de los trabajadores, contribuye a la reducción de costos y la optimización**

de procesos, el aumento de la productividad y la eficiencia. Por ejemplo, trazarse metas de reducción de consumo energético reducirá los costos asociados a la energía. Y para lograrlo los empleados deberán identificar formas más eficientes de hacer su trabajo, e innovar en los procesos, los productos y los servicios que ofrecen. De esta manera mientras se reducen los impactos ambientales de la organización se desafía a los trabajadores a cumplir con sus metas de crecimiento de manera más sostenible, creando retos laborales que están atados a propósitos superiores como el cuidado del medio ambiente, y el respeto de las personas¹⁷.

17. “5 ways for boosting sustainable productivity in your workplace”, Forbes (2019)



d. La sostenibilidad permite aprovechar oportunidades de negocio y reducir riesgos operativos

“La idea de Uber Planet vino del equipo de operaciones que identificó que podía ser una buena oportunidad de negocio ofrecer ese servicio, que además es bueno para el planeta” - Felipe Jiménez, Uber

Abordar los asuntos de sostenibilidad más relevantes para la organización de manera estratégica permite identificar oportunidades nuevas de negocio y tener una gestión más eficiente de los recursos en el tiempo. Por ejemplo, entender mejor el contexto de la agenda global de desarrollo permite evitar enfocarse en ideas de negocio que van en contra del desarrollo sostenible y que están en camino de ser limitadas, prohibidas o desincentivadas por la regulación, e identificar prioridades de la agenda global que le permita asignar recursos y ofrecer productos y servicios orientados a oportunidades más prometedoras¹⁸.

Así mismo, **la sostenibilidad permite identificar riesgos operativos asociados a la sostenibilidad que puedan afectar significativamente la operación**¹⁹: por

ejemplo, una startup de agro-tech puede verse gravemente afectada por los efectos que el cambio climático pueda tener sobre los cultivos, la calidad de la tierra, inundaciones, etc. En ese sentido, identificar y monitorear los asuntos de sostenibilidad asociados al negocio sirve para tomar decisiones más estratégicas para mitigar riesgos de la operación.

Conocer los riesgos y oportunidades de sostenibilidad para el negocio es fundamental para la toma de decisiones de grupos de interés, principalmente los inversionistas que necesitan acceder a información amplia y suficiente que les permita evaluar los riesgos y oportunidades asociados al negocio de manera más integral, y esto incluye los asuntos de sostenibilidad que influyen en el éxito y la continuidad del negocio en el mediano y largo plazo.

18. “SDGs: an opportunity for business”, SDG Resource Center (2019)

19. “What do we mean by sustainability and sustainability risk?”, Ferma (2021)



e. La sostenibilidad reduce los riesgos legales y regulatorios

En muchos casos las startups operan sobre vacíos regulatorios ya que las discusiones normativas avanzan mas lento que las innovaciones de las empresas, en especial de las startups que se caracterizan por ofrecer productos y servicios disruptivos. En ese sentido, la innovación que impulsan los emprendimientos tecnológicos contribuye a impulsar discusiones para la modernización de las políticas y regulaciones de manera que respondan a nuevas realidades.

Mientras operan en zonas no reguladas, **una propuesta de valor sostenible permite a las startups tener más libertad para innovar en soluciones digitales disminuyendo las presiones legales y regulatorias**, ya que podrán demostrar que el modelo de negocio y estrategias de operación generan valor para los grupos de interés y el mercado, y evidenciar que son conscientes y responsables de gestionar los impactos y externalidades que puedan causar²⁰. Autorregularse y adoptar mejores prácticas de operación contribuirá a reducir las intervenciones regulatorias y los riesgos de litigios, denuncias y reclamaciones que pueden afectar el desempeño de la startup.

²⁰. “How regulations and moving ESG into the risk and compliance field”, Thomson Reuters (2022)

f. La sostenibilidad contribuye al levantamiento capital

“El acceso al capital no es un derecho, es un privilegio. Y las startups deben demostrar que van a usar ese capital de una manera responsable y sostenible” - Francesca Whalen, Integra Groupe

Las startups están en una carrera constante por fondos que les permita financiar las estrategias de crecimiento y expansión, y esto genera prioridades hacia los asuntos que más influyen en la evaluación de los inversionistas, los cuales se han enfocado principalmente en entender cómo monetiza, cuál es la estrategia de escalabilidad y crecimiento, y los *units economics* de la startup. Sin embargo, cada vez es más evidente la importancia de los asuntos de sostenibilidad para la operación, el crecimiento y el éxito de las organizaciones, y en consecuencia los inversionistas se están comenzando a interesar por los asuntos de sostenibilidad²¹.

La industria de Venture Capital todavía tiene un gran camino que recorrer en la adopción de criterios de inversión responsable en comparación con, por ejemplo, los inversionistas institucionales. Sin embargo, **cada vez hay más fondos interesados en entender e incorporar la sostenibilidad en sus procesos de evaluación de inversión** por varias razones: i) porque están comenzando a entender la relevancia para la

continuidad de negocio y éxito en el mediano y largo plazo desde el enfoque de riesgos y oportunidades, ii) porque la regulación avanza en este sentido²², iii) porque los mandatos sobre destinación de recursos se está orientando cada vez más hacia la sostenibilidad, y iv) porque cada vez hay más disposición y compromiso por parte de los inversionistas de adoptar prácticas de inversión más sostenibles²³.

Aunque la sostenibilidad todavía no es un determinante para la inversión de fondos de riesgo, demostrar que es una startup más sostenible que sus pares sí genera una ventaja para acceder a inversión porque representa un valor agregado que contribuye a la diferenciación de su oferta de valor. Para esto es importante que las startups puedan divulgar a los inversionistas información sobre cómo está incorporando y gestionando los asuntos de sostenibilidad en su negocio, de manera que los inversionistas puedan tomar decisiones desde una perspectiva más integral del negocio y sus perspectivas de mediano y largo plazo.



Los **inversionistas** tienen la capacidad de transformar la manera en la que las startups hacen negocios y operan. Evaluar las startups en las que invierten de manera más integral, identificando los impactos de sostenibilidad asociados al negocio, así como los riesgos y oportunidades que estos temas generan les permite direccionar capital hacia startups más sostenibles y con mayor probabilidad de tener éxito y continuidad en el mediano y largo plazo.

21. “How Venture Capital can join the ESG revolution”, Stanford Social Innovation Review (2021)

22. Por ejemplo, el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles que se engloba dentro del Plan de acción de la UE sobre finanzas sostenibles. Ver “VCs are ‘opting up’ with SFDR: findings from our VentureESG SFDR Survey”.

23. “What ESG mean for Venture Capital”, Venture ESG (2021)



Los Sostenibilidad en los Fondos de Capital Privado²⁴

“Hay creciente evidencia de que asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG) mejoran el desempeño financiero y que hace total sentido incorporarlas como parte de la evaluación y el racional de inversión en Venture Capital” Johannes Lenhard, Venture ESG

Los Fondos de Capital Privado se han convertido en un jugador importante en la economía global: Para el 2021, la industria tenía \$ 6,3 billones en asset under management (se proyecta que supere los \$ 11 billones para 2026) los cuales generan más de 20 millones de empleos en aproximadamente 40,000 empresas. Dado el tamaño de esta industria, **la humanidad no podrá abordar necesidades como la lucha contra el cambio climático, la pobreza e inequidades sociales, y el respeto de los derechos humanos sin la participación activa de los Fondos de Capital Privado y las empresas de sus portafolios.** Y a menos que se aborden esos desafíos, la industria de Capital Privado, junto con todas las demás actividades económicas, no prosperarán.

El modelo de negocios de los Fondos de Capital Privado le da claras ventajas sobre los inversionistas en acciones públicas a la hora de implementar una agenda de sostenibilidad pues **tienen control de las empresas en su portafolio desde una perspectiva de largo plazo**, al tener participación en el Directorio/Board, e influencia sobre los tomadores de decisiones.

Por supuesto, es poco probable que los Fondos de Capital Privado integren la sostenibilidad en su gestión a menos que esto impacte la rentabilidad a largo plazo. Es por esto que **a medida que avanza la comprensión de los inversionistas sobre el efecto de la sostenibilidad en el desempeño financiero, la incorporación de criterios de sostenibilidad en la inversión ha ido aumentando.** La iniciativa global de Principios de Inversión Responsable (PRI) señala que el número de Fondos de Capital Privado y de Capital de Riesgo (Venture Capital) que son signatarios se ha cuadruplicado en los últimos cinco años, para un total de 1.090 en la actualidad, y 9 de los 10 principales Fondos en el mundo son miembros de PRI y por lo tanto han asumido el compromiso de incorporar criterios de sostenibilidad en sus procesos de inversión y gestión de sus portafolios, lo que demuestra la rapidez con la que está evolucionando esta industria hacia la sostenibilidad.

24. “Private Equity should take the lead in sustainability”, Harvard Business Review (2022)

KPIs de Sostenibilidad: la importancia de medir y reportar

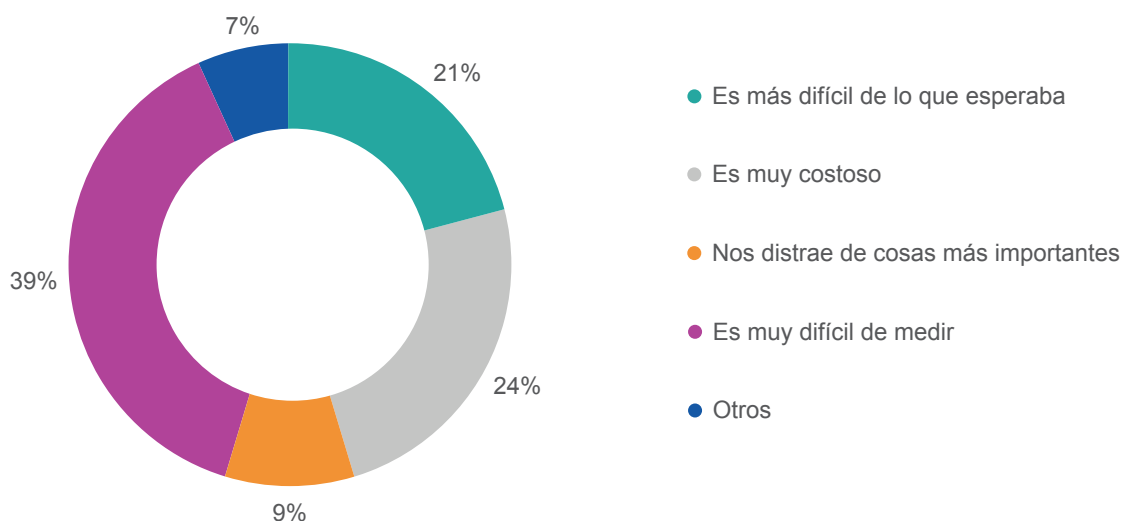
Para que la sostenibilidad se traduzca en los beneficios mencionados anteriormente, deberá ser parte estratégica de la organización y estar alineada con el modelo de negocio. Para ello, **la definición y seguimiento a KPIs sobre sostenibilidad es esencial porque permite tangibilizar los compromisos y discusiones de sostenibilidad a través de datos e información concreta.** Además, la priorización, monitoreo y seguimiento de KPIs de sostenibilidad contribuye al proceso de mejora continua al permitir a contar con datos e información estratégica para identificar avances, oportunidades de mejora y tomar decisiones de gestión²⁵. El reto está en definir los KPIs relevantes para cada startup. Un estudio de sostenibilidad en startups europeas muestra que una de las principales barreras para incorporar la sostenibilidad de manera estratégica en el negocio es la dificultad de medirla (ver Gráfica 3).

Adicionalmente, contar con información de sostenibilidad **contribuye al relacionamiento con inversionistas y otros grupos de interés como parte un ejercicio de transparencia con**

el mercado y actores relevantes como clientes, trabajadores, socios comerciales, entidades públicas y la comunidad en general. Es por esto que además de definir y monitorear internamente KPIs de sostenibilidad, los grupos de interés deberían poder acceder a esa información sobre asuntos económicos, ambientales, éticos y sociales que son importantes para ellos y para el negocio²⁶.

Alinear la medición, seguimiento y evaluación del desempeño financiero con el desempeño de sostenibilidad le permitirá a la startup y otros actores relevantes, como por ejemplo los inversionistas contar con una imagen más integral de cómo se gestiona y cuál es el desempeño, abordando todos los elementos críticos para el crecimiento y éxito de la organización en el corto, mediano y largo plazo. También permitirá la comparabilidad entre startups de manera más amplia y exhaustiva, generando una competencia sana por liderar y demostrar que es la opción que genera más valor no solo a los clientes e inversionistas, sino también a los demás grupos de interés.

Gráfica 3: ¿Cuáles son las principales barreras para obtener beneficios de las medidas de sostenibilidad en una startup?



Fuente: Adaptación al español de "Sustainability in Startups" 2020

25. "The value of sustainability reporting and the GRI Standards", GRI (2020)

26. "The GRI Perspective: why informing all stakeholders is good for business", GRI (2022)



¿Qué asuntos de sostenibilidad debería medir y reportar una startup?

“Las startups están en un constante ‘vida o muerte’ de priorización, todo es urgente y todo pasa muy rápido, por eso debes saber escoger dónde invertir tus recursos”

Luis Eduardo Huertas, Littio

Durante la etapa de crecimiento todos los recursos estarán orientados a crecer, por eso, si la sostenibilidad se entiende como un asunto aparte del negocio, se considerará como una “distracción” a la meta de crecimiento. Por el contrario, si la sostenibilidad se logra incorporar estratégicamente como parte del *core business* se convertirá en parte integral de la estrategia y por lo tanto contribuirán a que la organización crezca y se consolide alineada a mejores prácticas de operación.

Sin embargo, no todos los asuntos de sostenibilidad contribuirán estratégicamente al negocio, ni todos los asuntos de sostenibilidad que son tendencia son estratégicos para todas las startups. Por eso, como parte de la priorización estratégica, **cada startup debe identificar cuáles son los asuntos de sostenibilidad que son más relevantes para su organización por los impactos que genera, y que influyen más estratégicamente en su éxito, posicionamiento y continuidad**, a esto se le conoce como “análisis de materialidad”²⁷.

27. La materialidad es un concepto relacionado con la priorización de los asuntos de sostenibilidad más relevantes. Para conocer más sobre materialidad consulte “*The materiality madness: why definitions matter*”.

a. Todo comienza por el impacto

“Como las startups no generan impactos tan evidentes porque no son grandes corporaciones cortando árboles en la mitad del Amazonas, entonces no reciben presión ni interés por identificar y abordar sus impactos pero eso no quiere decir que no los tengan, ni que no deban gestionarlos” - Diego Serebrisky, Dalus Capital

Identificar los impactos²⁸ que genera una startup en las personas, el planeta y la economía es la base para integrar la sostenibilidad estratégicamente dentro del modelo y estrategias de negocio, porque permite priorizar los asuntos de sostenibilidad en los cuáles enfocarse.

Muchos piensan erróneamente que los impactos de una startup solo están relacionados con el propósito o problema que desea resolver, y que por lo tanto la sostenibilidad es un tema solo para un nicho específico de startups. **Todas las startups, incluso aquellas cuyo objetivo no tiene ningún propósito ambiental o social directo, generan impactos tanto positivos como negativos**, por ejemplo, a través de las prácticas laborales y la generación de empleo, en el respeto de los derechos de los clientes, a través del relacionamiento con terceros en la cadena de valor, por las prácticas competitivas en el mercado, el pago de impuestos o el uso de energía, entre otros.

Así como el crecimiento acelerado puede generar miles de empleos en un par de meses, de la misma manera un riesgo pequeño como el manejo de datos personales puede convertirse en una grave afectación al derecho a la privacidad de miles de usuarios.

Los impactos de una startup en la sostenibilidad pueden estar relacionados entre otros con:

- **Las estrategias y políticas:** una estrategia o política, o la falta de ellas, puede llevar a adoptar prácticas de negocio poco éticas, contaminantes o que vulneren los derechos humanos, o por el contrario puede fomentar el desarrollo sostenible, la inclusión y el respeto de los derechos de las personas.

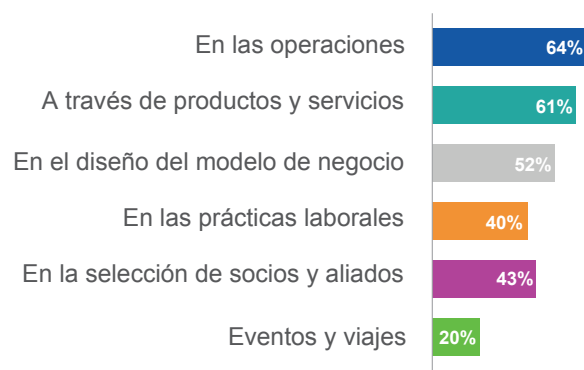
- **Las operaciones:** las actividades del día a día pueden generar impactos significativos negativos como el alto consumo energético, o positivos en el bienestar de los empleados y colaboradores.
- **Los productos y servicios:** los productos y/o servicios pueden generar impactos positivos o negativos sobre el desarrollo sostenible.
- **Otros:** una startup también contribuye a través de su cadena de valor y los impactos indirectos que generan sus socios, proveedores, contratistas o aliados. También genera impactos a través de estrategia de mercadeo y organización de eventos, viajes, etc.

Por ejemplo, las startups en Europa que están incorporando actualmente la sostenibilidad dentro del negocio lo están haciendo principalmente a través de productos y servicios (ofreciendo productos y servicios que generen impactos positivos o evitando que éstos generen impactos negativos), y en sus operaciones (adoptando prácticas de operación éticas, responsables, respetuosas de los derechos humanos y del medio ambiente).

Muchas startups ya vienen trabajando en asuntos como bienestar laboral y balance personal-laboral, salud mental, acoso laboral, equidad de género, aun sin ser conscientes que esos son asuntos son parte de la sostenibilidad. Para mapearlos dentro de una estrategia de sostenibilidad y que genere beneficios estratégicos es importante entender primero que esos asuntos hacen parte de la agenda de sostenibilidad corporativa.

28. Impacto se refiere a los efectos que una organización tiene o podría tener sobre la economía, el medio ambiente o las personas, y que, a su vez, puede ser indicativo de su contribución o afectación del desarrollo sostenible. Los impactos pueden ser reales o potenciales, negativos o positivos, de corto o largo plazo, intencionados o no intencionados, y reversibles o irreversibles (GRI 1 (2021): Fundamentos).

Gráfica 4: ¿En qué campos cuenta su startup con iniciativas de sostenibilidad?



Fuente: Adaptación al español de "Sustainability in Startups" 2020

b. No todos los impactos son igual de relevantes

La materialidad en la sostenibilidad se refiere a la priorización de asuntos que son más relevantes para cada organización. Este concepto es la base para estructurar una estrategia de sostenibilidad que aporte al crecimiento responsable de la startup, porque permite entender en qué asuntos debe enfocarse, y con base en esa priorización poder definir metas, medir y hacer seguimiento a los indicadores, y divulgar información a sus grupos de interés²⁹.

No todas las startups tienen los mismos impactos, generalmente el tipo y la escala de los impactos dependen de factores como por ejemplo el sector económico al que pertenece, la relevancia para el éxito a largo plazo de la startup, entre otros. Una vez definida la materialidad se tendrá una idea clara de los asuntos de sostenibilidad que son más relevantes y estratégicos, y sobre los cuales se definirán indicadores de seguimiento.



El **Digital Rights Check** es una herramienta de identificación y evaluación de impactos para empresas de tecnología que genera una descripción consolidada de los posibles riesgos e impactos relacionados con los derechos humanos y recomendaciones al respecto. El objetivo es contribuir a que las empresas o soluciones digitales no tengan un impacto negativo en los derechos humanos

29. "The materiality madness: why definitions matter", GRI (2021)



c. El Informe de sostenibilidad

La rendición de cuentas hace parte esencial de la sostenibilidad porque implica asumir con transparencia la responsabilidad frente a los impactos que el negocio genera. Pero además, la divulgación de información es esencial en el relacionamiento con inversionistas, clientes y usuarios, potenciales compradores, empleados y colaboradores, entre otros. **Todos los grupos de interés necesitan no solo información del desempeño financiero, sino también de todos los aspectos relevantes para la organización que les permita entender y tener una imagen completa y objetiva de la startup.**

El informe de sostenibilidad permite evidenciar periodo a periodo cómo avanza la gestión frente a unos KPIs definidos, y comunicarlo a los grupos de interés para que puedan informar mejor sus decisiones. Por eso en el resto de sectores de

la economía, el reporte de sostenibilidad es una práctica esperada y habitual de las empresas *-incluso de las más pequeñas-* y cada vez más obligatoria. En el mundo 96% de las empresas grandes reportan sobre sostenibilidad, y en América Latina el 83% lo hace³⁰, una tendencia que ha sido liderada por el GRI desde 1997 a través del desarrollo de estándares que han permitido homogeneizar la manera en la que los asuntos de sostenibilidad se miden y reportan. Sin embargo, entre las startups el reporte sobre sostenibilidad no es todavía una práctica habitual.

Para las startups en etapa de crecimiento, **medir y reportar asuntos de sostenibilidad les permite evidenciar el compromiso con gestionar el negocio de manera responsable y sostenible**, a través de indicadores, datos e información concreta y pública.



Los **Estándares GRI** son los más usados por las empresas en el mundo para reportar sobre sostenibilidad. Son un bien público de uso gratuito que puede ser utilizado por organizaciones de cualquier sector y tamaño para elaborar sus informes de sostenibilidad. Han sido referenciados en más de 400 instrumentos normativos y regulatorios en el mundo. Los Estándares GRI proporcionan un marco para la medición y reporte de asuntos de sostenibilidad a través de un sistema de estándares que incluyen Estándares Universales que son la base para el reporte y requiere la divulgación de información general sobre la organización y la definición de sus temas materiales, Estándares Sectoriales que proporcionan contexto y requieren divulgaciones sobre temas específicos de sostenibilidad para cada sector económico, y Estándares Temático que proporcionan divulgaciones para reportar sobre 31 temas de sostenibilidad en asuntos económicos, ambientales y sociales. Puede conocer más sobre los Estándares GRI y descargarlos gratuitamente [aquí](#)

30. "Big shifts, small steps: Survey of sustainability reporting 2022", KPMG (2022)



Las discusiones regulatorias en el mundo avanzan hacia la obligatoriedad del reporte de sostenibilidad con la misma rigurosidad y frecuencia con la que se reporta la información financiera, y está avanzando principalmente en requerir el reporte obligatorio a las grandes empresas:

- En Europa la [Directriz de Reporte de Sostenibilidad Corporativa](#) ya hace obligatorio el reporte de sostenibilidad para todas las empresas listadas, para las que tengan más de 250 empleados, y las que tengan ventas anuales de más de 150 millones de Euros. Cualquier startup que esté viendo en Europa un mercado potencial deberá cumplir con este requisito³¹.
- Al mismo tiempo la Fundación IFRS avanza en la construcción de las [Normas NIIF \(Normas](#)

[Internacionales de Información Financiera\) de Sostenibilidad](#) que hará obligatorio el reporte de sostenibilidad a medida que las regulaciones nacionales las incorporen³².

Por lo tanto, el informe de sostenibilidad no es solo una herramienta útil que permite tomar mejores decisiones de gestión y estrategia, y poder comunicarlo a los grupos de interés, sino que cada vez es más parte de las discusiones de *compliance* para cualquier empresa, incluyendo las startups, a medida que las discusiones de regulación avanzan en el mundo. **Adelantarse a la regulación y liderar con transparencia permitirá a las startups tener una ventaja competitiva** frente a sus competidores y estar más preparadas para cumplir con los requerimientos crecientes del mercado, los grupos de interés y la ley³³.

31. Encuentre más información sobre los requerimientos regulatorios sobre sostenibilidad y reporte de la Unión Europea [aquí](#)

32. Encuentre más información sobre los avances en el desarrollo de las Normas NIIF de Sostenibilidad que desarrolla el IFRS [aquí](#)

33. "How regulations and moving ESG into the risk and compliance field", Thomson Reuters (2022)



4 Etapa de madurez

“Entre más creces más aumentan las expectativas, más se espera que cumplas con la ley y además que vayas más allá y seas más responsable” Ana Polatschek, NU Bank

El camino hacia el éxito no es fácil, muchas startups no logran superar los obstáculos y terminan fracasando en el camino. Pero si la idea y modelo de negocio tienen éxito, el resultado será una empresa que ya no se siente como un emprendimiento sino como una compañía consolidada que ha alcanzado la madurez y que es capaz de generar oportunidades que eran imposibles de aprovechar durante etapas anteriores, por ejemplo, la oportunidad de interactuar y ser un actor relevante en la industria.

Quienes han invertido recursos a lo largo de la vida de la startup querrán recuperarlos, tanto los inversionistas como los fundadores. Es por eso que el “exit” es un final al que aspiran muchos de los emprendedores e inversionistas, porque les permite obtener el retorno de su inversión, por ejemplo a través de la venta o fusión de la empresa, o su salida al mercado público de valores³⁴.

Si lo que se busca es una venta, la startup tiene que haberse diferenciado en el mercado ofreciendo algo que otros no ofrezcan. Contar con prácticas

responsables y sostenibles que hayan permitido mejorar la atracción y retención de talento, que haya contribuido a la atracción y fidelización de clientes y usuarios, que hayan disminuido los riesgos legales y regulatorios e incentivado la innovación en los procesos, productos y servicios **es una historia que puede resultar atractiva para potenciales compradores**³⁵.

Pero adicionalmente, como parte del *due diligence*, los potenciales compradores no solo comprobarán que la información financiera sea veraz, sino también que no existan riesgos financieros y no-financieros asociados al negocio, y por eso contar con prácticas de sostenibilidad es importante. Cada vez más las preocupaciones por la responsabilidad sobre impactos negativos en el medio ambiente, vulneraciones de derechos humanos, cumplimiento regulatorio y conducta ética **serán parte importante del análisis para una fusión o adquisición, en la medida en la que el nuevo dueño asumirá las consecuencias legales, financieras, y reputacionales de dichos asuntos**³⁶.

34. “Exit strategy: when to sell and not to sell”, Silicon Valley Bank

35. “Successful M&A strategies for startups”, Entrepreneur (2022) Disponible en

36. “Environmental due diligence: Understanding site due diligence in M&A”, Ansarada

En ese sentido, poder brindar información sobre el desempeño de asuntos de sostenibilidad prioritarios será fundamental para proporcionar una imagen más integral a los potenciales compradores sobre la startup.

Si por el contrario, el objetivo es salir al mercado público de valores, la startup deberá alinearse con los requerimientos del mercado y para ello deberán prepararse para responder a los asuntos que van a ser evaluados. Para ello **la startup deberá estar lista para responder a los requerimientos de información ASG**

(Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo) y de sostenibilidad por parte de los actores del mercado que cada vez más consideran estos asuntos como parte fundamental del análisis de riesgo e inversión, entre ellos los supervisores del mercado de valores que activamente están comenzando a integrar la sostenibilidad dentro de las discusiones de regulación.

La recomendación de las empresas de tecnología que ya han pasado por este proceso es no esperar hasta una etapa muy avanzada para comenzar a incorporar la sostenibilidad en el negocio.

¿Qué busca el mercado de valores en temas de sostenibilidad?

“Cuando empezamos el viaje hacia el mercado de capitales, la sostenibilidad se volvió cada vez más estratégica para salir a bolsa, e incluso más, después de hacerlo. El mercado realmente está mirando esto, todo el ecosistema está cada vez más interesándose sobre la gestión de la sostenibilidad. Cuanto más preparado, avanzado y estructurado esté en sus esfuerzos de sostenibilidad, mejor será su desempeño para acceder al mercado de capitales - Ana Polatschek, NU Bank

Entrar al mercado de valores es el objetivo de muchos emprendedores ya que conlleva muchos beneficios al abrir la puerta a nuevos accionistas para continuar apalancando la expansión, y otorgar mayor visibilidad y reconocimiento a la marca que le permita seguir posicionándose. Sin embargo, **abrir operaciones en el mercado de valores también implica cumplir con mayores requerimientos y obligaciones regulatorias y de transparencia.**

Los mercados de capitales están cada vez más alineados con las discusiones y avances frente a sostenibilidad corporativa en el mundo, prueba de ello es que 129 bolsas de valores en el mundo hoy hacen parte del SSE (Sustainable Stock

Exchange Initiative)³⁷, plataforma global que promueve la incorporación de la sostenibilidad en la inversión. Esto está empujando cada vez mayores requerimientos de sostenibilidad a los participantes del mercado.

Estos **compromisos públicos de las bolsas de valores con la sostenibilidad aumentan las expectativas frente al comportamiento esperado de quienes quieran listarse**. Se espera que esas empresas puedan demostrar una integración estratégica de la sostenibilidad en el *core business*, un involucramiento desde el más alto nivel en los asuntos de sostenibilidad, y que sean transparentes en la medición y divulgación de información sobre la gestión y el desempeño de sostenibilidad³⁸.

37. “SSE: Who we are”, Sustainable Stock Exchange Initiative Disponible en

38. “¿Cómo pueden las bolsas integrar la sostenibilidad en sus operaciones?”, Sustainable Stock Exchange Initiative (2019)

En este contexto, las startups que se preparan para salir a bolsa no deben solo asegurarse de cumplir con los indicadores financieros y requerimientos legales. Además, deben entender la agenda de sostenibilidad que avanza rápidamente en este mercado y prepararse para responder a los requerimientos frente a estos temas. Para ello, una adopción temprana de la

sostenibilidad como parte del negocio, permite prepararse para estos requerimientos del mercado, y contar con información para demostrar su desempeño. Una vez que la startup logra salir al mercado público de valores, la sostenibilidad deja de ser opcional y se convierte en un mínimo esperado y un requerimiento del mercado y la regulación.

El ejemplo de Nasdaq

El mercado Nasdaq se caracteriza por comprender empresas de tecnología, electrónica, informática, telecomunicaciones, biotecnología, etc, y es el mercado natural para startups de tecnología.

Como miembro del SSE, Nasdaq ha asumido el compromiso de construir un mercado más sostenible y promover negocios más responsables y resilientes. A medida que las estrategias de sostenibilidad y ASG se vuelven imprescindibles para todas las empresas, Nasdaq desde su posición en la intersección entre el mercado de capitales y el mundo de la tecnología está desempeñando un rol activo en promover y requerir el cambio de emisores, inversionistas y del mercado hacia la sostenibilidad.

Para ello Nasdaq promueve la transparencia y divulgación sobre sostenibilidad y ASG de los emisores para informar mejor al mercado, y ha desarrollado una [Guía de Reporte ASG](#) dirigida a los emisores con el objetivo de promover y mejorar la medición de asuntos de sostenibilidad y la manera en la que esa información se reporta al mercado.

Así mismo, trabajan con los inversionistas a ayudarlos a comprender y navegar el complejo ecosistema de sostenibilidad para que incorporen estos criterios como parte de sus análisis y decisiones de inversión.

Además, Nasdaq cuenta con su propia estrategia de sostenibilidad corporativa para liderar con el ejemplo. A través de su [Informe de Sostenibilidad](#) comunican anualmente a sus grupos de interés cómo avanzan en su compromiso con la sostenibilidad a través de prácticas de gestión y negocios más responsables y sostenibles, y cómo extienden su compromiso más allá de sus propias operaciones empoderando a los participantes del mercado a que adopten mejores prácticas.

Cualquier startup que tenga dentro de sus objetivos salir al mercado de valores de Nasdaq deberá prepararse para responder a las expectativas y requerimientos de este mercado. Esto incluye incorporar dentro de su estrategia de crecimiento, expansión y posicionamiento no solo los asuntos financieros y de mercado, sino también las prácticas de sostenibilidad.

Para conocer más información sobre el enfoque de Nasdaq frente a la sostenibilidad y los asuntos ASG, y las expectativas y requerimientos de sostenibilidad para los participantes de este mercado visite "[ESG at Nasdaq](#)"

Gobierno Corporativo

La gobernanza comienza a volverse relevante cuando comienzan las rondas de inversión porque comienza a tener inversionistas más sofisticados que necesitan y demandan que las decisiones dentro de la organización se discutan de manera más estructurada” Alejandro Casas, Simetrik

Si bien las buenas prácticas internacionales sugieren que un buen modelo de gobierno corporativo debe implementarse desde las etapas más tempranas de una empresa³⁹, en la práctica para las startups resulta no serlo. Al respecto, varios entrevistados señalaron que puede convertirse en una traba al crecimiento porque crea instancias de deliberación y burocracias que pueden retrasar la toma de decisiones inmediatas que necesitan estos emprendimientos. Sin embargo, **la flexibilidad para decidir y actuar debe estar acompañada de canales y mecanismos internos para informar las decisiones y asegurar que están alineadas con la estrategia, visión y principios.**

En las etapas iniciales, el máximo órgano de gobierno estará compuesto solo por los fundadores. Pero incluso en esa instancia, definir las bases estratégicas para direccionar la empresa, y los canales para llegar a acuerdos fundamentales y tomar decisiones relevantes, **requiere de estructurar una gobernanza para asegurar la coordinación de los fundadores frente a las decisiones estratégicas sobre cómo y bajo qué principios se construirá y escalará el negocio**⁴⁰.

A medida que la startup crece, las estructuras de toma de decisiones y la gobernanza interna se van convirtiendo en un asunto fundamental para

el crecimiento de largo plazo. Los inversionistas comenzarán a requerir de instancias que les permitan participar de las discusiones estratégicas y monitorear su inversión, y requerirán que las decisiones se discutan de manera más estructurada. Por eso desde las primeras rondas de inversión la gobernanza se comienza a sofisticar⁴¹.

El perfil de quienes conforman los Directorios (Boards) permite traer distintos puntos de vista a las discusiones, combinar distintos conocimientos y habilidades para direccionar mejor la organización, y posibilitar conexiones con actores relevantes que contribuyan a posicionar el negocio y abrir la puerta a relaciones comerciales. **La experiencia de otros sectores económicos ha demostrado la importancia de que exista comprensión desde el máximo órgano de gobierno sobre los asuntos de sostenibilidad para que puedan ser priorizados e incorporados de manera estratégica dentro del negocio.** Para las startups, comenzar a incorporar dentro de sus Directorios (Boards) perfiles que puedan traer a la mesa discusiones estratégicas frente a la sostenibilidad permitirá potenciar los beneficios de la sostenibilidad en favor del escalamiento y posicionamiento de las startup en el mercado, la eficiencia e innovación, la atracción de capital, clientes, talento, entre otros.

39. “Guía de Gobierno Corporativo para las Pymes”, IFC (2021)

40. “Founders’ Guide To Embedding Corporate Governance In Your Startup”, Inc 42 (2022)

41. “Corporate governance for startups and scale-ups”, BID Invest (2020)



5 Diez mensajes clave sobre sostenibilidad para las startups

1

Las startups de impacto y las startups sostenibles son distintas. La sostenibilidad tiene que ver con la forma de hacer negocios de manera ética, transparente y respetuosa con el medio ambiente y las personas. Es un enfoque de negocio que busca generar valor de largo plazo para la empresa y sus grupos de interés, y por lo tanto puede ser incorporado por startups de cualquier sector, independiente del producto o servicio que ofrezca.

2

Sentar las bases de un negocio sostenible permite construir desde el principio una cultura organizacional cimentada en la ética y la responsabilidad. Para ello es importante que exista desde el principio consciencia en los equipos emprendedores sobre el rol de su organización en su entorno, y los impactos que generará a medida que crezca, y que tengan voluntad y disposición para entender y abordar los desafíos que la agenda global del desarrollo sostenible le impondrá a la empresa.

3

A medida que la startup crece, aumentarán también los impactos que el negocio genera en las personas, el planeta, la economía y los mercados. Las startups deben ser responsables de identificar y gestionar apropiada y oportunamente los impactos y externalidades que su negocio genera para asegurar que el crecimiento y escalamiento se realice de manera responsable.

4

Para que la sostenibilidad realmente genere valor y no se convierta en algo ajeno al negocio o una “distracción al crecimiento”, cada startup deberá identificar los asuntos prioritarios para su negocio a través de un proceso de materialidad que analice los principales impactos que genera en las personas y el medio ambiente, y cómo estos generan efectos en el desempeño financiero del negocio y su éxito y continuidad en el corto, mediano y largo plazo.

5

La medición y reporte de sostenibilidad es una herramienta clave para identificar los asuntos de sostenibilidad relevantes, hacer seguimiento a las prioridades y metas definidas, y comunicarlas a los grupos de interés de manera estandarizada. El reporte de sostenibilidad va ganando relevancia como herramienta estratégica a medida que la startup va creciendo y teniendo que cumplir con los crecientes requerimientos regulatorios y de mercado, ya que deberán rendir cuentas frente a una audiencia más amplia de grupos de interés que estarán interesados en conocer cómo se gestionan los asuntos de sostenibilidad en la organización.

6

La sostenibilidad genera ventajas competitivas para las startups ya que los mercados están cada vez más orientados a incluir criterios de sostenibilidad en las decisiones de compra, contratación y en las relaciones comerciales. Es un elemento importante para atraer y fidelizar clientes y usuarios porque generan una oferta de valor diferencial y contribuye a mejorar la reputación, y es además un factor relevante para acceder a mercados a medida que avanza el desarrollo de regulación en el mundo que lo hacen obligatorio.

7

Incorporar la sostenibilidad de manera estratégica genera beneficios en la atracción y retención de talento, sobre todo entre generaciones más jóvenes que están más interesados en aportar a causas mayores a través de su trabajo. Esto a su vez aumenta la productividad de los trabajadores que se sienten más motivados, y fomenta la eficiencia e innovación al buscar que se alcancen los objetivos de crecimiento y financieros definidos, pero reduciendo los impactos negativos y propiciando los impactos positivos.

8

La gestión adecuada y oportuna de asuntos de sostenibilidad contribuye a mejorar la gestión de riesgos para el negocio. Por ejemplo, reduce los riesgos legales asociados a impactos ambientales o sobre los derechos de los trabajadores, colaboradores, usuarios, la sociedad, etc. Además, reduce los riesgos operativos al contribuir a identificar los potenciales efectos que asuntos de sostenibilidad pueden generar en el negocio, entre ellos los riesgos regulatorios relacionados con el aumento de regulación sobre asuntos de sostenibilidad los cuales pueden reducirse a medida que las startups se autorregulan a través de la implementación de las mejores prácticas de operación.

9

El ecosistema de inversión está avanzando rápidamente en la integración de criterios de sostenibilidad como parte de los análisis y decisiones de inversión. En las inversiones de Venture Capital la agenda avanza más lento que en otros actores del mercado financiero. Sin embargo, el interés en el tema está aumentando a medida que avanza la regulación al respecto, a medida que entienden la relevancia de la sostenibilidad para la continuidad de negocio y éxito en el corto, mediano y largo plazo, a medida que los mandatos sobre destinación de recursos se orientan más hacia la sostenibilidad, y a medida que crece la disposición y compromiso de adoptar prácticas de inversión más sostenibles.

10

Crecer significa prepararse para cumplir con los requerimientos crecientes de los mercados que cada vez dan mayor relevancia a los asuntos de sostenibilidad. Bien sea porque el objetivo sea vender, salir a bolsa o rentabilizar el producto o servicios para obtener beneficios sostenidos de largo plazo, adelantarse a los requerimientos de los mercados mercado es indispensable. Esto incluye incorporar criterios de sostenibilidad en las estrategias, modelo de negocio y operaciones y poderlo demostrar a través de datos e información concreta y estandarizada.

Referencias

- “Big shifts, small steps: Survey of sustainability reporting 2022”, KPMG (2022)
- “Building a green business: lessons from sustainability start-ups”, McKinsey (2022)
- “¿Cómo atraer y retener al mejor talento en tech?”, Platzi
- “¿Cómo pueden las bolsas integrar la sostenibilidad en sus operaciones?”, Sustainable Stock Exchange Initiative (2019)
- “Consumers Demand Sustainable Products And Shopping Formats”, Forbes (2022)
- “Corporate governance for startups and scale-ups”, BID Invest (2020)
- “Environmental due diligence: Understanding site due diligence in M&A”, Ansarada
- “ESG: Leading viewpoint - venture capital is embracing ESG - and SFDR is a major driver”, IPE (2022)
- “Estándares GRI”, Global Reporting Initiative (2021)
- “Europe’s Plan to Beat Silicon Valley at Its Own Game”, Wired (2022)
- “Exit strategy: when to sell and not to sell”, Silicon Valley Bank
- “Founders’ Guide To Embedding Corporate Governance In Your Startup”, Inc 42 (2022)
- “How a recession impacts startups, VCs, and LPs – and the smart changes startups, VCs and LPs should make”, Andrew Romans (2022)
- “How regulations are moving ESG into the risk and compliance field”, Thomson Reuters (2022)
- “How startups can become more sustainable in 2021”, Forbes (2021)
- “How Venture Capital can join the ESG revolution”, Stanford Social Innovation Review (2021)
- “Impact Innovation”, Tech for Good.
- “Most millennials would take a pay cut to work at a environmentally responsible company”, Fast Company (2019)
- “Recent Study Reveals More Than a Third of Global Consumers Are Willing to Pay More for Sustainability as Demand Grows for Environmentally-Friendly Alternatives”, Business Wire (2022)
- “SDGs: an opportunity for business”, SDG Resources

- [“Startup founders and co-founders – everything you need to know”](#), Startups (2022)
- [“Successful M&A strategies for startups”](#), Entrepreneur (2022)
- [“Sustainability Guide for Startups”](#), Tech Founders and Akzente (2021)
- [“Sustainability in Startups: White Paper”](#) (2020) TECH Founders and Akzente.
- [“Technology companies strong during pandemic”](#), Harvard Business Review (2022)
- [“The GRI Perspective: why informing all stakeholders is good for business”](#), GRI (2022)
- [“The importance of startups in economic growth”](#), MEO Consultants (2022)
- [“The importance of sustainable leadership”](#), Forbes (2022)
- [“The materiality madness: why definitions matter”](#), GRI (2022)
- [“The Other Diversity Dividend”](#), Harvard Business Review (2018)
- [“The value of sustainability reporting and the GRI Standards”](#), GRI (2022)
- [“VCs are ‘opting up’ with SFDR: findings from our VentureESG SFDR Survey”](#), Venture ESG (2022)
- [“What are the three stages of a startup?”](#), Silicon Valley Bank (2022)
- [“What do we mean by sustainability and sustainability risk?”](#), Ferma (2021)
- [“What ESG mean for Venture Capital”](#), Venture ESG (2021)
- [“What is Sustainability in Startup? And Indian Startups Sustainability Examples”](#), Ebiz Filing (2022)
- [“What makes a successful startup team”](#), Harvard Business Review (2019)
- [“Why clarity around ESG in VC is important”](#), Venture ESG (2022)
- [“Why Sustainability is crucial for corporate strategy”](#), World Economic Forum (2022)
- [“5 ways for boosting sustainable productivity in your workplace”](#), Forbes (2019)
- [“5 ways startups can prepare for recession”](#), Harvard Business Review (2022)



Con el apoyo de




Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

Para más información

✉ latam@globalreporting.org

 **LinkedIn** GRI Latam (en Español)

 **@GRILatam**