Superintendencia de Sociedades

Centro de Estudios Societarios

Guía de **sostenibilidad** para PYMES

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES

GUIA DE SOSTENIBILIDAD PARA PYMES

Julia Eva Pretelt Vargas

Superintendente de Sociedades

Elsa María López Roca

Superintendente Delegado para Asuntos Económicos y Societarios (e)

María Carolina Cortázar Yubrán

Directora de Cumplimiento

Yhon Faiver Cardona Ciceri

Coordinador Grupo de Sostenibilidad Empresarial y Supervisión de Sociedades BIC

Elaboró: Tania López Ayala

Grupo de Sostenibilidad Empresarial y Supervisión de Sociedades BIC

Dependencia: Grupo de sostenibilidad empresarial y supervisión BIC
Versión: 1.0
Fecha: 12 de Agosto de 2026
Bogotá, D. C., Colombia

Derechos de autor: © Superintendencia de Sociedades, 2026.

ADVERTENCIA

Licencia de uso. Los datos y la información publicados en este documento son públicos. Por esta razón, conforme a los mandatos de la Ley 1712 de 2014, se podrá hacer uso, aprovechamiento o transformación de ellos de forma libre, siempre y cuando no se desnaturalice el sentido de los datos o de la información publicada y se respeten las demás restricciones que se indican enseguida. El usuario que haga uso o aprovechamiento de la información publicada en este informe deberá citar a la Superintendencia de Sociedades como fuente de dicha información. Para ello, se deberá hacer cuando menos, la siguiente cita textual: "Fuente: Superintendencia de Sociedades: www.supersociedades.gov.co"

GUIA DE SOSTENIBILIDAD PARA PYMES

Contenido

GUIA DE SOSTENIBILIDAD PARA PYMES 3

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA 6

Capítulo 1. Introducción a la sostenibilidad empresarial en las PYMES. 8

Aproximación al concepto de sostenibilidad empresarial. 9

1.1. Incorporación de la sostenibilidad en el modelo de negocio. 10

1.2. La sostenibilidad como herramienta de gestión de riesgos. 11

1.3. Riesgos asociados a una implementación inadecuada. 12

Capítulo 2. Principios y dimensiones de la sostenibilidad empresarial en las PYMES. 15

2.1. Principios orientadores de la sostenibilidad. 16

2.1.1. Principio de materialidad. 16

2.1.2. Principio de proporcionalidad. 18

2.1.3. Principio de integración. 18

2.1.4. Principio de mejora continua. 20

2.1.5. Principio de transparencia. 21

2.2. Riesgos asociados a una comunicación inadecuada de la sostenibilidad. 21

2.2.1. Riesgo reputacional. 21

2.2.2. Riesgo legal y regulatorio. 22

2.2.3. Riesgo comercial. 22

2.2.4. Riesgo interno y operativo. 23

2.2.5. Riesgo estratégico. 23

2.3. Dimensiones de la sostenibilidad empresarial. 24

2.3.1. Dimensión ambiental. 24

2.3.2. Dimensión social. 25

2.3.3. Dimensión económica. 26

2.3.4. Dimensión de gobierno corporativo. 27

2.4. Integración de las dimensiones en la gestión empresarial. 28

Capítulo 3. Autodiagnóstico. 29

3.1. Matriz de autodiagnóstico (Para hacer uso del Anexo 1. Matriz de autodiagnóstico como Plantilla en Excel descárguela aquí) 30

3.2. Tipología de preguntas. 30
3.3. Escala de valoración. 31
3.4. Metodología de cálculo. 31
3.5. Clasificación del nivel de madurez. 31
3.6. Interpretación de resultados. 32
3.7. Uso de los resultados. 33
3.8. Recomendaciones para su aplicación. 33
3.9. Limitaciones del autodiagnóstico. 33
3.10. Preguntas por componente. 33
3.11. Análisis de los resultados del autodiagnóstico. 35
Capítulo 4. Modelo de Plan de Acción en Sostenibilidad para PYMES. 37
4.1. Ruta de creación de Bases. 38
4.2. Plan de acción en gestión de sostenibilidad. 41
4.3. Formato del Plan de Acción en Sostenibilidad. 42
Capítulo 5. Indicadores. 45
5.1. Dimensión Ambiental. 47
5.1.1 Consumo de energía. 47
5.1.2 Emisiones de GEI. 48
5.1.3 Consumo de agua. 48
5.1.4 Aprovechamiento de residuos. 48
5.1.5 Residuos peligrosos. 49
5.2. Dimensión Social. 49
5.2.1 Horas de capacitación. 50
5.2.2 Tasa de accidentalidad. 50
5.2.3 Brecha salarial. 51
5.2.4 Evaluación de desempeño. 51
5.2.5 Rotación de personal. 51
5.3. Dimensión de Gobernanza. 52
5.3.1 Cumplimiento normativo. 52
5.3.2 Incidentes éticos. 53
5.3.3 Gestión de riesgos. 53
5.3.4 Seguridad de la información. 53
5.3.5 Política de sostenibilidad. 54

5.4. Dimensión Económica. 54
5.4.1 Productividad. 55
5.4.2 Inversión sostenible. 55
5.4.3 Compras locales. 55
5.4.4 Costos operativos. 55
5.4.5 Rentabilidad. 56
5.5. Cómo usar los indicadores. 56
5.5.1. Definir el objetivo asociado al indicador. 56
5.5.2. Establecer una frecuencia de medición. 56
5.5.3. Comparar los resultados obtenidos. 57
5.5.4. Interpretar los resultados. 57
5.5.5. Tomar decisiones y definir acciones. 57
5.5.6. Realizar seguimiento. 57
5.5.7. Asignar responsables. 58
Capítulo 6. Documento de Gobernanza para PYMES. 59
Introducción. 60
PLANTILLA DE DOCUMENTO DE GOBERNANZA PARA PYMES. 61
GLOSARIO 66
Referencias 69

INTRODUCCIÓN A LA GUÍA

En un entorno empresarial cada vez más dinámico, interconectado y consciente de los impactos sociales y ambientales, la sostenibilidad ha evolucionado pasando de ser una tendencia emergente a convertirse en un elemento clave para la competitividad, la resiliencia y la creación de valor a largo plazo. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que constituyen la base del tejido empresarial del país, han tenido y tienen hacia adelante un papel fundamental en este proceso de transformación.

Esta guía es una herramienta práctica diseñada para acelerar la adopción e integración de la sostenibilidad en la gestión diaria de las PYMES. Más allá de enfoques estrictamente normativos o de reporte, propone una visión integral que articula los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG, por sus siglas en inglés) como parte de la toma de decisiones empresariales y de la generación de valor sostenible. Busca evitar que la sostenibilidad se quede solo en el papel o en el cumplimiento de normas, ofreciendo un enfoque táctico: traduce los factores ASG en criterios aplicables a la gestión cotidiana, asegurando que cada decisión operativa contribuya a la sostenibilidad del negocio.

En este sentido, la sostenibilidad se presenta como un puente entre las prácticas empresariales actuales y las de escenarios futuros, en los cuales la transparencia, la gestión de impactos y la rendición de cuentas serán cada vez más relevantes. Anticiparse a estos cambios, incluso desde enfoques proporcionales y acordes a la realidad de cada entidad empresarial, representa una ventaja competitiva significativa.

Esta guía lejos de ser un instrumento de cumplimiento regulatorio o un modelo rígido de reporte es una herramienta de gestión flexible, accesible y adaptada a las capacidades de las PYMES, reconociendo que la mayoría de estas organizaciones no cuentan con recursos amplios para estructurar áreas especializadas en sostenibilidad o contratar acompañamientos externos de manera permanente.

El propósito de este documento es brindar un marco práctico que permita a las entidades empresariales:

- Entender qué es la sostenibilidad y por qué es relevante para su negocio.
- Identificar oportunidades de mejora y generación de valor a partir de prácticas sostenibles.
- Incorporar progresivamente estos enfoques en su gestión empresarial.
- Fortalecer su preparación frente a posibles requerimientos futuros en materia de sostenibilidad.

A través de sus distintos capítulos, la guía presenta conceptos clave, herramientas de autodiagnóstico y una ruta paso a paso con orientaciones

prácticas que permiten avanzar de manera gradual, respetando el nivel de madurez y la capacidad de cada organización.

Bajo este enfoque, la sostenibilidad deja de ser una carga adicional, para convertirse en una oportunidad para fortalecer la gestión empresarial, mejorar la relación con los grupos de interés, optimizar recursos y contribuir activamente al desarrollo económico, social y ambiental del país.

Alcance y propósito de esta guía

La presente guía tiene como propósito brindar a las PYMES una herramienta práctica y estructurada para la incorporación progresiva de la sostenibilidad en su gestión.

La guía permitirá:

- Realizar un autodiagnóstico empresarial.
- Identificar oportunidades de mejora.
- Priorizar acciones estratégicas.
- Diseñar un plan de implementación.
- Establecer indicadores de seguimiento.
- Elaborar un documento formal de gobernanza.
- Elaborar un informe básico de sostenibilidad y contar con suficiente información de relevante y de calidad para atender requerimientos de información, incluso voluntarios como el Informe 08 – Reporte de sostenibilidad de la Superintendencia de Sociedades.

Entendiendo que, la sostenibilidad empresarial debe entenderse como un proceso progresivo de mejora continua, que se adapta a la capacidad y contexto de cada empresa. La ruta propuesta en la guía para Pymes es Comprender, priorizar, implementar, medir y mejorar.

Capítulo 1.

Introducción a la sostenibilidad empresarial en las PYMES.

La sostenibilidad empresarial es la clave para que una organización asegure su permanencia y competitividad en un entorno incierto. Sin embargo, en el universo de las PYMES, este concepto suele percibirse como algo distante, costoso o exclusivo de las grandes corporaciones, este capítulo derriba ese mito. Su propósito es ofrecer una aproximación clara y aterrizada para entender la sostenibilidad no como una carga teórica, sino como un modelo operativo que facilite la gestión del negocio de forma más eficiente, mitigando riesgos y generando valor real desde el día a día.

Aproximación al concepto de sostenibilidad empresarial.

En el contexto actual, la sostenibilidad empresarial se ha consolidado como un enfoque integral de gestión, orientado a garantizar la permanencia y competitividad de las organizaciones en el largo plazo.

De manera general, la sostenibilidad empresarial hace referencia a la capacidad de una entidad empresarial para generar valor económico de forma consistente, al tiempo que gestiona responsablemente sus impactos ambientales y sociales.

- **Dimensión Económica**: Viabilidad financiera, productividad y crecimiento.
- **Dimensión Ambiental**: Uso eficiente de recursos y reducción de impactos.
- **Dimensión Social**: Condiciones laborales dignas e impacto positivo en el entorno.

Este enfoque de tres dimensiones (triple resultado, triple bottom line (Elkington, 1997) fundamentales, buscan responder el ¿Qué?:

Hay una dimensión adicional que busca responder el ¿Cómo? Que es la **Gobernanza**, definiendo la forma en que se gestionan las dimensiones anteriores, respondiendo a la necesidad de garantizar que las acciones de sostenibilidad no solo existan, sino que se implementen de manera estructurada, transparente y verificable.

La sostenibilidad no es una actividad adicional del negocio, es una forma de gestionar la entidad empresarial que integra lo económico, lo ambiental y lo social en la toma de decisiones

Alcances y delimitaciones.

Implica
Integración ASG
Gestión de riesgos
Resiliencia empresarial
Confianza de grupos de interés

No implica
Acciones aisladas
Reputación exclusiva
Costos sin retorno
Exclusividad de grandes empresas

1.1. Incorporación de la sostenibilidad en el modelo de negocio.

La sostenibilidad genera mayores beneficios cuando se incorpora desde el diseño del modelo de negocio, y no como un componente adicional.

En Colombia han surgido empresas que incorporan la sostenibilidad como fundamento de su modelo de negocio desde su creación. Algunas de estas organizaciones transforman residuos plásticos y otros materiales recuperados en productos de consumo con alto valor agregado, demostrando que es posible combinar rentabilidad, diseño, innovación y responsabilidad ambiental.

En estos modelos empresariales, la sostenibilidad se evidencia en diferentes frentes:

Hace parte central del producto: Los productos son concebidos bajo principios de economía circular, incorporando materiales reciclados o recuperados y privilegiando atributos como la durabilidad, la reparación, la reutilización y el reciclaje al final de su vida útil.

Define la relación con los clientes: Muchas de estas empresas promueven la participación activa de consumidores, proveedores y comunidades en iniciativas de recuperación de materiales, programas de retoma o esquemas de consumo responsable, fortaleciendo así los ciclos de aprovechamiento de recursos.

Fortalece la identidad de marca: La sostenibilidad no se limita a una práctica operativa, sino que se convierte en un elemento central de la narrativa empresarial. El origen de los materiales, su proceso de transformación y los impactos positivos generados hacen parte de la propuesta de valor comunicada al mercado.

Genera diferenciación en el mercado: Al ofrecer productos con atributos ambientales y sociales claramente identificables, estas empresas logran posicionarse en mercados tradicionalmente competitivos, respondiendo a consumidores cada vez más interesados en opciones de compra responsables y con propósito.

Lección clave: La sostenibilidad puede ser el motor principal de innovación y posicionamiento de un nuevo negocio.

Lección clave: la sostenibilidad puede ser un motor de innovación y posicionamiento.

Sin embargo, la aplicación en PYMES tradicionales es posible. Las pequeñas y medianas entidades empresariales también pueden incorporar la sostenibilidad de manera progresiva, mediante acciones como:

- Optimización del consumo de energía y agua.
- Mejora en la gestión de residuos.
- Formalización de prácticas laborales.
- Fortalecimiento de la relación con proveedores.

La sostenibilidad en PYMES no requiere transformaciones inmediatas, sino mejoras progresivas alineadas con la realidad del negocio.

1.2. La sostenibilidad como herramienta de gestión de riesgos.

La sostenibilidad permite a las entidades empresariales anticipar, mitigar y gestionar riesgos que pueden afectar su operación y permanencia. Este enfoque es consistente con estándares internacionales como la IFRS S1, que promueve la identificación, evaluación y divulgación de riesgos y oportunidades relacionados con la sostenibilidad que pueden afectar el desempeño y la creación de valor de las organizaciones.[1]

Los principales riesgos para las PYMES en Colombia pueden estar constituidos por:

- Cambios regulatorios.
- Incremento de costos operativos.
- Exigencias de clientes y cadenas de valor.
- Riesgos reputacionales.

[1] International Sustainability Standards Board (ISSB). (2023). *IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*. (https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/, s.f.)

- Impactos del cambio climático. La gestión de riesgos y oportunidades relacionados con el clima ha sido desarrollada específicamente por la IFRS S2.

Gestión de riesgos a través de la sostenibilidad.

Tipo de riesgo	Aporte de la sostenibilidad
Operativo	Uso eficiente de recursos
Legal	Cumplimiento Normativo
Reputacional	Transparencia y coherencia
Estratégico	Adaptación a tendencias

Gestionar la sostenibilidad no solo genera valor, también reduce la exposición a riesgos que pueden afectar la continuidad del negocio.

1.3. Riesgos asociados a una implementación inadecuada.

La sostenibilidad debe implementarse de forma estructurada. De lo contrario, puede generar riesgos operativos y de gestión interna.

Principales riesgos:

1. **Inversiones sin análisis previo:** Cuando una entidad empresarial realiza inversiones sin una evaluación técnica, financiera o estratégica adecuada, se expone a múltiples problemas:

   - Sobrecostos: La falta de planificación puede llevar a subestimar recursos, tiempos o costos reales, lo que incrementa el presupuesto inicial y afecta la rentabilidad.

   - Problemas de flujo de caja: Invertir sin prever retornos o sin una estructura financiera sólida puede generar tensiones de liquidez, dificultando el cumplimiento de obligaciones operativas.

2. **Desalineación con el negocio:** Este riesgo ocurre cuando las iniciativas (por ejemplo, proyectos de sostenibilidad o innovación) no están conectadas con la estrategia central de la empresa:

   - Bajo impacto: Las acciones pueden generar poco valor real si no responden a las prioridades del negocio o de sus grupos de interés.

- Dificultad para sostener las acciones: Si el proyecto no se percibe como relevante, es más probable que pierda apoyo interno, presupuesto o continuidad en el tiempo.

3. **Sobrecarga operativa:** Se presenta cuando la entidad empresarial asume nuevas iniciativas sin contar con la capacidad operativa suficiente:

   - Afectación de la eficiencia: El personal puede verse saturado, lo que reduce la productividad y afecta la calidad del trabajo.

   - Resistencia interna: Los equipos pueden percibir las nuevas actividades como una carga adicional, generando desmotivación o falta de compromiso.

4. **Greenwashing, Greenhushing:** En el proceso de implementación de la sostenibilidad, no solo es importante asegurar que las acciones estén bien diseñadas y alineadas con la estrategia del negocio, sino también que exista coherencia entre lo que la entidad empresarial hace y lo que comunica. En este contexto, han surgido conceptos específicos que permiten identificar riesgos asociados a la forma en que las organizaciones gestionan y divulgan sus prácticas de sostenibilidad. A diferencia de otros riesgos operativos o financieros, estos conceptos responden a dinámicas propias del ámbito ASG y pueden generar impactos significativos en la credibilidad y confianza de los grupos de interés. Por ello, es relevante comprender qué son el *greenwashing* y el *greenhushing*, con el fin de evitar prácticas que puedan afectar la reputación, la credibilidad o limitar el valor estratégico de la sostenibilidad.

   Greenwashing (lavado verde) Se refiere a la práctica de comunicar o promover una imagen de sostenibilidad que no corresponde con la realidad de la entidad empresarial. Esto ocurre cuando se exageran, distorsionan o presentan de forma engañosa los impactos positivos, generalmente con fines reputacionales o comerciales.[2]

   Ejemplo: Una entidad empresarial afirma ser "ecoamigable" en su publicidad porque utiliza colores verdes o mensajes ambientales, pero no ha implementado medidas concretas para reducir su impacto ambiental, ni gestiona adecuadamente sus residuos o consumo de recursos.

   Greenhushing (silencio verde) Corresponde a la situación en la que una entidad empresarial sí desarrolla acciones sostenibles, pero decide no comunicarlas o lo hace de forma muy limitada, generalmente por temor a críticas, a no cumplir expectativas o a posibles cuestionamientos. Este fenómeno ha sido identificado de manera creciente en organizaciones que

prefieren reducir su comunicación pública sobre sostenibilidad para evitar riesgos reputacionales o de escrutinio externo.[3]

Ejemplo: Una PYME ha reducido su consumo de agua, ha mejorado sus condiciones laborales y trabaja con proveedores responsables, pero no comunica estos avances a sus clientes ni los incorpora en su propuesta de valor, perdiendo oportunidades de posicionamiento y diferenciación.

No todas las acciones "verdes" generan valor.
La sostenibilidad debe ser pertinente, viable y alineada con la estrategia empresarial.

[2] El concepto de greenwashing ha sido ampliamente desarrollado en la literatura académica como la práctica de divulgar información ambiental o de sostenibilidad engañosa o incompleta con el fin de obtener beneficios reputacionales o comerciales. Véase: Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. California Management Review, 54(1), 64-87. (Delmas & Burbano, 2011)

[3] El concepto de greenhushing ha sido documentado por diversos estudios sobre comunicación de sostenibilidad. Véase, entre otros: (Pole, 2023)

Capítulo 2.

Principios y dimensiones de la sostenibilidad empresarial en las PYMES.

Durante gran parte de la historia moderna, especialmente a partir de la Revolución Industrial, el desarrollo de las organizaciones y de los países se midió principalmente a través de indicadores económicos como la producción, las ventas, las utilidades y el crecimiento del mercado. Bajo esta visión, el éxito empresarial se asociaba fundamentalmente con la capacidad de generar riqueza y aumentar la productividad.

Sin embargo, con el paso de las décadas se hizo cada vez más evidente que el crecimiento económico, por sí solo, no garantizaba el bienestar de las personas ni la preservación de los recursos necesarios para las generaciones futuras. Problemas como la contaminación, el agotamiento de recursos naturales, las desigualdades sociales y las deficiencias en las prácticas empresariales llevaron a replantear la forma en que se entendía el desarrollo.

En este contexto surgió el concepto de sostenibilidad, inicialmente vinculado de manera predominante a la gestión ambiental y a la necesidad de reducir los impactos negativos sobre los ecosistemas. No obstante, la evolución de este concepto permitió comprender que la sostenibilidad empresarial es mucho más amplia y requiere un equilibrio entre tres dimensiones interdependientes: la económica, la ambiental y la social, apoyadas por prácticas adecuadas de gobernanza que orienten la toma de decisiones y promuevan la transparencia, la ética y la rendición de cuentas.

Actualmente, una entidad empresarial sostenible no es únicamente aquella que protege el medio ambiente, sino aquella que genera valor económico de manera responsable, contribuye al bienestar de sus trabajadores y comunidades, gestiona adecuadamente sus impactos ambientales y desarrolla mecanismos de gobierno corporativo que fortalecen la confianza de sus grupos de interés. Para las Pymes, comprender estos principios y dimensiones constituye un paso fundamental para fortalecer su competitividad, gestionar riesgos y aprovechar oportunidades en un entorno cada vez más exigente en materia de sostenibilidad.

2.1. Principios orientadores de la sostenibilidad.

La adopción de la sostenibilidad en las pequeñas y medianas entidades empresariales requiere un enfoque claro que oriente la toma de decisiones y evite la implementación de acciones aisladas o desarticuladas.

En este sentido, más que un conjunto de prácticas específicas, la sostenibilidad se fundamenta en principios que permiten priorizar, adaptar e integrar las acciones dentro de la realidad de cada entidad empresarial.

2.1.1. Principio de materialidad.

La materialidad como concepto, se refiere a la importancia o relevancia, es decir: cuánto importa algo. Dependiendo del contexto, el término puede tener diferentes matices, por ejemplo, contablemente se refiere a un

elemento que puede ser financiero o no financiero, y que puede influir en la toma de decisiones de los usuarios de la información, y cuya omisión puede poner en riesgo a la entidad y/o a sus grupos de interés.

Aplicado a la sostenibilidad, el principio de materialidad establece que una entidad empresarial debe enfocar su gestión de sostenibilidad en aquellos temas que son más relevantes, tanto por su impacto en el negocio como por su importancia para sus grupos de interés.

La materialidad tiene dos ópticas, *la materialidad hacia adentro de la entidad empresarial, es decir, el impacto hacia el negocio y la materialidad hacia afuera, es decir, el impacto de la entidad empresarial en el entorno*.

La primera de ellas evalúa como un tema afecta los costos, riesgos, operación y continuidad de la entidad empresarial; este enfoque se relaciona con la materialidad financiera desarrollada en estándares internacionales como IFRS S1; mientras que la segunda evalúa como la entidad empresarial impacta el medio ambiente, las personas, la comunidad o la cadena de valor. Este enfoque es consistente con los conceptos de materialidad desarrollados por el Global Reporting Initiative (GRI) (GRI, 2021) y los European Sustainability Reporting Standards (ESRS) (ESRS).

Para las pequeñas y medianas entidades empresariales, el principio de materialidad adquiere una relevancia especial, en la medida en que estas organizaciones cuentan con recursos limitados y, por lo tanto, no pueden abordar de manera simultánea todos los aspectos relacionados con la sostenibilidad. Intentar hacerlo puede generar dispersión de esfuerzos, sobrecarga operativa y baja efectividad en los resultados. En este contexto, la materialidad se convierte en una herramienta clave para enfocar la gestión en los temas verdaderamente importantes, optimizar el uso de recursos, evitar inversiones innecesarias y asegurar que las acciones implementadas generen un impacto real en la sostenibilidad y competitividad del negocio.

En las PYMES, la aplicación del principio de materialidad no requiere metodologías complejas ni herramientas especializadas, sino un ejercicio práctico basado en la reflexión sobre el negocio. Este puede abordarse a partir de preguntas clave como: ¿dónde se concentran los mayores costos operativos?, ¿en qué aspectos existe mayor riesgo legal o de incumplimiento?, ¿qué están exigiendo los clientes o aliados comerciales?, y ¿qué situaciones podrían afectar la reputación de la empresa? A partir de estas respuestas, la entidad empresarial puede identificar sus temas prioritarios y enfocar sus esfuerzos en aquellos que le generan mayor riesgo, mayor costo o que son más relevantes desde el punto de vista

regulatorio o comercial. De esta manera, la materialidad se convierte en una herramienta práctica para orientar la toma de decisiones y garantizar que la gestión de la sostenibilidad responda a la realidad y necesidades del negocio.

Esto implica:

- Identificar los impactos más significativos.
- Priorizar los temas críticos.
- Evitar la dispersión de esfuerzos.

No todo es prioritario. La sostenibilidad empieza por lo que realmente impacta el negocio. No hay que hacer más cosas sino enfocarse en las cosas correctas.

2.1.2. Principio de proporcionalidad.

El principio de proporcionalidad establece que la implementación de la sostenibilidad debe ser coherente con el tamaño, las capacidades y los recursos de cada entidad empresarial. En el caso de las PYMES, esto implica adoptar un enfoque práctico y progresivo, evitando tanto la sobrecarga derivada de intentar aplicar modelos complejos diseñados para grandes organizaciones, como la inacción basada en la percepción de que la sostenibilidad no es aplicable a su realidad. Bajo este principio, las entidades empresariales pueden avanzar mediante acciones viables, adaptadas a su nivel de desarrollo y alineadas con su operación, priorizando aquellas iniciativas que generen mayor valor y sean sostenibles en el tiempo. De esta manera, la proporcionalidad permite una implementación realista, gradual y efectiva, que fortalece la gestión sin comprometer la estabilidad del negocio.

No tiene que hacerlo perfecto, tiene que hacerlo posible.

2.1.3. Principio de integración.

El principio de integración establece que la sostenibilidad debe incorporarse de manera transversal en la gestión de la entidad empresarial, formando parte de sus procesos, decisiones y operaciones cotidianas, y no tratarse como un componente aislado o una actividad adicional. En el contexto de las PYMES, este principio implica que aspectos como la gestión de compras, la producción, el manejo del talento humano, las ventas y la gestión financiera integren criterios ambientales, sociales y de gobernanza dentro de su funcionamiento habitual. De esta manera, la

sostenibilidad deja de depender de iniciativas puntuales y se convierte en una práctica constante, alineada con la operación del negocio. La integración permite optimizar recursos, mejorar la eficiencia y asegurar que las acciones implementadas se mantengan en el tiempo, fortaleciendo la capacidad de la entidad empresarial para generar valor de manera sostenible.

A continuación, se presentan algunos ejemplos que ilustran cómo puede integrarse de manera concreta en las PYMES:

Compras y gestión de proveedores.

La gestión de compras constituye un proceso fundamental dentro de la operación de cualquier PYME y un punto clave para incorporar criterios de sostenibilidad. En este ámbito, es posible integrar acciones como la realización de procesos básicos de debida diligencia sobre proveedores, pudiendo seguir principios de debida diligencia empresarial reconocidos internacionalmente (OECD, 2018), evaluando no solo el precio sino también aspectos relacionados con el cumplimiento legal, las condiciones laborales y, cuando sea posible, el impacto ambiental de sus actividades. Asimismo, la preferencia por proveedores formales, locales o que implementen buenas prácticas contribuye a fortalecer cadenas de valor más responsables. Desde la perspectiva de gobierno corporativo, estas decisiones se consolidan mediante la definición de criterios claros de selección, la documentación de los procesos de compra y la trazabilidad de las relaciones comerciales, lo que mejora el control y la transparencia.

Producción / operación.

En los procesos productivos, la sostenibilidad se refleja en decisiones relacionadas con el uso eficiente de recursos y la optimización de procesos. En una PYME, esto puede traducirse en acciones como el control del consumo de energía y agua, la reducción de desperdicios, la reutilización de materiales y el mantenimiento preventivo de equipos para mejorar su eficiencia. Estas prácticas no solo contribuyen a disminuir el impacto ambiental, sino que también generan ahorros operativos y reducen riesgos asociados a interrupciones en la producción. Desde la perspectiva de gobierno corporativo, resulta clave establecer controles básicos sobre estos consumos, asignar responsables y llevar registros que permitan hacer seguimiento y tomar decisiones informadas.

Talento humano.

La gestión del talento humano constituye uno de los principales espacios para integrar la dimensión social de la sostenibilidad en las PYMES. En la práctica, esto implica garantizar condiciones laborales adecuadas, el

cumplimiento de las obligaciones legales, el pago oportuno de salarios y la implementación de medidas básicas de seguridad y salud en el trabajo. Asimismo, promover entornos laborales respetuosos, fomentar la capacitación y mantener canales de comunicación abierta con los colaboradores contribuye a mejorar la productividad y reducir la rotación. Desde la gobernanza, estas acciones se fortalecen mediante la formalización de políticas internas, la claridad en roles y responsabilidades, y el registro de la información laboral, lo que permite mayor orden y trazabilidad en la gestión.

Ventas y relación con clientes.

En la función comercial, la sostenibilidad se incorpora a través de prácticas de transparencia, responsabilidad y construcción de confianza con los clientes. Esto se refleja en acciones como brindar información clara sobre productos o servicios, cumplir con las condiciones ofrecidas, gestionar adecuadamente quejas o reclamos y evitar prácticas engañosas. Adicionalmente, algunas PYMES pueden avanzar en la oferta de productos más sostenibles o en la reducción de empaques innecesarios. Desde el enfoque de gobierno corporativo, es importante establecer lineamientos claros para la gestión comercial, documentar compromisos adquiridos y asegurar la coherencia entre lo que se comunica y lo que efectivamente se entrega.

Gestión financiera.

La sostenibilidad también se integra en la gestión financiera, especialmente a través de prácticas que promueven la estabilidad y la toma de decisiones informadas. En una PYME, esto incluye el control de costos, la planificación del flujo de caja, el cumplimiento de obligaciones tributarias y la evaluación de inversiones considerando no solo su rentabilidad, sino también los riesgos asociados. La incorporación de criterios de sostenibilidad en las decisiones financieras permite evitar inversiones ineficientes, anticipar contingencias y fortalecer la resiliencia del negocio. Desde el gobierno corporativo, estas prácticas se apoyan en la organización de la información contable, la transparencia financiera y la rendición de cuentas.

2.1.4. Principio de mejora continua.

El principio de mejora continua establece que la incorporación de la sostenibilidad en la entidad empresarial debe entenderse como un proceso progresivo y permanente, y no como un objetivo que se alcanza de manera inmediata. En el caso de las PYMES, este principio resulta especialmente relevante, ya que permite avanzar mediante la implementación gradual de acciones, el aprendizaje a partir de la experiencia y el ajuste continuo de las prácticas adoptadas. En lugar de

buscar resultados inmediatos o cambios estructurales complejos, la mejora continua promueve la consolidación de pequeños avances sostenidos en el tiempo, apoyados en la medición, el seguimiento y la toma de decisiones informada. De esta manera, la sostenibilidad se convierte en un proceso dinámico que fortalece la gestión empresarial y permite adaptarse de manera efectiva a los retos y oportunidades del entorno.

2.1.5. Principio de transparencia.

El principio de transparencia establece que la entidad empresarial debe comunicar sus prácticas y avances en sostenibilidad de manera clara, verificable y coherente con su realidad operativa.

En el contexto de las PYMES, este principio no implica la elaboración de reportes complejos, sino la capacidad de registrar, sustentar y comunicar de forma sencilla las acciones implementadas y sus resultados. La transparencia requiere que exista consistencia entre lo que la entidad empresarial hace y lo que comunica, evitando exageraciones, omisiones o afirmaciones sin respaldo. Su adecuada aplicación contribuye a fortalecer la confianza con clientes, proveedores y otros grupos de interés, reduce riesgos reputacionales y facilita la toma de decisiones informada. De esta manera, la transparencia se convierte en un elemento clave para la credibilidad y sostenibilidad del negocio en el tiempo.

2.2. Riesgos asociados a una comunicación inadecuada de la sostenibilidad.

Cuando una entidad empresarial comunica avances en sostenibilidad que no están debidamente sustentados, exagera sus logros o presenta información incompleta, se expone a una serie de riesgos que pueden afectar directamente su operación, reputación y continuidad. En el caso de las PYMES, estos riesgos pueden tener un impacto particularmente alto debido a sus limitaciones de capacidad y recursos.

2.2.1. Riesgo reputacional.

Una de las principales consecuencias es la pérdida de credibilidad frente a clientes, aliados comerciales y otros grupos de interés.

Situaciones comunes:

- Promocionar productos como “sostenibles” sin evidencia.
- Afirmar impactos positivos que no han sido medidos.
- Comunicar compromisos que no se cumplen.

Impacto en la PYME:

- Pérdida de confianza.

- Afectación de la reputación de marca.
- Disminución de ventas o cancelación de contratos.

2.2.2. Riesgo legal y regulatorio.

Las prácticas inadecuadas de comunicación en sostenibilidad, como el greenwashing (comunicación engañosa) o el greenhushing (omisión o subcomunicación de información relevante), pueden derivar en riesgos legales y regulatorios para la entidad empresarial, especialmente en el marco de las normas de protección al consumidor y publicidad.

Situaciones comunes:

- Información engañosa en etiquetas, publicidad o comunicaciones comerciales.
- Declaraciones ambientales o sociales sin sustento verificable.
- Omisión de información relevante que puede inducir a error.
- Evitar comunicar prácticas de sostenibilidad por temor a exposición o cuestionamientos, generando falta de transparencia.

Impacto en la PYME:

- Imposición de multas o sanciones.
- Investigaciones por parte de autoridades competentes.
- Obligación de rectificar información pública.
- Pérdida de oportunidades comerciales por falta de información confiable.

2.2.3. Riesgo comercial.

Cada vez más entidades empresariales —especialmente grandes compañías— exigen a sus proveedores información verificable en sostenibilidad.

Situaciones comunes:

- No poder sustentar lo que se reporta.
- Inconsistencias en la información.
- Falta de soportes o registros.

Impacto en la PYME:

- Pérdida de oportunidades comerciales.
- Exclusión de cadenas de valor.

- Dificultades para acceder a nuevos mercados.

2.2.4. Riesgo interno y operativo.

Cuando la comunicación no está alineada con la realidad de la entidad empresarial, se generan desbalances internos.

Situaciones comunes:

- El área comercial promete más de lo que la operación puede cumplir.
- Falta de coordinación entre áreas.
- Presión por cumplir compromisos no planificados.

Impacto en la PYME:

- Desorganización.
- Sobrecostos.
- Frustración del equipo de trabajo.

2.2.5. Riesgo estratégico.

Una mala aproximación a la sostenibilidad puede llevar a la entidad empresarial a tomar decisiones equivocadas, basadas más en la imagen que en el valor real.

Situaciones comunes:

- Priorizar acciones visibles, pero de bajo impacto.
- Invertir en iniciativas no alineadas con el negocio.
- Desviar recursos de áreas críticas.

Impacto en la PYME:

- Uso ineficiente de recursos.
- Bajo retorno de inversión.
- Pérdida de foco estratégico.

Antes de comunicar una acción, resultado o compromiso en sostenibilidad, la entidad empresarial debería validar la gestión frente al reporte, por ejemplo:

- ¿La acción realmente se implementó? (No es una intención, es un resultado)
- ¿Existe evidencia o soporte? (Registros, datos, facturas, mediciones, fotos, etc.)

- ¿Lo que se afirma es claro y específico? (Evitar términos generales como "ecoamigable" sin explicación)
- ¿La información es completa? (No omite aspectos relevantes que puedan inducir a error)
- ¿El mensaje es proporcional a la acción? (No exagera el impacto logrado)
- ¿Existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace? (La operación respalda la comunicación)
- ¿Puede explicarse fácilmente cómo se logró? (Que cualquier tercero lo entienda)

2.3. Dimensiones de la sostenibilidad empresarial.

La sostenibilidad se estructura en cuatro dimensiones complementarias que permiten entender de manera integral el impacto y la gestión de la entidad empresarial:

- Ambiental.
- Social.
- Económica.
- Gobierno corporativo.

2.3.1. Dimensión ambiental.

Uno de los conceptos más extendidos —y al mismo tiempo más limitantes— es asociar la sostenibilidad exclusivamente con el cuidado del medio ambiente. Si bien la dimensión ambiental es un componente fundamental, la sostenibilidad empresarial es un enfoque más amplio que integra también aspectos sociales, económicos y de gobernanza.

Sin embargo, la dimensión ambiental sigue siendo central porque conecta directamente la operación de la entidad empresarial con el uso de recursos naturales y la generación de impactos sobre el entorno. En este sentido, todas las entidades empresariales, sin excepción, tienen una relación con el ambiente, independientemente de su tamaño o sector.

Toda entidad empresarial genera impactos ambientales, incluso si no los mide o no los gestiona. La diferencia está en si los reconoce y los administra.

La dimensión ambiental se refiere a la forma en que la entidad empresarial utiliza los recursos naturales (agua, energía, materias primas) y gestiona sus impactos sobre el entorno (residuos, emisiones), interactúa con su entorno físico y cumple con la normativa ambiental.

Para una PYME, la gestión ambiental no es solo un tema de responsabilidad, sino una oportunidad de eficiencia y reducción de riesgos.

La dimensión ambiental no corresponde únicamente a un área específica (que en muchos casos ni siquiera existe en una PYME), sino que es transversal a toda la operación. Esto se debe a que las decisiones ambientales están presentes en múltiples procesos como, compras: tipo de insumos, proveedores, materiales; producción: consumo de energía, generación de residuos; logística: transporte, embalajes; operación administrativa: uso de papel, energía, equipos; por esta razón, la gestión ambiental no puede depender de una sola persona, sino que requiere coordinación entre las diferentes funciones del negocio.

La aplicación de la dimensión ambiental en PYMES no requiere inversiones complejas ni tecnología avanzada. Puede comenzar con acciones básicas, enfocadas en control, medición y mejora progresiva.

Acciones iniciales recomendadas:

- Medir y controlar el consumo de energía.
- Identificar y reducir el consumo de agua.
- Gestionar adecuadamente los residuos.
- Evitar desperdicios de materia prima.
- Cumplir con la normativa ambiental aplicable.

Por ejemplo: Una entidad empresarial que mide y controla su consumo de energía puede reducir costos y anticiparse a incrementos tarifarios.

2.3.2. Dimensión social.

La dimensión social de la sostenibilidad hace referencia a la forma en que la entidad empresarial se relaciona con las personas: sus trabajadores, clientes, proveedores y el entorno en el que opera. Implica gestionar el negocio de manera que respete los derechos, promueva condiciones justas y el trabajo decente y genere valor para los diferentes grupos de interés.

Al igual que ocurre con la dimensión ambiental, suele existir una percepción errónea de que este tema se limita a actividades como donaciones o apoyo a la comunidad. Sin embargo, la dimensión social es mucho más amplia y, en la práctica, está directamente vinculada con la forma en que la entidad empresarial opera día a día.

En las pequeñas y medianas entidades empresariales, la dimensión social adquiere una relevancia particular, ya que el capital humano y las relaciones cercanas son uno de sus principales activos.

En una PYME una gestión social adecuada permite:

- Condiciones laborales adecuadas.
- Pago oportuno y cumplimiento normativo.
- Seguridad y salud en el trabajo.
- Buenas prácticas con clientes.
- Relación responsable con proveedores.

El principal activo de una PYME suele ser su gente. Cuidarlo es una decisión estratégica.

2.3.3. Dimensión económica.

La dimensión económica de la sostenibilidad se refiere a la capacidad de la entidad empresarial para ser rentable, eficiente y mantenerse en el tiempo, generando valor de manera responsable.

A diferencia de lo que a veces se percibe, la sostenibilidad no reemplaza los objetivos financieros del negocio, sino que los fortalece, al promover una gestión más organizada, eficiente y con visión de largo plazo.

No puede existir sostenibilidad sin viabilidad económica. La sostenibilidad no compite con la rentabilidad, la hace más sólida y sostenible en el tiempo.

En muchas PYMES existe la percepción de que la sostenibilidad implica mayores costos o inversiones que no generan retorno. Sin embargo, en la práctica, una adecuada gestión económica dentro de la sostenibilidad busca precisamente lo contrario:

- Reducir costos innecesarios.
- Optimizar el uso de recursos.
- Evitar riesgos financieros.
- Fortalecer la estabilidad del negocio.

La sostenibilidad, desde esta dimensión, es una herramienta para tomar mejores decisiones económicas, no un gasto adicional.

En la práctica, la dimensión económica se aplica mediante la organización y el control de la información financiera, la gestión adecuada de costos, la planeación del flujo de caja y la evaluación previa de las decisiones de inversión. Estas acciones no requieren herramientas complejas, sino disciplina en la gestión y coherencia en la toma de decisiones. Integrar la

sostenibilidad en esta dimensión implica evitar inversiones innecesarias, reducir riesgos financieros y asegurar que las acciones implementadas sean viables y sostenibles en el tiempo, contribuyendo así a una gestión más sólida, eficiente y resiliente del negocio.

2.3.4. Dimensión de gobierno corporativo.

La dimensión de gobierno corporativo hace referencia a la forma en que la entidad empresarial es dirigida, administrada y controlada, así como a los principios y prácticas que orientan la toma de decisiones. En el contexto de la sostenibilidad, esta dimensión busca asegurar que la gestión empresarial se desarrolle de manera ordenada, transparente y alineada con criterios éticos y normativos. En las PYMES, donde las estructuras suelen ser más simples y centralizadas, el gobierno corporativo no implica la adopción de esquemas complejos, sino la claridad en roles y responsabilidades, la organización de la información y la definición de criterios básicos que orienten las decisiones del negocio.

El gobierno corporativo no es solo para grandes entidades empresariales; es una herramienta de orden y control .

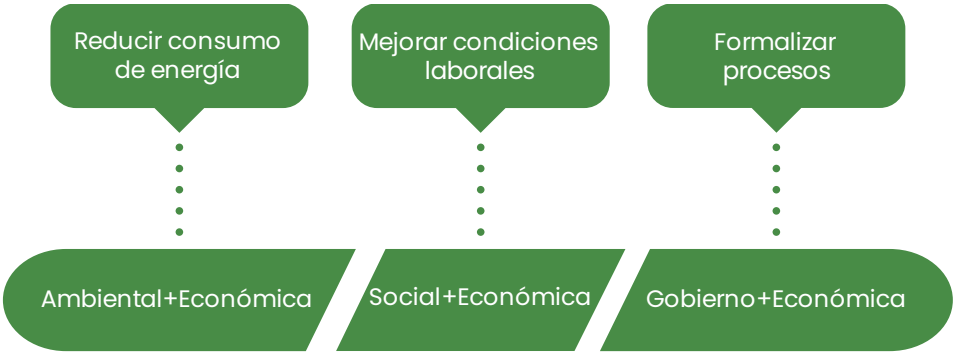
En la práctica, esta dimensión se materializa a través de acciones como la formalización de procesos, el registro de la información clave, el cumplimiento de obligaciones legales, la trazabilidad en la toma de decisiones y la coherencia en las relaciones comerciales. Su implementación permite reducir riesgos operativos, legales y reputacionales, fortalecer el control interno y generar confianza en clientes, proveedores y entidades externas. De esta manera, el gobierno corporativo se convierte en un elemento habilitador de la sostenibilidad, en la medida en que proporciona la estructura necesaria para que las demás dimensiones se gestionen de forma consistente, verificable y sostenible en el tiempo.

Resumen dimensiones de la sostenibilidad.

DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	¿CÓMO SE VE EN UNA PYME?
SOCIAL	Relación de la entidad empresarial con sus trabajadores, clientes, proveedores y entorno.	Mejora la productividad, fortalece la reputación y reduce riesgos laborales y comerciales.	Cumplimiento laboral, pago oportuno, condiciones adecuadas de trabajo, trato justo a clientes y proveedores.
GOBIERNO CORPORATIVO	Forma en que la entidad empresarial es dirigida, controlada y toma decisiones.	Reduce riesgos, mejora el control interno y genera confianza en inversionistas.	Claridad en reles, registros de información, cumplimiento normativo, trazabilidad en decisiones y relaciones comerciales.
ECONÓMICA	Capacidad de la entidad empresarial para ser rentable y sostenerse en el tiempo.	Garantiza la continuidad del negocio permita del negocio, permite financiar el crecimiento y afrontar cambios en el entorno.	Control de costos, gestión del flujo de coja, análisis financiero periódico, evaluación de inversiones.
AMBIENTAL	Gestión del uso de recursos naturales y de los impactos de la entidad empresarial sobre el entorno.	Reduce costos operativos, evita sanciones y mejora la eficiencia en el uso de recursos.	Control del consumo de energía y agua, manejo de residuos, cumplimiento ambiental, reducción de desperdicios.

2.4. Integración de las dimensiones en la gestión empresarial.

Las cuatro dimensiones no operan de forma independiente. Su valor radica en su integración dentro de la gestión del negocio.



Capítulo 3.

Autodiagnóstico.

El autodiagnóstico de sostenibilidad es una herramienta práctica que permite a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) evaluar su nivel de avance en la incorporación de prácticas sostenibles en su gestión.

Su propósito principal es:

- Identificar el nivel de madurez en sostenibilidad de la entidad empresarial.
- Detectar brechas y oportunidades de mejora.
- Priorizar acciones para fortalecer la gestión empresarial.
- Generar una línea base que permita hacer seguimiento en el tiempo.

Este ejercicio no constituye una auditoría externa ni un mecanismo de certificación, sino un instrumento de autoevaluación orientado a la mejora continua, adaptado a la realidad operativa de las PYMES.

3.1. Matriz de autodiagnóstico (Para hacer uso del Anexo 1. Matriz de autodiagnóstico como Plantilla en Excel descárguela aquí)

El autodiagnóstico se realiza a partir de una matriz estructurada que evalúa la gestión de la entidad empresarial desde un enfoque integral de sostenibilidad.

La matriz está organizada en dos niveles:

a. **Componente general**, la PYME debe contestar todas las preguntas, las respuestas son obligatorias, hoja "Preg_Sector_General:Obligat".

b. **Dimensiones de análisis** El componente general se evalúa a través de cuatro dimensiones:

   1. Dimensión social.
   2. Gobernanza corporativa.
   3. Dimensión económica.
   4. Dimensión ambiental.

Cada dimensión contiene un conjunto de preguntas cerradas orientadas a evaluar prácticas, capacidades y mecanismos de gestión.

3.2. Tipología de preguntas.

Las preguntas de la matriz están diseñadas para evaluar tres niveles de gestión:

- Existencia: Si la entidad empresarial cuenta con políticas, procedimientos o prácticas definidas.
- Medición: Si la entidad empresarial monitorea indicadores relacionados con sostenibilidad.
- Gestión: Si la entidad empresarial implementa acciones, hace seguimiento y mejora continuamente.

Este enfoque permite evaluar no solo la intención o formalidad, sino el nivel real de implementación.

3.3. Escala de valoración.

Cada pregunta se responde mediante una escala estandarizada que permite cuantificar el avance de la entidad empresarial:

Esta escala facilita la comparación entre dimensiones y periodos de evaluación.

3.4. Metodología de cálculo.

El resultado del autodiagnóstico se obtiene a través de un proceso escalonado:

Paso 1. Puntaje por pregunta.

Cada respuesta recibe un valor entre 0 y 3.

Paso 2. Puntaje por dimensión.

Se calcula el promedio de las respuestas de cada dimensión:

$$Puntaje\ de\ dimensión = \frac{\sum \text{ puntajes}}{\text{número de preguntas}}$$

3.5. Clasificación del nivel de madurez.

El puntaje final permite clasificar a la entidad empresarial en un nivel de madurez en sostenibilidad:

Rango	Nivel	Caracterización
0.0 – 0.9	Incipiente	No existen prácticas estructuradas
1.0 – 1.9	Básico	Acciones aisladas o informales
2.0 – 2.5	Intermedio	Gestión en desarrollo y parcialmente integrada
2.6 – 3.0	Avanzado	Estrategia consolidada, con medición y mejora continua

Esta clasificación facilita la toma de decisiones y la definición de rutas de fortalecimiento.

En la parte final de la hoja "Preg_Sector_General:Obligat", se encuentra el resultado general del autodiagnóstico, celda D52.

3.6. Interpretación de resultados.

El análisis de los resultados debe realizarse más allá del puntaje global, considerando múltiples niveles de interpretación que permitan una comprensión integral del desempeño de la entidad empresarial.

a. Análisis por dimensión.

Permite identificar fortalezas y áreas críticas en cada componente de la sostenibilidad, como el desempeño ambiental, gestión social, capacidad de gobernanza o sostenibilidad económica y así priorizar intervenciones específicas.

b. Balance entre formalidad y ejecución.

El análisis debe considerar la relación entre la formalidad —entendida como la existencia de políticas y lineamientos— y la ejecución, que incluye la medición, implementación y mejora de las prácticas. Esta relación permite diferenciar entre entidades empresariales que cuentan con una estructura formal sin una implementación efectiva, aquellas que desarrollan prácticas operativas sin una base estructurada, y aquellas que logran una gestión equilibrada entre la formalización y la ejecución.

3.7. Uso de los resultados.

Después de diligenciar la plantilla de Excel Anexo 1. Matriz de autodiagnóstico (Para hacer uso del Anexo 1. Matriz de autodiagnóstico como Plantilla en Excel descárguela aquí), Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el autodiagnóstico, y teniendo en cuenta la prioridad y el riesgo, sugeridos de forma general en este documento. Se podrían Diseñar planes de mejora en sostenibilidad, Priorizar inversiones y acciones, Fortalecer la gestión de riesgos, Prepararse para certificaciones o exigencias regulatorias, Comunicar avances a grupos de interés, entre otras.

Asimismo, el autodiagnóstico puede aplicarse periódicamente (cada 6 a 12 meses) para medir el progreso de la entidad empresarial.

3.8. Recomendaciones para su aplicación.

Para asegurar la calidad del ejercicio, se recomienda:

- Involucrar diferentes áreas de la empresa.
- Soportar las respuestas con evidencia.
- Evitar la sobrevaloración de prácticas.
- Documentar los resultados.
- Utilizar el diagnóstico como punto de partida, no como fin.
- Si se considera que por la naturaleza del negocio hay alguna dimensión que pueda ser más relevante, se podría asignar una ponderación superior dentro del promedio general, una vez descargada la plantilla la entidad empresarial puede darle un enfoque más personalizado.

3.9. Limitaciones del autodiagnóstico.

Es importante reconocer que:

- Se basa en información auto declarada.
- Puede estar sujeto a sesgos de percepción.
- No reemplaza auditorías externas.
- Contiene preguntas generales y comunes que podrían no contener el nivel de especificidad necesario para algunos tipos de negocios.

Sin embargo, bien aplicado, constituye una herramienta poderosa para fortalecer la gestión empresarial desde un enfoque de sostenibilidad.

3.10. Preguntas por componente.

Las siguientes preguntas giran en torno a las dimensiones social, gobernanza, económica y ambiental, y se han planteado desde el punto de vista general

independiente a la industria en la que se desarrollan las actividades, y abarca preguntas comunes independientemente.

Tabla 1. Preguntas dimensión social.

1. ¿Cuenta con políticas de seguridad y salud en el trabajo?

2. ¿Identifica riesgos laborales en sus actividades?

3. ¿Implementa acciones de prevención de accidentes laborales?

4. ¿Cuenta con mecanismos para la atención de quejas o sugerencias de los trabajadores?

5. ¿Promueve condiciones laborales equitativas y libres de discriminación?

6. ¿Realiza seguimiento a indicadores de bienestar o rotación de personal?

Tabla 2. Preguntas dimensión gobernanza.

1. ¿Cuenta con misión y visión formalmente definidas?

2. ¿Define roles y responsabilidades dentro de la empresa?

3. ¿Cuenta con políticas o lineamientos internos documentados? 4. ¿Realiza seguimiento al cumplimiento de objetivos empresariales?

5. ¿Evalúa periódicamente el desempeño de la empresa?

6. ¿Identifica y gestiona riesgos organizacionales?

Tabla 3. Preguntas dimensión económica.

1. ¿Realiza seguimiento a ingresos y gastos de la empresa?

2. ¿Cuenta con planificación financiera (presupuesto)?

3. ¿Evalúa la rentabilidad de sus productos o servicios?

4. ¿Identifica riesgos financieros que puedan afectar el negocio?

5. ¿Diversifica sus fuentes de ingreso?

6. ¿Controla costos operativos de manera periódica?

Tabla 4. Preguntas dimensión ambiental.

1. ¿Identifica los aspectos e impactos ambientales de sus actividades?

2. ¿Cumple con la normativa ambiental aplicable?

3. ¿Mide el consumo de energía?

4. ¿Implementa acciones de eficiencia energética?

5. ¿Mide el consumo de agua?

6. ¿Implementa prácticas de uso eficiente del agua?

7. ¿Clasifica los residuos generados?

8. ¿Cuenta con un sistema de disposición adecuada de residuos?

9. ¿Aplica prácticas de reducción, reutilización o reciclaje?

10. ¿Realiza seguimiento a emisiones (aunque sea básico)?

11. ¿Identifica riesgos ambientales asociados a su operación?

12. ¿Capacita al personal en buenas prácticas ambientales?

13. ¿Cuenta con lineamientos ambientales definidos?

14. ¿Incluye criterios ambientales en la selección de proveedores?

3.11. Análisis de los resultados del autodiagnóstico.

El análisis de los resultados del autodiagnóstico constituye una etapa fundamental dentro de la guía, ya que permite traducir la calificación obtenida en un entendimiento estructurado del nivel de madurez de la organización en materia de sostenibilidad.

Con base en esta clasificación, se plantea una interpretación del resultado que permite identificar las principales características del estado actual de la entidad empresarial, así como las brechas existentes frente a un nivel de desarrollo superior.

Adicionalmente, se proponen recomendaciones orientadas a la acción, junto con una valoración de prioridad e identificación de riesgos, con el fin de facilitar la toma de decisiones y la definición de un plan de mejora progresivo.

Es importante señalar que este análisis ha sido construido a partir de situaciones comunes o altamente probables en PYMES, por lo que constituye una guía de referencia. No obstante, no representa un diagnóstico único ni exhaustivo. Cada entidad empresarial deberá complementar este análisis considerando su contexto particular, su modelo de negocio, su entorno regulatorio y su nivel de avance en la gestión y reporte de sostenibilidad.

En este sentido, el análisis de resultados no solo permite identificar el estado actual, sino que también orienta el camino hacia una gestión más estructurada, medible e integrada, sirviendo como base para la construcción de una ruta de madurez hacia la sostenibilidad.

La interpretación de la siguiente tabla (Tabla 5. Análisis según puntuación sector general) establece una relación directa entre la puntuación obtenida en el autodiagnóstico y el nivel de madurez de la entidad empresarial, permitiendo

comprender de manera estructurada su estado actual en cada dimensión evaluada. Esta interpretación se complementa con recomendaciones específicas, priorizadas según su impacto y riesgo, orientadas a guiar a la entidad empresarial hacia mejoras progresivas y realistas. En conjunto, la tabla facilita la lectura del resultado diagnóstico, evita la adopción de acciones desalineadas con el nivel actual y constituye un punto de partida para la planificación de un proceso gradual hacia la sostenibilidad.

Tabla 5. Análisis según puntuación sector general.

Dimensión	Nivel	Rango	Interpretación	Recomendaciones	Prioridad	Riesgo
Social	Incipiente	0.0 - 0.9	No hay gestión del talento ni condiciones laborales estructuradas	Implementar seguridad laboral básica y canales de comunicación	Alta ↑	Alto
Social	Básico	1.0 - 1.9	Prácticas laborales aisladas	Formalizar procesos y responsabilidades	Alta ↑	Medio-Alto
Social	Intermedio	2.0 - 2.5	Gestión social en desarrollo	Fortalecer bienestar y cultura organizacional	Media —	Medio
Social	Avanzado	2.6 - 3.0	Gestión consolidada del talento	Optimizar e impulsar el desarrollo y retención	Baja ↓	Bajo
Gobernanza	Incipiente	0.0 - 0.9	No hay estructura organizacional clara	Definir roles, visión y control	Alta ↑	Alto
Gobernanza	Básico	1.0 - 1.9	Lineamientos básicos sin seguimiento	Formalizar políticas	Alta ↑	Medio-Alto
Gobernanza	Intermedio	2.0 - 2.5	Gestión organizacional en consolidación	Implementar indicadores	Media —	Medio
Gobernanza	Avanzado	2.6 - 3.0	Gobernanza estructurada	Integrar sostenibilidad estratégica	Baja ↓	Bajo
Económico	Incipiente	0.0 - 0.9	No existe control financiero estructurado ni análisis de sostenibilidad económica	Implementar control básico de ingresos y gastos, definir presupuesto.	Alta ↑	Alto
Económico	Básico	1.0 - 1.9	Gestión financiera parcial con baja planificación	Fortalecer planificación financiera y control de costos.	Alta ↑	Medio-Alto
Económico	Intermedio	2.0 - 2.5	Gestión económica estable con seguimiento periódico.	Optimizer eficiencia operativa y evaluar rentabilidad.	Media —	Medio
Económico	Avanzado	2.6 - 3.0	Gestión financiera consolidada y orientada a sostenibilidad.	Promover innovación y crecimiento sostenible.	Baja ↓	Bajo
Ambiental	Incipiente	0.0 - 0.9	No existe gestión ambiental ni control de impactos. Alto riesgo de incumplimiento.	Cumplir normativa ambiental básica, identificar impactos y controlar residuos.	Alta ↑	Alto
Ambiental	Básico	1.0 - 1.9	Existen acciones aisladas sin seguimiento ni medición.	Medir consumos básicos (agua, energía) y formalizar prácticas.	Alta ↑	Medio-Alto
Ambiental	Intermedio	2.0 - 2.5	Gestión ambiental parcialmente estructurada con algunos controles.	Definir metas ambientales e integrar la gestión en la operación.	Media —	Medio
Ambiental	Avanzado	2.6 - 3.0	Gestión ambiental consolidada con mejora continua.	Innovar en eficiencia, reducir huella ambiental e involucrar proveedores.	Media —	Bajo

Capítulo 4.

Modelo de Plan de Acción en Sostenibilidad para PYMES.

El siguiente paso consiste en traducir estos hallazgos en un plan de acción concreto y priorizado, que permita a la entidad empresarial avanzar de manera progresiva hacia niveles superiores de madurez. Para ello, las recomendaciones derivadas del análisis se organizan en función de su impacto, esfuerzo requerido y urgencia, asegurando su coherencia con las capacidades actuales de la organización.

De esta forma, el proceso evoluciona desde un diagnóstico descriptivo hacia una hoja de ruta práctica de mejora, donde cada acción propuesta responde directamente a las brechas identificadas y contribuye al fortalecimiento integral de la gestión empresarial y su sostenibilidad en el tiempo.

Siempre enfocados en el proceso de las PYMES, esta guía propone un enfoque diferente: entender la sostenibilidad no como un punto de partida, sino como un proceso progresivo de madurez organizacional.

Este enfoque reconoce que una entidad empresarial difícilmente podrá implementar prácticas avanzadas de sostenibilidad si no cuenta previamente con bases sólidas en su gestión interna. Por ello, inicialmente se plantea una ruta que está diseñada para acompañar a las pymes en un proceso gradual que va desde el orden básico hasta la integración estratégica de la sostenibilidad.

4.1. Ruta de creación de Bases.

La ruta y los ejemplos se plantean para entidades que tengan un resultado de autodiagnóstico Incipiente que busca llegar a básico o intermedio.

La ruta de madurez a 12 meses presentada en esta guía se estructura en cuatro fases —ordenar, formalizar, medir e integrar— cada una con una duración aproximada de tres meses y diseñada para acompañar a la entidad empresarial en el tránsito desde un estado incipiente hacia un nivel intermedio de gestión. Este recorrido combina un enfoque práctico y progresivo: en la primera fase se establecen las bases mínimas para “sobrevivir ordenadamente”; en la segunda, se consolida una operación más consciente mediante la formalización de procesos; en la tercera, se incorporan indicadores que permiten medir y controlar los impactos; y en la cuarta, se avanza hacia la mejora continua y la generación de valor sostenible. Cada etapa responde directamente al nivel de madurez identificado en el autodiagnóstico, asegurando que las acciones propuestas sean realistas, aplicables y alineadas con la capacidad de la organización. De esta manera, la sostenibilidad se traduce en una ruta concreta de gestión que permite comprender la situación actual, priorizar acciones y avanzar de forma estructurada, entendiendo que gestionar mejor hoy es el primer paso para ser sostenibles mañana.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Meses 1–3	**Meses 4–6**	**Meses 7–9**	**Meses 10–12**
Objetivo: Ordenar	**Objetivo:** Formalizar	**Objetivo:** Medir	**Objetivo:** Integrar
Tipo de acciones: Definir, identificar	**Tipo de acciones:** Documentar, estandarizar	**Tipo de acciones:** Implementar indicadores	**Tipo de acciones:** Gestionar y mejorar

En una pyme la sostenibilidad no empieza en aspectos ambientales o sociales, empieza en ordenar los componentes financieros, organizar las condiciones laborales básicas y tener claridad organizacional; esto permite tener una capacidad real para sostener iniciativas ambientales o sociales. Por lo anterior, este plan tiene las 4 dimensiones clave de la sostenibilidad empresarial con un enfoque ASG (Ambiental, Social y Gobernanza) adaptado a PYMES.

Dimensión Social	Dimensión Gobernanza	Dimensión Económico	Dimensión Ambiental
Cubre: Cómo se gestiona el talento	Cubre: Cómo se toman decisiones	Cubre: Cómo se asegura viabilidad	Cubre: Cómo se gestionan impactos

FASE 1. Mes 1 al 3. Ordenar la base organizacional.

La clave de esta fase será definir, identificar, controlar lo mínimo.

En la siguiente tabla se plantean algunos hallazgos por dimensión es decir la situación encontrada, frente a la brecha o causa que probablemente lo está generando, y con base en ellos la acción recomendada. Si la entidad no se identifica con el hallazgo y/o con la brecha, debe evaluar si la acción recomendada es aplicable o no para cada una de las dimensiones, sin perjuicio de que sea tomada como ejemplo de creación de bases.

Tabla 6. Fase 1. Ruta de creación de bases

Dimensión	Sector	Hallazgos	Becha	Acción recomendada	Impacto	Esfuerzo	Prioridad
Social	Talento humano	No hay roles definidos	Falta de gestión de personas	Definir funciones básicas por cargo	Alto	Bajo	Alta
	Seguridad	No hay prácticas de seguridad	Riesgo laboral	Implementar seguridad básica	Alto	Bajo	Alta
	Comunicación	No hay canales formales	Falta de alineación	Establecer reuniones o canal interno	Medio	Bajo	Alta
Económico	Finanzas	No hay control de ingresos/gastos	Falta de visibilidad	Registrar ingresos y gastos	Alto	Bajo	Alta
	Finanzas	No hay presupuesto	Falta de planificación	Crear presupuesto básico	Alto	Medio	Alta
	Tesorería	Mezcla dinero personal y empresa	Riesgo financiero	Separar cuentas	Alto	Bajo	Alta
Gobernanza	Dirección	No hay estructura organizacional	Falta de claridad en responsabilidades	Definir organigrama y roles básicos	Alto	Bajo	Alta
	Dirección	No existe dirección estratégica	Falta de alineación	Definir misión, visión y objetivos	Alto	Bajo	Alta
Ambiental	Operaciones	No se identifican impactos	Falta de diagnóstico	Identificar impactos ambientales	Alto	Bajo	Alta
	Cumplimiento	Riesgo normativo	Falta de control legal	Revisar requisitos ambientales	Alto	Medio	Alta

FASE 2. Meses 4–6. FORMALIZAR.

La clave de esta fase es documentar y estandarizar.

Tabla 7. Fase 2. Ruta de creación de bases

Dimensión	Sector	Hallazgos	Becha	Acción recomendada	Impacto	Esfuerzo	Prioridad
Gobernanza	Normativo	No hay políticas	Falta de formalización	Documentar políticas básicas	Alto	Medio	Alta
	Procesos	Operación informal	Falta de estandarización	Definir procesos clave	Alto	Medio	Alta
Social	RRHH	Prácticas aisladas	Falta de consistencia	Formalizar procesos de gestión humana	Alto	Medio	Alta
	Legal	Documentación incompleta	Riesgo laboral	Formalizar contratos y registros	Alto	Medio	Alta
Económico	Planeación	Baja planificación	Falta de control	Ajustar presupuesto y flujo de caja	Alto	Medio	Alta
	Costos	Costos poco claros	Falta de control	Clasificar y controlar costos	Alto	Medio	Alta
Ambiental	Residuos	Manejo informal	Falta de procedimiento	Definir manejo de residuos	Medio	Bajo	Alta
	Consumo	No hay registros	Falta de medición	Registrar consumo de agua y energía	Alto	Bajo	Alta

FASE 3. Meses 7–9. MEDIR

La clave de esta fase es adoptar indicadores y hacer seguimiento.

Dimensión	Sector	Hallazgos	Becha	Acción recomendada	Impacto	Esfuerzo	Prioridad
Gobernanza	Control	No hay indicadores	Falta de medición	Definir KPI clave	Alto	Bajo	Alta
	Seguimiento	No hay control periódico	Falta de gestión	Implementar reuniones de seguimiento	Medio	Bajo	Media
Social	Desempeño	No hay evaluación	Falta de seguimiento	Evaluar desempeño básico	Medio	Medio	Media
	Bienestar	Baja gestión interna	Falta de medición	Medir rotación y ausentismo	Medio	Bajo	Media
Económico	Indicadores	No hay métricas financieras	Falta de análisis	Definir indicadores financieros	Alto	Medio	Alta
	Rentabilidad	No se analiza desempeño	Falta de evaluación	Analizar márgenes y rentabilidad	Alto	Medio	Alta
Ambiental	Indicadores	No hay métricas	Falta de seguimiento	Medir consumos periódicamente	Medio	Bajo	Alta
	Gestión	Acciones aisladas	Falta de metas	Definir metas ambientales	Medio	Bajo	Media

FASE 4. Meses 10–12. INTEGRAR Y MEJORAR

La clave de esta fase es optimizar, integrar y generar valor.

Tabla 9. Fase 4. Ruta de creación de bases

Dimensión	Sector	Hallazgos	Becha	Acción recomendada	Impacto	Esfuerzo	Prioridad
Gobernanza	Estrategia	Gestión no integrada	Falta de visión sostenible	Integrar sostenibilidad en estrategia	Alto	Alto	Media
Social	Cultura	Cultura débil	Falta de consolidación	Fortalecer cultura y bienestar	Medio	Medio	Media
	Retención	Riesgo de rotación	Falta de estrategias	Implementar acciones de retención	Medio	Medio	Media
Económico	Eficiencia	Oportunidades no aprovechadas	Falta de optimización	Mejorar eficiencia operativa	Alto	Medio	Media
	Crecimiento	Crecimiento no planificado	Falta de estrategia	Evaluar inversiones y expansión	Medio	Alto	Media
Ambiental	Impacto	No se optimiza impacto	Falta de mejora	Reducir consumo (agua, energía)	Alto	Medio	Media
	Cadena de valor	Baja articulación	Falta de integración	Involucrar proveedores	Medio	Bajo	Baja

4.2. Plan de acción en gestión de sostenibilidad.

Luego de este proceso de nivelación, para aquellas entidades que se encuentren en una fase intermedia, se propone elegir entre 5 y 10 acciones y clasificarlas según su impacto y su esfuerzo. Siempre dando prioridad a acciones de Alto impacto y Bajo esfuerzo.

4.3. Formato del Plan de Acción en Sostenibilidad.

Para facilitar la implementación y el seguimiento, el plan de acción se organiza en una matriz estructurada que permite registrar de manera clara cada una de las acciones definidas. Esta matriz traduce los hallazgos del autodiagnóstico en acciones concretas, medibles y asignables.

A continuación, se describen los elementos que componen el plan:

Elementos del plan:

- **Dimensión:** Corresponde al eje de sostenibilidad al que pertenece la acción: ambiental, social, económica o de gobernanza.
- **Hallazgo:** Resultado identificado en el autodiagnóstico que evidencia una brecha, oportunidad de mejora o riesgo.
- **Tipo de acción (rápida / estructural):** Clasificación según el tiempo y complejidad de implementación:
    - *Rápida*: Se puede ejecutar en el corto plazo con recursos limitados
    - *Estructural*: Requiere cambios más profundos, planificación o inversión
- **Impacto (alto / bajo):** Nivel de contribución de la acción al mejoramiento de la sostenibilidad del negocio.
- **Esfuerzo (alto / bajo):** Nivel de recursos (tiempo, dinero, capacidad técnica) requeridos para implementar la acción.
- **Brecha:** Diferencia entre el estado actual de la entidad empresarial y el nivel deseado o estándar esperado.
- **Objetivo:** Resultado que se espera alcanzar con la implementación de la acción.
- **Acción recomendada:** Descripción concreta de la actividad o iniciativa que se llevará a cabo.

- **Mecanismo de implementación:** Forma en que se ejecutará la acción (procedimientos, herramientas, alianzas, capacitación, etc.).
- **Plazo:** Tiempo estimado para la ejecución de la acción (corto, mediano o largo plazo, o fechas específicas).
- **Responsable:** Persona o área encargada de liderar y ejecutar la acción.
- **Indicador:** Métrica que permitirá medir el cumplimiento del objetivo (por ejemplo: % de reducción, número de capacitaciones, etc.).
- **Prioridad:** Clasificación final de la acción según la matriz impacto-esfuerzo:
    - Acción inmediata. (alto impacto, bajo esfuerzo)
    - Acción estratégica. (alto impacto, alto esfuerzo)
    - Acción complementaria. (bajo impacto, bajo esfuerzo)
    - Revaluar. (bajo impacto, alto esfuerzo)

Tabla 10. Ejemplo de matriz de plan de acción.

Dimensión	Ambiental	Social	Gobernanza
Hallazgo	Alto consumo de energía	Falta de capacitación en SST	No hay código de ética
Tipo	Rápida	Estructural	Rápida
Impacto	Alto	Alto	Medio
Esfuerzo	Bajo	Alto	Bajo
Brecha	No hay control de consumo	Programa inexistente	Ausencia de lineamientos
Objetivo	Reducir consumo energético en 10%	Establecer programa anual de SST	Formalizar principios éticos
Acción recomendada	Implementar buenas prácticas de ahorro	Diseñar e implementar plan de formación	Elaborar y socializar código de ética
Mecanismo	Capacitación interna + monitoreo mensual	Contratación asesor + cronograma	Taller interno
Plazo	3 meses	6 meses	2 meses
Responsable	Operaciones	RRHH	Gerencia
Indicador	% reducción consumo	# capacitaciones realizadas	Documento aprobado
Prioridad	Acción inmediata	Acción estratégica	Acción inmediata

Los siguientes ejemplos ilustran cómo las acciones del plan pueden variar según la dimensión de sostenibilidad. Estos no son exhaustivos, pero sirven como referencia para orientar a las PYMES en la identificación de acciones pertinentes a su contexto.

Tabla 11. Ejemplos de acciones por dimensión

Dimensión	Hallazgo común	Becha	Acción recomendada	Impacto	Esfuerzo	Prioridad
Ambiental	Alto consumo de recursos (agua, energía)	Falta de control y medición	Implementar registro y seguimiento de consumos	Alto	Bajo	Inmediata
	Generación de residuos sin gestión	Ausencia de programa	Implementar plan de manejo y aprovechamiento de residuos	Alto	Medio	Estratégica
	Impactos ambientales no identificados	Falta de diagnóstico	Identificar y evaluar impactos ambientales	Alto	Bajo	Inmediata
Social	Riesgos en seguridad y salud en el trabajo	Capacitación insuficiente	Fortalecer programa de SST y formación del personal	Alto	Medio	Estratégica
	Baja formación del talento humano	Falta de procesos estructurados	Implementar plan de capacitación	Medio	Bajo	Inmediata
	Falta de comunicación interna	Ausencia de canales	Establecer espacios o canales formales	Medio	Bajo	Inmediata
Económico	Falta de control financiero	Baja visibilidad de ingresos y gastos	Registrar y monitorear ingresos y gastos	Alto	Bajo	Inmediata
	Costos poco claros	Falta de control	Clasificar y controlar costos	Alto	Medio	Estratégica
	Ineficiencia operativa	Falta de optimización	Implementar mejoras de eficiencia en procesos	Alto	Medio	Estratégica
Gobernanza	Procesos no documentados	Falta de estandarización	Documentar y estandarizar procesos clave	Alto	Medio	Estratégica
	Falta de dirección estratégica	Baja alineación	Definir misión, visión y objetivos	Alto	Bajo	Inmediata
	Ausencia de políticas internas	Falta de formalización	Implementar políticas básicas y código de ética	Alto	Bajo	Inmediata
	Falta de cumplimiento normativo	Sistema débil de control	Revisar requisitos legales y establecer controles	Alto	Medio	Estratégica

Capítulo 5.

Indicadores.

La medición del impacto en sostenibilidad debe cumplir con principios clave que garanticen su utilidad y aplicabilidad en las pymes: debe ser **relevante**, es decir, estar directamente vinculada al objetivo de la acción; **medible**, permitiendo cuantificar o verificar los resultados; **sencilla**, adaptándose a la realidad y capacidades de la entidad empresarial; **periódica**, con seguimiento en el tiempo; y **comparable**, para evaluar avances y evolución.

Para lograr una medición efectiva, se recomienda utilizar tres tipos de indicadores complementarios: los **indicadores de gestión**, que permiten verificar si las acciones se están implementando (por ejemplo, número de capacitaciones realizadas, porcentaje de avance del plan o políticas implementadas); los **indicadores de resultado**, que miden los efectos inmediatos de dichas acciones (como la reducción del consumo de energía, la disminución de residuos o la tasa de accidentalidad laboral); y los **indicadores de impacto**, que evalúan cambios estratégicos a mediano y largo plazo, como la reducción de costos operativos, la mejora en la satisfacción del cliente o la disminución de riesgos legales o reputacionales.

Este sistema de indicadores está diseñado para ser práctico, medible y adaptado a la realidad de las pymes, permitiendo evaluar avances, identificar oportunidades de mejora y alinear la gestión empresarial con estándares y buenas prácticas reconocidas. Los indicadores de sostenibilidad son herramientas clave que permiten a las PYMES medir, monitorear y gestionar su desempeño en las dimensiones ambiental, social, de gobernanza y económica. ((UNCTAD)., 2022)

La selección de indicadores presentada en esta guía toma como referencia buenas prácticas internacionales, incluyendo la metodología de indicadores básicos de sostenibilidad y contribución a los ODS desarrollada por la UNCTAD.

A través de su uso, las empresas pueden transformar su estrategia de sostenibilidad en resultados concretos, facilitando la toma de decisiones basadas en datos.

Cada indicador incluye elementos esenciales como objetivo, variables, fórmula, frecuencia de medición y metas, lo que garantiza su aplicabilidad y seguimiento continuo. Además, se promueve el uso de líneas base para contextualizar el desempeño de la entidad empresarial.

La estructura se presenta por dimensiones, facilitando su comprensión e implementación gradual dentro de la organización.

5.1. Dimensión Ambiental.

Esta dimensión evalúa el impacto de la entidad empresarial sobre el entorno natural, enfocándose en el uso eficiente de recursos y la reducción de impactos negativos.

Tabla 12. Indicadores dimensión ambiental

Indicador	Consumo de energía	Emisiones GEI	Consumo de agua	Aprovechamiento residuos	Residuos peligrosos
Objetivo	Medir eficiencia energética	Medir impacto climático	Medir eficiencia hídrica	Medir gestión circular	Controlar riesgo ambiental
Variables	Energía (kWh), Producción	Emisiones CO2e, producción	Agua (m3), producción	Residuos reciclados, totales	Residuos peligrosos
Fórmula	kWh / unidad	t CO2e / unidad	m3 / unidad	reciclados / totales	total residuos peligrosos
Unidad	kWh/unidad	t CO2e / unidad	m3/unidad	%	kg
Frecuencia	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
Meta	↓ 10% anual	↓ anual	↓ anual	>50%	↓ anual
Línea base	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial
Referente	Promedio sectorial	GHG sector	Promedio sectorial	Sector	Regulación
Responsable	Operaciones	Operaciones	Operaciones	Operaciones	HSE
Fuente	Facturas energía	Facturas + combustibles	Facturas agua	Registros residuos	Reporte residuos
Interpretación	↓ mejor eficiencia	↓ menor impacto	↓ mejor eficiencia	↑ mejor gestión	↓ menor riesgo

5.1.1 Consumo de energía.

Mide la eficiencia energética de la entidad empresarial en relación con su nivel de producción. Permite identificar oportunidades de ahorro energético y reducción de costos operativos, así como disminuir la huella ambiental.

Ejemplo: Una panadería mide kWh consumidos al mes dividido por número de productos elaborados.

Recomendaciones:

- Llevar registro mensual de facturas.
- Identificar equipos de alto consumo.
- Implementar eficiencia energética. (LED, mantenimiento equipos).

Herramientas:

- Excel o Google Sheets.
- Facturas de energía.
- Apps de monitoreo energético. (ej. EnergyCAP básico o medidores inteligentes).

5.1.2 Emisiones de GEI.

Evalúa el impacto climático de las operaciones mediante la medición de emisiones de gases de efecto invernadero por unidad producida. Es clave para gestionar la huella de carbono y avanzar hacia procesos más sostenibles.

Ejemplo: Una entidad empresarial logística calcula emisiones según consumo de combustible de su flota.

Recomendaciones:

- Empezar con fuentes principales. (energía y transporte).
- Usar factores de emisión estándar.

Herramientas:

- Calculadoras gratuitas como:
  - GHG Protocol tolos.
  - Carbon Footprint Calculator.
- Excel.

5.1.3 Consumo de agua.

Analiza la eficiencia en el uso del agua en función de la producción. Este indicador es fundamental en contextos de escasez hídrica y para reducir costos asociados al consumo.

Ejemplo: Una lavandería mide m^3 de agua por carga de lavado.

Recomendaciones:

- Revisar fugas.
- Implementar reutilización de agua si es posible.

Herramientas:

- Facturas de agua.
- Lectura de medidor.
- Registro en hoja de cálculo.

5.1.4 Aprovechamiento de residuos.

Mide el porcentaje de residuos que son reciclados o reutilizados frente al total generado. Refleja el nivel de implementación de prácticas de economía circular en la entidad empresarial.

Ejemplo: Un restaurante separa residuos reciclables vs totales.

Recomendaciones:

- Implementar separación en la fuente.
- Trabajar con recicladores o gestores autorizados.

Herramientas:

- Registros manuales.
- Básculas simples.
- Formatos de control de residuos.

5.1.5 Residuos peligrosos.

Controla la generación de residuos peligrosos, contribuyendo a la gestión de riesgos ambientales y al cumplimiento normativo.

Ejemplo: Un taller mecánico registra aceites usados generados mensualmente.

Recomendaciones:

- Cumplir normativa local.
- Tener disposición segura certificada.

Herramientas:

- Registros internos.
- Manifiestos de residuos.
- Apoyo de gestores ambientales.

5.2. Dimensión Social.

Esta dimensión se centra en el bienestar, desarrollo y condiciones laborales de los colaboradores, así como en la equidad dentro de la organización.

Tabla 13. Indicadores dimensión social

Indicador	Horas de capacitación	Tasa accidentalidad	Brecha salarial	Evaluación desempeño	Residuos peligrosos
Objetivo	Medir desarrollo talento	Medir seguridad laboral	Medir equidad	Medir gestión talento	Medir estabilidad laboral
Variables	Horas, empleados	Accidentes, empleados	Salario H/M	Evaluados, empleados	Salidas, empleados
Fórmula	Horas / empleados	accidentes / empleados	(H-M)/H	evaluados / total	salidas / total
Unidad	Horas/empleado	%	%	%	%
Frecuencia	Trimestral	Mensual	Anual	Semestral	Mensual
Meta	↑ anual	0 o ↑	0	1	↓
Línea base	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial
Referente	Sector	Sector	Sector	Buenas prácticas	Sector
Responsable	RRHH	HSE	RRHH	RRHH	RRHH
Fuente	Registros internos	Reportes SST	Nómina	Sistema RRHH	Nómina
Interpretación	↑ desarrollo	↓ menor impacto	↓ mejor eficiencia	↑ control	↓ estabilidad

5.2.1 Horas de capacitación.

Mide el nivel de formación de los colaboradores, reflejando el compromiso de la entidad empresarial con el desarrollo de habilidades y el crecimiento del talento humano.

Ejemplo: Una entidad empresarial capacita 10 empleados durante 20 horas → 2 horas/empleado.

Recomendaciones:

- Definir plan anual de formación.
- Incluir habilidades técnicas y blandas.

Herramientas:

- Excel.
- Registros de asistencia.
- Plataformas como Coursera, SENA, LinkedIn Learning.

5.2.2 Tasa de accidentalidad.

Evalúa la seguridad laboral mediante la proporción de accidentes respecto al total de empleados. Permite identificar riesgos y fortalecer la cultura de prevención.

Ejemplo: 2 accidentes en 50 empleados, es decir 4%

Recomendaciones:

- Implementar sistema SST.
- Fomentar cultura de prevención.

Herramientas:

- Reportes SST.
- ARL.
- Formatos de incidentes.

5.2.3 Brecha salarial.

Analiza la equidad salarial comparando los ingresos entre hombres y mujeres. Es un indicador clave de igualdad y justicia dentro de la entidad empresarial.

Ejemplo: Si salario promedio masculino = 1,000 y femenino = 900 → brecha = 10%

Recomendaciones:

- Revisar políticas salariales.
- Aplicar criterios transparentes.

Herramientas:

- Nómina.
- Excel.

5.2.4 Evaluación de desempeño.

Mide la proporción de empleados evaluados en relación con el total, asegurando una gestión efectiva del talento y el seguimiento del desempeño.

Ejemplo: 40 de 50 empleados evaluados → 80%

Recomendaciones:

- Implementar evaluaciones periódicas.
- Retroalimentación continua.

Herramientas:

- Formatos internos
- Software HR (ej. Factorial, Buk)

5.2.5 Rotación de personal.

Evalúa la estabilidad laboral a través de la frecuencia de salidas de empleados. Altas tasas pueden indicar problemas en el clima laboral o en las condiciones de trabajo.

Ejemplo: 5 retiros en 50 empleados → 10%

Recomendaciones:

- Analizar causas de salida.
- Mejorar clima laboral.

Herramientas:

- Nómina.
- Entrevistas de salida.

5.3. Dimensión de Gobernanza.

Esta dimensión aborda la forma en que la entidad empresarial es dirigida y controlada, considerando el cumplimiento normativo, la ética empresarial y la gestión de riesgos.

Tabla 14. Indicadores dimensión gobernanza

Indicador	Cumplimiento normativo	Incidentes éticos	Gestión de riesgos	Seguridad información	Política sostenibilidad
Objetivo	Medir cumplimiento legal	Medir integridad	Medir control riesgos	Medir ciberseguridad	Medir gestión estratégica
Variables	Requisitos cumplidos	Incidentes confirmados	Riesgos tratados	Incidentes	Políticas implementadas
Fórmula	Cumplidos / total	Conteo	Tratados / total	Conteo	Cumple / no
Unidad	%	Número	%	Número	Binario
Frecuencia	Trimestral	Mensual	Trimestral	Mensual	Anual
Meta	1	0	1	0	1
Línea base	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial	Inicial
Referente	Regulación	Sector	ISO 31000	ISO 27001	Buenas prácticas
Responsable	Jurídica	Cumplimiento	Riesgos	TI	Dirección
Fuente	Auditorías	Reportes internos	Matriz riesgos	Reportes TI	Documentos
Interpretación	↑ cumplimiento	↓ riesgo	↑ control	↓ vulnerabilidad	Sí = cumplimiento

5.3.1 Cumplimiento normativo.

Mide el grado en que la entidad empresarial cumple con las regulaciones legales aplicables. Es fundamental para evitar sanciones y asegurar la sostenibilidad operativa.

Ejemplo: 18 requisitos cumplidos de 20 → 90%

Recomendaciones:

- Mantener matriz legal actualizada.

Herramientas:

- Checklists legales.
- Auditorías internas.

5.3.2 Incidentes éticos.

Evalúa la integridad corporativa mediante el número de incidentes éticos confirmados. Promueve una cultura organizacional basada en valores.

Ejemplo: Registro de casos de fraude o conductas inapropiadas.

Recomendaciones:

- Crear canal de denuncias.
- Promover cultura ética.

Herramientas:

- Formularios internos.
- Email o buzón de denuncias.

5.3.3 Gestión de riesgos.

Mide el porcentaje de riesgos identificados que han sido adecuadamente gestionados, fortaleciendo la resiliencia organizacional.

Ejemplo: 15 riesgos tratados de 20 identificados → 75%

Recomendaciones:

- Implementar matriz de riesgos.

Herramientas:

- Excel.
- La gestión de estos riesgos puede apoyarse en metodologías ampliamente reconocidas a nivel internacional, como la norma ISO 31000 para la gestión del riesgo.[4]

5.3.4 Seguridad de la información.

Evalúa la cantidad de incidentes relacionados con la ciberseguridad, un aspecto clave en entornos digitales.

Ejemplo: Conteo de incidentes de ciberseguridad al mes.

Recomendaciones:

- Uso de contraseñas seguras.

[4] ISO (2018). *ISO 31000:2018 Risk Management Guidelines*.

- Copias de seguridad.

Herramientas:

- Antivirus.
- Reportes TI.

5.3.5 Política de sostenibilidad.

Determina si la entidad empresarial cuenta con políticas formales de sostenibilidad implementadas, reflejando el compromiso estratégico con el desarrollo sostenible.

Ejemplo: Entidad empresarial cuenta con política formal (Sí).

Recomendaciones:

- Comunicar la política a todos los empleados.

Herramientas:

- Documentos internos.
- Manual corporativo.

5.4. Dimensión Económica.

Esta dimensión analiza el desempeño financiero y la generación de valor económico sostenible en el tiempo.

Tabla 15. Indicadores dimensión económica

Indicador	Productividad	Inversión sostenible	Compras locales	Costos operativos	Rentabilidad
Objetivo	Medir eficiencia económica	Medir compromiso ESG	Medir impacto local	Control eficiencia	Medir desempeño
Variables	Ingresos, empleados	Inversión sostenible	Compras locales	Costos, ingresos	Utilidad, ingresos
Fórmula	Ingresos / empleados	Sostenible / total	Locales / total	Costos / ingresos	Utilidad / ingresos
Unidad	$/empleado	%	%	%	%
Frecuencia	Mensual	Anual	Trimestral	Mensual	Mensual
Meta	↑	↑	↑	↑	↑
Línea base	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial	Medición inicial
Referente	Sector	UNCTAD	UNCTAD	Sector	Buenas prácticas
Responsable	Finanzas	Finanzas	Compras	Finanzas	Finanzas
Fuente	Estados financieros	Presupuesto	Facturas	Estados financieros	Estados financieros
Interpretación	↑ eficiencia	↑ compromiso	↑ desarrollo local	↓ eficiencia	↑ rentabilidad

5.4.1 Productividad.

Mide la eficiencia económica a través de los ingresos generados por empleado, permitiendo evaluar el uso eficiente de los recursos humanos.

Ejemplo: $100,000 ingresos / 10 empleados = $10,000 por empleado.

Recomendaciones:

- Optimizar recursos.

Herramientas:

- Estados financieros.
- Excel.

5.4.2 Inversión sostenible.

Evalúa el nivel de inversión en iniciativas sostenibles en relación con el total de inversiones, reflejando el compromiso con criterios ESG.

Ejemplo: $10,000 en proyectos sostenibles de $100,000, es decir total 10%.

Recomendaciones:

- Integrar sostenibilidad en presupuesto.

Herramientas:

- Presupuesto anual.

5.4.3 Compras locales.

Mide el porcentaje de adquisiciones realizadas a proveedores locales, promoviendo el desarrollo económico regional.

Ejemplo: $30,000 compras locales de $100,000 → 30%.

Recomendaciones:

- Priorizar proveedores locales.

Herramientas:

- Facturación.
- ERP simple.

5.4.4 Costos operativos.

Analiza la relación entre costos e ingresos, permitiendo controlar la eficiencia operativa y mejorar la rentabilidad.

Ejemplo: $70,000 costos / $100,000 ingresos, es decir 70%.

Recomendaciones:

- Control de gastos.

Herramientas:

- Estados financieros.

5.4.5 Rentabilidad.

Evalúa la capacidad de la entidad empresarial para generar utilidades en relación con sus ingresos, siendo un indicador clave del desempeño financiero.

Ejemplo: $20,000 utilidad / $100,000 ingresos, es decir 20%.

Recomendaciones:

- Mejorar eficiencia y ventas.

Herramientas:

- Contabilidad.
- Software financiero.

5.5. Cómo usar los indicadores.

Los indicadores son herramientas fundamentales para la gestión empresarial, ya que permiten medir el desempeño de la organización y facilitar la toma de decisiones. Sin embargo, su utilidad depende de la manera en que son interpretados y utilizados en la práctica.

A continuación, se presentan los pasos clave para el uso adecuado de los indicadores en las pequeñas y medianas entidades empresariales:

5.5.1. Definir el objetivo asociado al indicador.

Todo indicador debe estar vinculado a un propósito claro dentro de la organización. Es decir, debe responder a un objetivo específico, como aumentar las ventas, mejorar la eficiencia operativa, reducir costos o fortalecer la satisfacción del cliente.

Contar con este enfoque asegura que la medición tenga sentido y oriente acciones concretas.

5.5.2. Establecer una frecuencia de medición.

Los indicadores deben medirse de forma periódica, de acuerdo con su naturaleza:

- Indicadores operativos: semanal o mensual.
- Indicadores financieros: mensual o trimestral.

La consistencia en la medición permite identificar tendencias y detectar cambios oportunamente.

5.5.3. Comparar los resultados obtenidos.

El valor de un indicador adquiere sentido cuando se compara con un punto de referencia. Esta comparación puede realizarse frente a:

- Metas previamente definidas.
- Resultados históricos de la entidad empresarial.
- Estándares o referentes del sector.

Este ejercicio permite identificar brechas entre el desempeño actual y el esperado.

5.5.4. Interpretar los resultados.

La interpretación consiste en analizar qué significa el resultado obtenido y cuáles pueden ser sus causas. Para ello, se pueden considerar los siguientes escenarios:

- Resultado por debajo de la meta: Evidencia posibles debilidades o problemas que deben ser analizados.
- Resultado conforme a la meta: Indica un desempeño adecuado que se debe mantener.
- Resultado por encima de la meta: Representa una oportunidad para consolidar o replicar buenas prácticas.

Este análisis debe ir acompañado de una reflexión sobre los factores internos y externos que influyen en el resultado.

5.5.5. Tomar decisiones y definir acciones.

El propósito principal de los indicadores es apoyar la toma de decisiones. Por ello, a partir de su análisis se deben definir acciones orientadas a mejorar el desempeño, tales como:

- Ajustar procesos internos.
- Optimizar el uso de recursos.
- Fortalecer estrategias comerciales.
- Capacitar al personal.

Las acciones deben ser claras, medibles y orientadas a cerrar las brechas identificadas.

5.5.6. Realizar seguimiento.

Una vez implementadas las acciones, es necesario hacer seguimiento para verificar su efectividad. Esto implica:

- Medir nuevamente el indicador.

- Evaluar si se presentan mejoras.
- Realizar ajustes en caso necesario.

El uso de indicadores es un proceso continuo que se basa en el ciclo de medida, análisis, acción y seguimiento.

5.5.7. Asignar responsables.

Para garantizar el uso efectivo de los indicadores, es importante asignar responsables que se encarguen de:

- Recopilar la información.
- Analizar los resultados.
- Proponer e implementar acciones.

Esto asegura que los indicadores no se limiten a un ejercicio de reporte, sino que se conviertan en herramientas activas de gestión.

Capítulo 6.

Documento de Gobernanza para PYMES.

Introducción.

Como resultado del proceso de implementación de la sostenibilidad —que ha permitido a la entidad empresarial comprender su contexto, identificar prioridades, estructurar un plan de acción y establecer indicadores de seguimiento—, surge la necesidad de consolidar estos avances en un marco organizacional claro y estructurado. En este contexto, el documento de gobernanza se convierte en una herramienta fundamental para formalizar la manera en que la entidad empresarial toma decisiones, gestiona riesgos, cumple sus obligaciones y asegura la coherencia entre lo que hace y lo que comunica.

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la gobernanza no implica la adopción de estructuras complejas ni esquemas propios de grandes organizaciones, sino la implementación de prácticas básicas que permitan ordenar la gestión, definir responsabilidades, establecer controles y fortalecer la transparencia. En este sentido, este documento ha sido diseñado como una herramienta práctica, sencilla y adaptable, que permite a la entidad empresarial consolidar su sistema de gestión desde una perspectiva integral.

El objetivo de este documento es servir como una base organizacional que articule las dimensiones ambiental, social, económica y de gobernanza, permitiendo que la sostenibilidad deje de ser un conjunto de acciones aisladas y se convierta en una práctica estructurada, medible y sostenible en el tiempo. A través de su implementación, la entidad empresarial podrá fortalecer su capacidad de control, mejorar su toma de decisiones, reducir riesgos operativos, legales y reputacionales, y generar confianza con sus grupos de interés.

Este documento no debe entenderse como un requisito formal o estático, sino como una herramienta dinámica de gestión que debe revisarse, actualizarse y evolucionar conforme la entidad empresarial crece y madura. Así, constituye el punto de partida para consolidar una cultura organizacional basada en la responsabilidad, la transparencia y la mejora continua, elementos esenciales para la sostenibilidad empresarial en el largo plazo.

PLANTILLA DE DOCUMENTO DE GOBERNANZA PARA PYMES.
Año 1 – Implementación de sostenibilidad.

1. Declaración de propósito.

La entidad empresarial [Nombre de la empresa] se compromete a operar bajo principios de ética, transparencia y cumplimiento normativo, integrando criterios de sostenibilidad en su gestión con el fin de garantizar la continuidad del negocio, la generación de valor y la confianza de sus grupos de interés.

Personalización entidad empresarial:

[Escribir aquí el compromiso específico de la entidad empresarial]

2. Principios de gobernanza.

La entidad empresarial orienta su gestión bajo los siguientes principios:

- Transparencia en la información.
- Cumplimiento normativo.
- Conducta ética.
- Responsabilidad en la toma de decisiones.
- Gestión de riesgos.
- Mejora continua.

Personalización entidad empresarial:

[Agregar o ajustar principios según la empresa]

3. Estructura organizacional y roles.

La entidad empresarial define los siguientes roles para la gestión de gobernanza:

Rol	Responsable	Función
Dirección		Toma de decisiones estratégicas
Operaciones		Implementación de acciones
Finanzas		Control financiero
RRHH		Gestión del talento humano
Cumplimiento / Legal		Seguimiento normativo

Personalización entidad empresarial:

[Completar responsables y funciones]

4. Cumplimiento normativo.

La entidad empresarial identifica y gestiona los principales requisitos legales:

Norma / requisito	Aplica	Cumple (Sí/No)	Observaciones
Laboral			
Ambiental			
Tributaria			

Personalización de la entidad empresarial:

[Completar con normativa específica del sector]

6. Código de ética.

La entidad empresarial establece las siguientes reglas de conducta:

- Se prohíben prácticas de corrupción o soborno.
- Se promueve el respeto entre colaboradores.
- Se gestionan los conflictos de interés.
- Se garantiza el cumplimiento de la ley.

Canal de reporte:

[Correo, formulario, etc.]

Personalización de la entidad empresarial:

[Agregar reglas específicas]

7. Gestión de riesgos.

La entidad empresarial identifica y gestiona sus principales riesgos:

Riesgo

Probabilidad

Impacto

Acción

Personalización de la entidad empresarial:

[Listar entre 5 y 10 riesgos principales]

8. Mecanismos de control.

Para asegurar la gestión adecuada, la entidad empresarial implementa:

- Seguimiento de indicadores de sostenibilidad.
- Revisión periódica de procesos.
- Control de información.
- Auditoría interna básica.

Frecuencia de seguimiento:

[Mensual, trimestral, etc.]

9. Canal de comunicación y reporte.

La entidad empresarial dispone de los siguientes canales:

- Correo electrónico: [correo].
- Canal interno: [definir].
- Buzón de sugerencias / denuncias.

Objetivo:

Permitir el reporte de:

- Incidentes éticos.
- Incumplimientos.
- Riesgos.

10. Política de sostenibilidad (resumen)

La entidad empresarial se compromete a:

1. **Ambiental:** Gestionar eficientemente los recursos y reducir impactos ambientales.
2. **Social:** Promover condiciones laborales justas y el desarrollo del talento humano.
3. **Económica:** Garantizar la viabilidad financiera y la eficiencia operativa.

11. Seguimiento y mejora.

El presente documento será:

- Revisado de manera: [anual / semestral].
- Actualizado según necesidades del negocio.
- Supervisado por: [responsable].

CIERRE DE ESTA GUÍA.

La sostenibilidad empresarial, especialmente en el contexto de las pequeñas y medianas entidades empresariales, no es un estado final ni un modelo único a cumplir, sino un proceso progresivo de mejora continua que se construye paso a paso y se adapta a la realidad de cada organización. A lo largo de esta guía, se ha planteado una ruta clara y práctica que permite avanzar desde la comprensión inicial hasta la implementación estructurada, la medición del desempeño y la consolidación de una gestión alineada con criterios de sostenibilidad.

Este recorrido ha demostrado que la sostenibilidad no requiere transformaciones complejas ni recursos extraordinarios, sino orden, claridad y consistencia en la gestión. Desde el autodiagnóstico hasta la definición de acciones prioritarias, la implementación de indicadores y la construcción de un documento de gobernanza, cada etapa responde a una necesidad concreta: gestionar mejor el negocio, reducir riesgos, optimizar recursos y fortalecer la capacidad de adaptación de la entidad empresarial.

Más allá de los resultados obtenidos, el verdadero valor de este proceso radica en el cambio de enfoque: pasar de una visión reactiva a una gestión anticipada, de acciones aisladas a decisiones estructuradas, y de esfuerzos dispersos a una estrategia coherente y sostenible en el tiempo. En este sentido, la sostenibilidad deja de ser un concepto teórico para convertirse en una herramienta práctica de gestión empresarial.

Finalmente, esta guía no pretende ser un punto de llegada, sino un punto de partida. Cada entidad empresarial deberá continuar este proceso, ajustarlo, profundizarlo y fortalecerlo según su nivel de madurez, su sector y su contexto. Lo importante no es avanzar de manera perfecta, sino avanzar de manera consistente.

Porque, en última instancia, la sostenibilidad en las PYMES no se construye con grandes cambios inmediatos, sino con decisiones correctas tomadas de forma constante.

GLOSARIO

Acción estructural: Iniciativa que requiere una planificación más profunda, recursos adicionales o cambios significativos en la forma de operar de la entidad empresarial.

Acción rápida: Medida de implementación sencilla y de corto plazo que permite generar mejoras inmediatas en la gestión de sostenibilidad.

ASG (Ambiental, Social y Gobernanza): Enfoque que integra la gestión de los impactos ambientales, sociales y de gobernanza en la toma de decisiones empresariales. Equivale al término ESG en inglés.

Autodiagnóstico de sostenibilidad: Herramienta de autoevaluación que permite a una PYME identificar su nivel de madurez en sostenibilidad, reconocer brechas y priorizar acciones de mejora.

Brecha: Diferencia entre la situación actual de la entidad empresarial y el nivel de desempeño o gestión deseado.

Cadena de valor: Conjunto de actividades y actores relacionados con la producción, distribución y comercialización de bienes o servicios.

Cumplimiento normativo: Grado en que la entidad empresarial cumple con las disposiciones legales, regulatorias y obligaciones aplicables a su actividad.

Debida diligencia: Proceso mediante el cual una organización identifica, evalúa y gestiona riesgos e impactos relacionados con sus operaciones, proveedores o relaciones comerciales.

Dimensión ambiental: Componente de la sostenibilidad relacionado con el uso eficiente de recursos naturales, la gestión de residuos, las emisiones y la reducción de impactos sobre el entorno.

Dimensión económica: Componente de la sostenibilidad enfocado en la viabilidad financiera, la rentabilidad, la productividad y la permanencia de la entidad empresarial en el tiempo.

Dimensión social: Componente de la sostenibilidad relacionado con las personas, incluyendo trabajadores, clientes, proveedores y comunidades. Comprende aspectos como condiciones laborales, bienestar y relaciones responsables.

Economía circular: Modelo económico que busca mantener materiales y productos en uso durante el mayor tiempo posible mediante estrategias de reducción, reutilización, reciclaje y aprovechamiento.

Emisiones de GEI: Liberación de gases de efecto invernadero a la atmósfera como resultado de las actividades humanas o empresariales.

ESG (Environmental, Social and Governance): Sigla en inglés para los factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza utilizados para evaluar el desempeño sostenible de una organización.

Gobernanza: Conjunto de estructuras, procesos, responsabilidades y controles que orientan la toma de decisiones, la transparencia y la gestión ética de una organización.

Greenhushing (silencio verde): Práctica consistente en reducir o evitar la comunicación de acciones y resultados de sostenibilidad por temor a críticas, cuestionamientos o expectativas externas.

Greenwashing (lavado verde): Práctica de comunicar una imagen de sostenibilidad que no corresponde con la realidad de las acciones o resultados de la entidad empresarial.

Grupos de interés: Personas, organizaciones o entidades que pueden afectar o ser afectadas por las actividades de la empresa, tales como empleados, clientes, proveedores, inversionistas, comunidades y autoridades.

Impacto: Efecto positivo o negativo que las actividades de una organización generan sobre el ambiente, las personas o la economía.

Indicador de sostenibilidad: Medida cuantitativa o cualitativa que permite evaluar, monitorear y gestionar el desempeño de una organización en temas ambientales, sociales, económicos o de gobernanza.

Materialidad: Principio mediante el cual una entidad empresarial identifica y prioriza los temas más relevantes para su negocio y para sus grupos de interés.

Mejora continua: Proceso permanente de evaluación, aprendizaje y ajuste que busca fortalecer progresivamente la gestión y los resultados de la organización.

Matriz de riesgos: Herramienta que permite identificar, evaluar y priorizar riesgos según su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

Nivel de madurez: Grado de avance de una entidad empresarial en la incorporación de prácticas de sostenibilidad, clasificado en niveles como incipiente, básico, intermedio y avanzado.

Plan de acción en sostenibilidad: Conjunto estructurado de objetivos, actividades, responsables, plazos e indicadores definidos para cerrar brechas y fortalecer la gestión sostenible.

Principio de integración: Principio según el cual la sostenibilidad debe incorporarse transversalmente en todos los procesos y decisiones de la entidad empresarial.

Principio de proporcionalidad: Principio que establece que la sostenibilidad debe implementarse de acuerdo con el tamaño, contexto y capacidad de cada organización.

Principio de transparencia: Principio que promueve la comunicación clara, verificable y coherente de las acciones, resultados y compromisos de la entidad empresarial.

PYME: Pequeña y mediana empresa. Organización empresarial caracterizada por un tamaño, capacidad operativa y recursos limitados en comparación con grandes entidades empresariales.

Rendición de cuentas: Proceso mediante el cual una organización informa y explica sus decisiones, acciones y resultados a sus grupos de interés.

Riesgo reputacional: Posibilidad de afectar negativamente la imagen, credibilidad o confianza de la entidad empresarial frente a sus grupos de interés.

Sostenibilidad empresarial: Capacidad de una organización para generar valor económico en el largo plazo mientras gestiona de manera responsable sus impactos ambientales, sociales y de gobernanza.

Triple resultado (Triple Bottom Line): Enfoque que evalúa el desempeño empresarial considerando simultáneamente las dimensiones económica, ambiental y social.

Viabilidad económica: Capacidad de una entidad empresarial para mantenerse financieramente sostenible y asegurar su continuidad en el tiempo.

Referencias

(UNCTAD)., U. N. (2022). *Guidance on Core Indicators for Sustainability and SDG Impact Reporting (UNCTAD/DIAE/2022/1). Naciones Unidas.* https://unctad.org/publication/guidance-core-indicators-sustainability-and-sdg-impact-reporting.

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, Volumen 54. Número. 1, Páginas 64-87.

Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks*: *The Triple Bottom Line of 21st Century Business.* Capstone Publishing.

ESRS. (n.d.). EFRAG. European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

GRI. (2021). Global Reporting Initiative. GRI 3: Material Topics 2021.

https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/. (n.d.).

OECD. (2018). *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct.*

Pole, S. (2023). *The Net Zero Report.* South Pole.

Ley 99 de 1993.

Ley 1562 de 2012 (Seguridad y Salud en el Trabajo).

Ley 1712 de 2014 (Transparencia).

Decreto 1072 de 2015.

Superintendencia de Sociedades

Centro de Estudios Societarios