



UNITED
WAY



GUÍA DEL LABORATORIO HUELLAS EMPRESARIALES Y MATERIALIDAD I



Cómo citar esta guía:

Alianza Empresarial para el Desarrollo [AED]. (2025). Guía del laboratorio Huellas Empresariales y Materialidad. AED Costa Rica.

Autoría técnica:

Fernando Campos-Calderón.

Revisión técnica: Gaudi Rodríguez Brenes UCIMED, Ana Campos Meza Grupo Purdy, Ivonne Hernández Camacho Grupo ICE, Laura Calderón Vargas Coope Ande y Arianna Cruz Córdoba Consejo Nacional de Sostenibilidad.

Fecha de publicación:

Junio, 2025.

Versión:

Primera edición.

Contacto:

comunicacion@aedcr.com | www.aedcr.com

Contenidos de esta guía

Contenidos de esta guía	3
Contexto de la guía sistematizada.....	4
Propósito del laboratorio y la importancia de la materialidad.....	5
Metodología del laboratorio	5
Aprendizajes compartidos	7
Bibliografía	13

Contexto de la guía sistematizada

El Laboratorios de Aprendizaje y Soluciones Colectivas “**De la Huella al Impacto**” permitió durante 2025 a 17 empresas diferentes aprender, actualizar y en general fortalecer los temas más actualizados de materialidad empresarial identificando desde la huella ambiental, social y de gobernanza a tener un panorama claro metodológico.

Desde la alianza y a través de varios estudios técnicos y recolección anecdótica a partir de la escucha, hemos identificado cómo las empresas enfrentan **desafíos crecientes en materia de sostenibilidad**, con presiones provenientes de múltiples frentes. Consumidores cada vez más conscientes, inversionistas exigentes y nuevas regulaciones obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias. El desafío central es **integrar la sostenibilidad en el núcleo del negocio** de manera efectiva, identificando qué temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) son realmente críticos para la empresa y sus grupos de interés. En este contexto, el concepto de huella como punto de inicio de un proceso de identificar la **materialidad** se posiciona como herramienta clave: permite **priorizar los asuntos más relevantes** –aquellos en los que la empresa tiene mayores impactos y que más importan a sus partes interesadas.

Determinar esos temas materiales requiere equilibrar. A esto se suma un entorno dinámico: lo que ayer no parecía importante puede cobrar relevancia ante una crisis reputacional, cambios normativos o tendencias globales (cambio climático, equidad social). Por ello, **la materialidad debe entenderse como un proceso continuo y estratégico**, no un ejercicio puntual y de escritorio meramente. Bien gestionada, guía la inversión de recursos hacia iniciativas ASG de alto impacto, **asegura la resiliencia y continuidad del negocio en un contexto cambiante**, genera una cultura organizacional más consciente y fortalece la competitividad sectorial de la empresa.

Este fue precisamente el punto de partida del primer Laboratorio de Soluciones Colectivas de AED, nos propusimos a integrar las mejores prácticas de estándares internacionales como Global Reporting Initiative (GRI), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (ESRS) y con ayuda de personas expertas que han desarrollado estos temas, enfrentar el reto de la sostenibilidad implica **identificar la “huella” de la empresa** y sistematizar este proceso mediante esta guía.

Propósito del laboratorio y la importancia de la materialidad

Oferta de valor AED

Alianza Empresarial para el Desarrollo (AED), a través de su oferta de valor para empresas aliadas identificó como crítico un espacio teórico práctico donde practicantes, expertos y personas que se inician en el mundo de la sostenibilidad empresarial pueden convergir a través de los Laboratorios de Aprendizaje y Soluciones Colectivas. El fin es diseñar soluciones a sus desafíos de sostenibilidad. Estos laboratorios temáticos permiten a las empresas compartir herramientas y mejores prácticas de redes internacionales (como GRI o World Business Council for Sustainable Development - WBCSD) y, con la guía de AED, co-crear estrategias adaptadas a su realidad.

¿Por qué la materialidad es tan importante?

Porque permite alinear la sostenibilidad con la estrategia corporativa. Una buena materialidad actúa como mapa: señala qué temas ASG no pueden faltar en la agenda empresarial. Esto garantiza que los esfuerzos en sostenibilidad se enfoquen en áreas donde tenemos huellas significativas alineando las causas raíz. Adicionalmente, en el entorno actual, la materialidad cada vez se ve más como un requisito. Identificar temas materiales ya no es solo “buena práctica”, es parte integral de la rendición de cuentas corporativa y de la gestión de riesgos empresariales.

Huellas Estratégicas

El laboratorio surgió entonces para atender una necesidad concreta: aprender colectivamente cómo realizar (o actualizar) un análisis de materialidad robusto que sirva de base para estrategias ASG efectivas. A través de este espacio, AED facilitó a un grupo de empresas el intercambio de experiencias y conocimientos para abordar preguntas como: ¿Cómo incorporar la doble materialidad en mi empresa? ¿Qué metodologías seguir? ¿Cómo involucrar a las partes interesadas de forma significativa? ¿Cómo traducir la materialidad en estrategia y comunicación? Este documento guía y recopila las huellas de ese laboratorio pionero –los aprendizajes, metodologías y casos prácticos compartidos–, con el objetivo de servir de referencia a más organizaciones en su camino hacia la sostenibilidad estratégica.

Metodología del laboratorio

Sesiones

El Laboratorio Huellas Estratégicas se desarrolló a lo largo de cuatro sesiones, combinando modalidades virtuales y presenciales, entre marzo y mayo de 2025. Cada sesión tuvo un enfoque específico, formando un proceso pedagógico secuencial:

**Sesión 1**

Se introdujeron los fundamentos sobre y la necesidad de un enfoque estratégico donde se deben evaluar huellas de impacto hacia afuera y adentro de la empresa basado en metodologías y estándares internacionales; GRI, IFRS S1 y S2 y ESRS.

**Sesión 2**

En la segunda sesión, más extensa y de carácter interactivo, se trabajó en identificar y mapear impactos y riesgos ASG de sus propias empresas, replicando metodologías sugeridas sobre posibles *temas materiales*.

**Sesión 3**

En la tercera sesión, de carácter presencial, el protagonismo fue para casos de la vida real. Se presentaron cuatro casos empresariales de materialidad

**Sesión 4**

La sesión final sirvió para que las empresas participantes presentaran los avances logrados en su propio ejercicio de materialidad a lo largo del laboratorio y contamos con expertos que retroalimentaron.

La estructura en cuatro módulos –de teoría a práctica, de ejemplos a implementación– fue muy eficaz para guiar a las empresas paso a paso. Cada sesión construyó sobre la anterior: primero se estableció un lenguaje común, luego se experimentó en conjunto, después se observó evidencia real y, por último, se aplicó al propio contexto. Esta metodología escalonada facilitó que incluso organizaciones con poco recorrido en sostenibilidad pudieran desarrollar competencias en análisis de materialidad a la par de empresas más avanzadas, fomentando un aprendizaje entre pares acelerado.

**Fundamentos teóricos GRI, NIIF S1/S2, ESRS**

Un pilar central del laboratorio fue la integración de metodologías internacionales reconocidas para asegurar que el análisis de materialidad estuviese alineado con las mejores prácticas y requisitos globales. A continuación, se detallan las principales referencias metodológicas y enfoques abordados:

a. Estándares GRI (Global Reporting Initiative): Se revisó el enfoque propuesto por GRI para determinar temas materiales, que si bien se centra en reportes de sostenibilidad, este orienta a realizar un análisis de materialidad inclusivo, que implique: identificar un amplio universo de posibles temas ASG relevantes, consultar tanto fuentes internas como externas (ej. diálogo con partes interesadas) y priorizar aquellos temas donde convergen un alto impacto y un alto interés de los grupos de interés.

b. Estándares ISSB – IFRS S1 y S2: Estos establecen lineamientos generales para divulgar información sobre riesgos y oportunidades de sostenibilidad relevantes para la situación financiera presente y futura de la empresa. Si bien su objetivo principal es permitir a las compañías comunicar a los inversionistas cómo los temas ASG impactan el valor de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, es un excelente material para tomar criterio de materialidad financiera y un anticipo de futuras exigencias de los mercados de capital

c. Estándares Europeos ESRS: También se introdujo la normativa que está emergiendo en la Unión Europea bajo la nueva Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD). La CSRD y los ESRS desarrollados incorporan explícitamente el concepto de “doble materialidad”, que combina la materialidad de impacto y la financiera en la definición de qué información de sostenibilidad debe reportarse. Estos ofrecen guías detalladas para llevar a cabo la evaluación de doble materialidad.

Fundamentos del aprendizaje interempresarial en sostenibilidad

Un punto enfatizado en estos espacios es el poder del aprendizaje interorganizacional en materia de sostenibilidad. Más allá de los resultados particulares (matrices de materialidad, estrategias, entre otros), es una ganancia transversal para las empresas participantes derivada del proceso colectivo en sí mismo. Los procesos colectivos de aprendizaje interempresarial, como el laboratorio de AED, contribuyen a que las empresas desarrollen nuevas competencias y marcos de valor (Dzhengiz, 2020). La formación en sostenibilidad debe verse como una inversión estratégica y no un mero cumplimiento y los esquemas colectivos potencian ese retorno estratégico al crear redes de aprendizaje permanentes entre profesionales (Wobst & Lueg, 2023). Iniciativas de este tipo ayudan a trascender la idea de que la sostenibilidad corporativa es una carrera individual de cada empresa; por el contrario, muestran que es un esfuerzo colectivo que fomenta compartir conocimiento en un espacio seguro acelera el progreso hacia objetivos comunes de desarrollo sostenible (Pacto Global, sf.).

Aprendizajes compartidos

El proceso colectivo desarrollado en el laboratorio dejó numerosos aprendizajes y reflexiones. A continuación, se sintetizan los principales que constituyen las “huellas” que este laboratorio imprimió:

 Hay un océano de información en el mundo de la sostenibilidad, esta abundancia de metodologías si bien positiva, puede abrumar a la persona lectora o practicante. Este desbordamiento de recursos no debe ser visto como un obstáculo, sino como una ventaja estratégica: entender que no existe una única respuesta correcta, sino que cada herramienta metodológica aporta una pieza valiosa para abordar la

complejidad particular de cada organización. La clave no está en simplificar, sino en desarrollar la capacidad de seleccionar y combinar herramientas adecuadas según el contexto. Por ello, disponer de múltiples fuentes y marcos no es redundante, sino esencial para construir soluciones robustas y adaptadas.

🎯 Es conocer en donde la empresa genera sus huellas. Conocer esto conlleva un proceso riguroso que considera varias aristas, la primera “inside-out” (de adentro hacia afuera), y la segunda es la dimensión “outside-in” (de afuera hacia adentro). Durante las sesiones se citaron ejemplos para ilustrar: Ejemplo: Para una institución financiera, inclusión financiera podría ser material por impacto (su aporte a la sociedad), mientras que el cambio climático puede ser material financieramente (riesgos de morosidad o insolvencia en la cartera de créditos por clientes afectados por eventos extremos). Si cualquiera de los dos es significativo, se considera material y se gestiona/reporta. El laboratorio destacó que adoptar la doble materialidad es “elevar la vara” ya que conduce a una visión más completa y estratégica de la sostenibilidad. Algunas empresas compartieron, su análisis es unidimensional (solo enfocaban impactos, o solo riesgos para el negocio); tras aprender doble materialidad, vieron la necesidad de equilibrar ambos enfoques.

En resumen, el laboratorio proporcionó herramientas de metodologías complementarias: desde los principios GRI de impacto y participación de partes interesadas, pasando por el enfoque financiero de ISSB/IFRS, hasta la rigurosa doble materialidad europea. Todo ello bajo una filosofía común: combinar visión de impacto y de riesgo, con evidencia cuantitativa y diálogo cualitativo, para determinar qué es material. Esta integración metodológica dio a las empresas herramientas concretas para abordar su materialidad de forma integral y actualizada.

🏆 Comprender el concepto de doble materialidad permite a la organización tomar decisiones más estratégicas y completas.

La doble materialidad reconoce que un tema puede ser relevante por dos razones distintas:

- Materialidad de impacto: cuando la organización genera efectos significativos en la sociedad o el ambiente.
- Materialidad financiera: cuando ese mismo tema representa riesgos u oportunidades que afectan la situación económica de la organización.

Esta doble perspectiva obliga a ampliar la mirada: no basta con gestionar solo lo que afecta las finanzas internas; también debe considerarse lo que afecta a las personas, comunidades y ecosistemas en los que operamos.

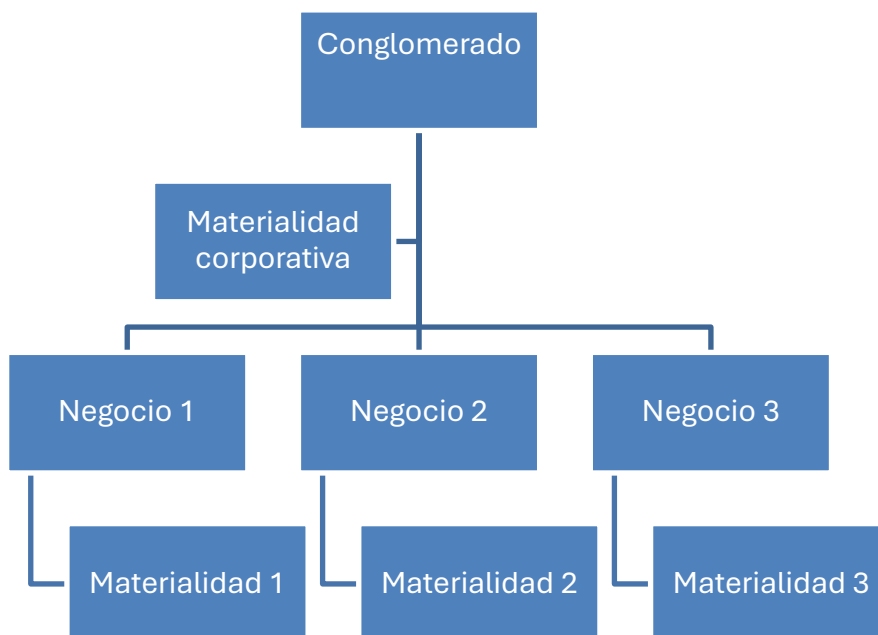
El valor de esta mirada radica en su equilibrio: permite proteger a la institución sin perder de vista su responsabilidad pública.

🔑 Solo se ha realizado un ejercicio de materialidad de impacto (GRI): En este caso, se recomienda incorporar una fase progresiva de integración de riesgos desde una perspectiva financiera y estratégica. En palabras del GRI (2025), la doble materialidad actúa como un filtro para identificar información relevante tanto desde el impacto hacia afuera como desde los riesgos hacia adentro, por lo que un análisis exclusivamente de impacto puede dejar fuera elementos clave para la continuidad del negocio y para alinear decisiones con el apetito de riesgo empresarial.

Sugerencia concreta: "Cuando las organizaciones solo han avanzado en la identificación de impactos, se sugiere utilizar los resultados como insumos para iniciar un análisis de materialidad financiera, integrando variables como afectación en ingresos, reputación, acceso a financiamiento o interrupciones operativas".

🔧 El proceso de construcción de una evaluación de doble materialidad, como se muestra en el esquema, parte de una fase de pre-identificación donde se analizan el contexto interno y externo, los reportes existentes, tendencias del sector y estándares internacionales como GRI, SASB o ESRS. Esta etapa ofrece una primera base para mapear posibles temas relevantes, permitiendo un benchmarking inicial. Posteriormente, el proceso se bifurca en dos rutas complementarias: la evaluación de impactos y la evaluación de riesgos. En la primera, se aplican metodologías como análisis de ciclo de vida (ACV), huellas ecológicas o sociales, que permiten estimar los efectos de la organización sobre el entorno. En la segunda, se emplean escenarios de tensión financiera, estrés operativo o análisis de sensibilidad para identificar posibles amenazas y oportunidades económicas. Ambos caminos implican la identificación de partes interesadas, categorización temática y pre-priorización. Tras esto, una etapa de validación estructurada con grupos de interés asegura la legitimidad del proceso, habilitando una retroalimentación efectiva. Finalmente, el proceso culmina con la priorización final de los temas, la construcción de la matriz de materialidad y su integración estratégica en la toma de decisiones, reforzando el vínculo entre sostenibilidad y valor empresarial.

🏢 En estructuras organizacionales complejas, como conglomerados con múltiples unidades de negocio, la definición del alcance de la evaluación de materialidad es un factor estratégico.



Existen dos enfoques principales: (1) una materialidad corporativa única que unifica prioridades a nivel global, y (2) materialidades específicas por unidad de negocio que reconocen las diferencias sectoriales y operativas. Cada uno presenta ventajas y desafíos.

Enfoque corporativo

Ventajas	Desafíos:
• Permite una visión integrada y coherente de la sostenibilidad a nivel estratégico. • Facilita la rendición de cuentas consolidada frente a inversionistas, reguladores y otros públicos clave. • Reduce la duplicidad de esfuerzos y promueve economías de escala en procesos, recursos y consultorías.	• Puede invisibilizar temas críticos que emergen solo a nivel de operación o contexto local. • Requiere un proceso de gobernanza robusto que logre balancear intereses diversos y representar adecuadamente las particularidades.

Enfoque por unidad de negocio

Ventajas	Desafíos
• Aumenta la especificidad y pertinencia: cada unidad identifica temas materiales propios según sus impactos, riesgos y modelo de negocio. • Mejora el compromiso local y la relevancia de las acciones de sostenibilidad.	• Riesgo de desalineación o incoherencia entre estrategias si no se articula con una visión corporativa. • Puede implicar mayores costos y esfuerzos si no se coordinan metodologías y herramientas.

Muchas organizaciones optan por un modelo mixto, donde se realiza un ejercicio de materialidad corporativa que marca el marco común y luego se desarrollan ejercicios complementarios para unidades que presentan riesgos, impactos o modelos significativamente diferentes. Este enfoque promueve tanto alineación estratégica como relevancia operativa, y es coherente con las mejores prácticas establecidas por los estándares ESRS, GRI y NIIF S1-S2.

⚙️ La materialidad sirve como un puente entre sostenibilidad y estrategia de negocio. Varias empresas descubrieron que el ejercicio de materialidad les sirvió o les puede servir para conectar sus iniciativas ASG con la estrategia corporativa de manera más clara. Al priorizar los temas materiales, se identifican áreas donde debían establecer objetivos estratégicos concretos. Por ejemplo, una empresa reconoció que ciberseguridad en servicios era material tanto por impacto como oportunidad de mercado como para evitar temas de sanciones.

Se constató que la materialidad orienta la toma de decisiones al indicar dónde enfocar recursos limitados. Como se discutió en el laboratorio, esto “evita dispersarse en asuntos marginales”. Así, las empresas aprendieron a ver la materialidad como una herramienta de gestión estratégica. Este alineamiento con la estrategia también facilita que la alta dirección apoye las iniciativas de sostenibilidad, al estar fundamentadas en un análisis riguroso de relevancia.

🗨️ La consulta de partes para identificar y priorizar temas materiales es vital, “no se vale una materialidad de escritorio únicamente”. Se enfatizó en cómo ninguna metodología de materialidad es robusta sin una auténtica participación de los grupos de interés. Una práctica recomendada fue realizar primero un ejercicio interno (ej. con gerentes) para pre-identificar temas y luego validar y complementar con partes interesadas externas. La consulta puede revelar percepciones valiosas o temas emergentes que la empresa no había considerado.

Un aprendizaje claro del laboratorio es que la consulta no debe ser tratada como trámite aparte, sino integrada holísticamente del proceso. Varios casos discutidos y expuestos durante el laboratorio lo

demonstraron, por ejemplo, consultas extensivas con sus estudiantes, colaboradores, proveedores, comunidad y reguladores, lo que le permitió descubrir nuevos temas materiales que requerían atención, esto confirma el poder de la escucha activa para detectar “puntos ciegos”.

También se discutió la importancia de retroalimentar a las partes interesadas después de la consulta, comunicándoles los resultados y cómo sus aportes fueron considerados, para mantener confianza. Durante el laboratorio se compartieron técnicas de consulta: encuestas de materialidad, entrevistas, grupos focales, talleres participativos, etc. Se citó que los estándares internacionales esperan ver esa interacción –por ejemplo, el estándar AA1000. Se discutieron buenas prácticas de cómo diseñar una encuesta de materialidad eficaz (preguntas claras, lista acotada de posibles temas, escala de valoración) y cómo conducir talleres participativos.

🚧 Enfoque de gestión como hilo conductor para integrar la perspectiva ASG en sus marcos de impactos y/o riesgos corporativos. Por ejemplo, identificar riesgos climáticos, riesgos sociales (escasez de talento por temas generacionales) u oportunidades de negocio verdes y evaluarlos en términos de probabilidad e impacto, al igual que harían con riesgos financieros tradicionales. Este enfoque de riesgos asegura que la materialidad resultante esté conectada con la continuidad del negocio y con planes de gestión existentes. Asimismo, considerar las oportunidades (no solo los riesgos) permite identificar áreas donde la sostenibilidad puede generar valor: nuevos productos sostenibles, eficiencias operativas (p. ej., ahorros por ecoeficiencia), mejor reputación que abra mercados. Se recomendó a las empresas alinear su matriz de materialidad con sus matrices de riesgos corporativos, creando incluso mapas cruzados de impactos ASG vs. riesgos corporativos.

📄 Integración de metodologías preexistentes como ISO 37000 u otras normativas de gestión de riesgos: la gestión del cumplimiento debe estar integrada con la sostenibilidad mediante marcos de gobernanza como ISO 37000 y Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que permiten tratar los asuntos ASG como elementos estructurales del riesgo estratégico. Estas metodologías pueden ofrecer una base técnica y gobernanza ya existente para escalar la doble materialidad dentro del marco de control interno y toma de decisiones. Cuando una organización ya cuenta con estructuras de gobernanza y gestión de riesgos basadas en ISO 37000 o COSO, se recomienda utilizar dichos marcos como base para mapear y priorizar riesgos ASG, garantizando trazabilidad y coherencia con sistemas existentes de cumplimiento.

🗣️ Comunicación estratégica de la sostenibilidad corporativa con los temas materiales. Identificar qué temas importan a las partes interesadas, así como los canales de comunicación nos brinda una hoja de ruta sobre qué comunicar y cómo hacerlo. Las empresas tomaron nota de que no basta hacer cosas en

sostenibilidad; es crucial comunicarlo de forma coherente y estratégica para generar confianza y valor de marca y que mejor qué desde la materialidad.

Un participante comentó que previamente su empresa realizaba muchas iniciativas aisladas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) pero no tenía un relato unificado; tras el laboratorio planeaban estructurar su comunicación en torno a sus nuevos temas materiales prioritarios, para lograr mayor impacto narrativo. En síntesis, materialidad y comunicación van de la mano: la materialidad aporta contenido relevante para comunicar, y la comunicación consolida el compromiso con esos temas materiales frente al público. Integrar ambos ámbitos fue una lección práctica de alto impacto.

❧ Momento de arranque -ya sea desde cero o en el marco de una actualización- resulta altamente recomendable comenzar con un evento de alto nivel interno. Este tipo de espacio actúa como “el pitazo inicial” del proceso, otorgándole visibilidad institucional y legitimidad interna. Más allá del simbolismo, un evento magno permite alinear expectativas, explicar el enfoque metodológico y generar compromiso desde los primeros niveles jerárquicos hasta las áreas operativas. Además, favorece la comprensión del rol que cada persona o unidad tendrá en la construcción colectiva del análisis. Su valor estratégico reside en que transforma la materialidad en una conversación transversal, elevándola de un ejercicio técnico a una prioridad de gestión empresarial.

Bibliografía

- Dzhengiz, T. (2020). A Literature Review of Inter-Organizational Sustainability Learning. *Sustainability*, 12(12), 4876. <https://doi.org/10.3390/su12124876>
- Global Reporting Initiative (GRI). (2021). GRI 3: Material Topics 2021. GRI Standards.
- Global Reporting Initiative (GRI). (2025). La doble materialidad en la práctica Ejemplos y lecciones aprendidas de empresas en América Latina.
- IFRS Foundation. (2023a). IFRS S1 General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information. International Sustainability Standards Board.
- IFRS Foundation. (2023b). IFRS S2 Climate-related Disclosures. International Sustainability Standards Board
- Pacto Global. Sin fecha. Peer Learning Groups – Programme Overview. UN Global Compact. Recuperado de <https://unglobalcompact.org/take-action/peerlearning>
- European Commission. (2023). Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 of 31 July 2023 supplementing Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards. Official Journal of the European Union, L 305, 1–403. Recuperado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>
- Wobst, J., & Lueg, R. (2023). The role of training in implementing corporate sustainability: A systematic



literature review. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.
<https://doi.org/10.1002/csr.2560>