

Integración del Capital Natural en la toma de decisiones de las empresas en México: caso Grupo Financiero Banorte



CONTEXTO

Los modelos de negocio tradicionales nos dicen que la creación de valor se basa en cuatro tipos de capital: manufacturado, financiero, humano y organizacional. No obstante, en los últimos años se ha reconocido ampliamente un quinto elemento, que erróneamente fue considerado como intangible y en consecuencia poco valorado en las empresas, pero hoy, más que nunca, debe ser añadido a esta lista¹. Nos referimos al capital natural, que integra recursos ambientales renovables y no renovables, por ejemplo, plantas, animales, aire, agua, suelo y minerales, los cuales se combinan para producir diversos flujos de beneficios para las personas. Estos beneficios son comúnmente denominados “servicios ambientales o ecosistémicos”.

La contribución del capital natural a las operaciones comerciales suele ser directa, por ejemplo, mediante el suministro de materias primas como agua, madera, alimentos, fibras, resinas, minerales o combustibles.

Sin embargo, en ocasiones, estos vínculos pueden ser menos evidentes o indirectos, y no por ello menos valiosos, al contrario, en la mayoría de los casos resultan igualmente o incluso más valiosos.

El capital natural proporciona diversos servicios ecosistémicos que sustentan de manera indirecta la producción, el consumo y el bienestar humano, por ejemplo, la regulación del clima, la fertilidad del suelo, la polinización de los cultivos y la reducción del riesgo ante desastres naturales. Tomando en cuenta lo anterior, es difícil pensar en algún sector o industria que no dependa de alguna manera del capital natural.

Por lo tanto, algunas preguntas fundamentales que la mayoría de las empresas e instituciones financieras deben hacerse son: ¿cuánto impacta nuestro modelo de negocio en el capital natural?, ¿cuánto depende nuestro modelo de negocio del capital natural y de los servicios ecosistémicos?, y ¿cómo estas dependencias están impactando en los modelos de negocio?

Responder a estas preguntas requiere un nuevo enfoque para la toma de decisiones del sector empresarial. El Protocolo de Capital Natural ofrece exactamente esto, ya que es una guía de evaluación integrada en nueve pasos para identificar, medir y valorar los impactos y dependencias empresariales en relación con el capital natural. De esta manera, se obtiene información que puede integrarse dentro de los procesos empresariales existentes, como la evaluación de carteras, la identificación y mitigación de riesgos, el abastecimiento, la gestión de la cadena de suministro y el diseño de productos, entre otros. El Protocolo de Capital Natural² fue elaborado en 2016 por la Coalición de Capital Natural (hoy conocida como la Coalición de Capitales) con la colaboración de más de 200 organizaciones, empresas y despachos de todo el mundo, y desde entonces ha sido ensayado, probado y validado por cientos de empresas.

¹Natural Capital Coalition. 2016. “Natural Capital Protocol”. (p.12) Disponible en Internet: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol

²Más información en <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/>

Imagen 1. Etapas y pasos del Protocolo de Capital Natural



Fuente: Adaptada al español de Natural Capital Coalition, 2016, "Natural Capital Protocol". Versión en línea disponible en: www.naturalcapitalcoalition.org/protocol

Al igual que en otras partes del mundo, las empresas e instituciones financieras en México han empezado a buscar formas para integrar el capital natural en sus modelos de negocio. A través de la Alianza Mexicana de Biodiversidad y Negocios (AMEBIN)³, se ha facilitado, desde el 2016, el intercambio de información, capacitación y documentación de buenas prácticas empresariales en temas relacionados a la conservación, uso sustentable y restauración de la biodiversidad, así como en torno al capital natural con una perspectiva de negocio, considerando la aplicación del Protocolo de Capital Natural entre sus empresas miembro.

Grupo Financiero Banorte, uno de los mayores bancos comerciales del país y miembro fundador de la AMEBIN, es una de las cinco empresas pioneras en la aplicación del Protocolo de Capital Natural en México. A través del trabajo conjunto con la Dirección de Sustentabilidad de Banorte y su Banca de Turismo, se desarrolló un estudio de caso enfocado a identificar los impactos y dependencias de uno de sus clientes del sector turístico hotelero en el estado de Quintana Roo, debido a la estrecha relación de esta industria con la naturaleza y su importancia para la cartera del banco. El estudio hace énfasis en la exposición a riesgos climáticos y su impacto, tanto para el cliente como para la institución financiera. Considerando lo anterior el objetivo del presente documento es comunicar los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas.

³Más información en <http://www.cespedes.org.mx/alianza-mexicana-de-biodiversidad-y-negocios/>

DESARROLLO DEL CASO

¿Qué riesgos plantea el cambio climático y la pérdida del capital natural para el rendimiento de las empresas turísticas?

El capital natural y los servicios ecosistémicos son clave para la operación de los hoteles, en especial de aquellos que dependen en gran medida del turismo de playa y de las actividades basadas en la naturaleza. Al mismo tiempo, el sector turístico y hotelero debe enfrentar las consecuencias de fenómenos naturales como huracanes y tormentas tropicales. Existe evidencia científica sobre el incremento en la frecuencia y magnitud de los eventos meteorológicos en toda la Península de Yucatán y el Caribe, debido al cambio climático, al igual que otros fenómenos relacionados con desbalances ecosistémicos como la presencia exacerbada de sargazo. Sin embargo, se sabe que los hábitats naturales como bosques, selvas, humedales, manglares, arrecifes de coral y dunas de arena desempeñan una función determinante en la amortiguación de la costa contra tormentas, inundaciones y mareas.

El caso de Grupo Financiero Banorte, y su cliente, se basó en una serie de metodologías cualitativas y cuantitativas de medición de riesgos e impactos que permitieron establecer indicadores clave en términos de riesgo (crédito, ambiental, mercado, operativo y liquidez) y definir variables para parametrizar los modelos climáticos utilizados. Entre estas variables, destacan los costos derivados de políticas climáticas, los precios de mercado, macrotendencias relacionadas a los indicadores de riesgo y los flujos financieros del cliente en estudio. Posteriormente se planteó el escenario climático del país y la región de estudio (Quintana Roo), tomando como referencia información de fuentes nacionales e internacionales especializadas en clima⁶, así como la definición de los alcances temporales.

En general, se consideró un escenario a 10 años, donde se modelaron y cuantificaron los impactos generados por distintas amenazas climáticas sobre los flujos financieros del cliente, por ejemplo, cambios de temperatura, precipitaciones, elevación del nivel del mar, huracanes, erosión del litoral, proliferación del sargazo⁵, entre otros.

A continuación, se presentan las estimaciones sobre las vulnerabilidades del riesgo climático en el hotel analizado, de acuerdo con los impactos en costo sobre el negocio, observando cómo cada una de las amenazas identificadas afectaría los ingresos, los costos fijos y variables, el alquiler, los gastos de adaptación al clima y otros gastos corporativos (Tabla1).

⁴Junto con Citibanamex, Grupo Bimbo, Walmart de México y Proteak.

Tabla 1. Estimaciones del impacto financiero para el cliente y el banco por el deterioro de los servicios prestados por los ecosistemas

Cliente (Hotel)	Panorama actual (Promedio de los 3 últimos años)	Proyección a 10 años	Variación
Gastos de operación fijos y variables (USD)	\$172,456,554.09	\$191,241,908.67	+11 %
Ingresos (USD)	\$263,891,306.67	\$250,696,741.33	- 5 %

Riesgo financiero* (USD)	\$ 31,979,919.91
Riesgo financiero (MXN)	\$263,891,306.67

Suma absoluta del aumento de gastos + reducción de ingresos
Fuente: Análisis PwC México, adaptación Banorte.

En distintos casos, se observó que los riesgos y los costos económicos son significativos. Por ejemplo, el aumento de las temperaturas, las mareas de tempestad, las olas, los huracanes, la elevación del nivel del mar y la escasez de agua podrían reducir los ingresos del hotel en casi una quinta parte, además de provocar el aumento de los precios en los alimentos y otros suministros esenciales.

También se hizo evidente que el hotel requeriría realizar nuevas inversiones, a veces costosas, para adaptarse al cambio climático y hacer frente a sus efectos. Algunas inversiones que pueden servir de ejemplo son la instalación de barreras protectoras y refuerzos, la compra de equipo de emergencia, así como la adopción de medidas adicionales para garantizar la seguridad de los huéspedes y la capacitación adicional del personal.

⁵Maltese, L., G. Henchoz, A. Bugeon and A. Guinand. 2016. The Sargasso Conquest. Ocean 71 Magazine. 19 April, 2016.

Disponible en Internet: <http://ocean71.com/chapters/sargassum-resource-for-the-future/>

⁶Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC), Panel Intergubernamental de Cambio Climático (IPCC por sus siglas en inglés), Contribuciones Previstas y Determinadas a Nivel Nacional (INDCs por sus siglas en inglés, entre otras).

Al procesar estos datos, se obtuvo una imagen clara de cómo el cambio climático puede afectar el desempeño financiero del cliente. Esto indica que, bajo un panorama de afectación climática, los gastos anuales probablemente aumentarían en un 11% (alrededor de 19 millones de dólares estadounidenses) y los ingresos se reducirían en un 5% (poco más de 13 millones de dólares estadounidenses),

lo que se traduce en un riesgo financiero global de unos 32 millones de dólares estadounidenses. Por otro lado, si observamos los efectos de los riesgos climáticos sobre los préstamos del cliente, también podemos notar repercusiones notables, ya que de acuerdo con el importe y plazo de los dos créditos vigentes que se evaluaron, el riesgo climático del cliente representaría el 39% y el 96% respectivamente, para un crédito a 2024 y otro a 2026.

Tabla 2. Resultados de las estimaciones

	BANORTE	% del Riesgo financiero para el cliente
Valor del préstamo al año 2024 (USD)	\$ 82,800,000.00	39 %
Valor del préstamo al año 2026 (USD)	\$ 33,276,800.00	96 %
Monto total de financiamiento al sector turístico hotelero (MXN)	\$ 15,651,000,000.00	4 %

En un escenario hipotético en el que los riesgos climáticos afectasen toda la cartera turística de Banorte y todos los clientes presentaran un comportamiento financiero similar al del cliente analizado, la institución podría verse impactada en su calificación ASG (ambiental, social y de gobierno corporativo; ESG por sus siglas en inglés) por parte de calificadoras de inversión como Fitch Ratings.

Actualmente Banorte cuenta con una calificación de bbb+ por parte de Fitch Ratings, sin embargo, en un escenario con afectaciones del sector hotelero bajo aspectos climáticos, podría disminuir a bbb debido a las áreas de oportunidad de sus clientes en temas de gestión del capital natural (agua, energía, exposición a impactos ambientales, relaciones con la comunidad, por mencionar algunos), y la falta de seguimiento por parte de la institución financiera en estos aspectos.

Tabla 3. Calificaciones ASG de Banorte según Fitch Ratings y posibles variaciones bajo afectaciones climáticas

Índice	VR	Impact	EAQ	EFM	EWT	EHZ	EIM	SCR	SCW	SLB	SEW	SIM	GEX	GGV	GST	GTR
Calificación actual	bbb+	Some impact	1	1	1	1	2	2	3	2	1	2	4	3	3	3
Variación	bbb	Impact	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	4	3	3	3

*Para este documento se conservan las siglas en inglés que la Calificadora utiliza de manera interna. A continuación, se presentan la descripción de los elementos señalados en esta tabla.

Tabla 4. Descripción de elementos señalados en la Tabla 3

Elementos Ambientales

EAQ	Emisiones de Gases de Efecto Invernadero/Calidad del Aire
EFM	Gestión de la Energía
EWT	Gestión del Agua y Aguas Residuales
EHZ	Gestión de Residuos y Materiales Peligrosos, Impactos Ecológicos
EIM	Exposición a Impactos Ambientales

Elementos para la Gobernanza

GEX*	Implementación de Estrategia, Ejecución Operativa
GGV	Estructura de Gobierno
GST	Estructura de Grupo
GTR	Transparencia Financiera

Elementos Sociales

SCR	Relaciones con la Comunidad, Acceso Social y Asequibilidad
SCW	Bienestar del Cliente, Seguridad de los Productos, Privacidad y Seguridad de la Información
SLB	Relaciones y Prácticas Laborales
SEW	Bienestar de los Empleados
SIM	Exposición a Impactos Sociales

Finalmente, si nos centramos en algunos riesgos clave para la institución financiera, podemos identificar alertas al igual que oportunidades. Como vimos anteriormente, la calificación ASG global de Banorte puede verse afectada ante la inadecuada gestión de temas relacionados al capital natural (como el cambio climático) de los clientes y de la institución, lo cual lanza una alarma de atención sobre el riesgo crediticio ya que podrían derivarse implicaciones importantes sobre el título de Banorte. Los riesgos de mercado también pueden verse afectados por el deterioro de activos tanto del cliente como de la institución ante la falta de previsión por amenazas climáticas. Además, el riesgo de liquidez podría incrementar ante la posible falta de pago del cliente.

Otros riesgos importantes relacionados con temas ambientales, reputacionales, operativos y de cumplimiento, destacan las fortalezas de Banorte, ya que al contar con un equipo especializado en gestión de riesgos socioambientales demuestra su interés y compromiso por fomentar la cultura de prevención y mitigación de riesgos, así como la difusión de buenas prácticas ASG dentro de sus operaciones y entre sus clientes.

Imagen 2. Riesgos potenciales para Banorte identificados en el análisis



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La aplicación del Protocolo de Capital Natural por parte de Banorte ofrece importantes perspectivas tanto para la industria de los servicios financieros como para otros sectores empresariales. Demuestra un caso empresarial convincente para identificar las dependencias y los impactos prioritarios con relación al capital natural, traducir éstos en riesgos y oportunidades y, muestra que es posible integrar este enfoque en el ámbito de las prácticas y procedimientos de toma de decisiones existentes en una empresa.

De acuerdo con el último Reporte Global de Riesgos (2020), realizado por el Foro Económico Mundial, el cambio climático y la pérdida de biodiversidad (genes, especies y ecosistemas) se encuentran dentro de los primeros cinco principales riesgos (de los diez identificados), tanto en términos de probabilidad como de impacto. Los eventos meteorológicos extremos ocasionados por el cambio climático y la pérdida de biodiversidad que hoy enfrentan todos los sectores económicos y particularmente los de mayor dependencia del capital natural, como la hotelería y el turismo, pueden ser severamente afectados en su desempeño financiero trasladando el riesgo a las instituciones bancarias que les otorgan recursos. Por estas razones, se requieren tomar acciones que contribuyan a la adaptación y mitigación de los efectos negativos del cambio climático.

Las evaluaciones de riesgo e impacto realizadas a través de metodologías como el Protocolo de Capital Natural permiten detectar áreas de oportunidad significativas tanto para el cliente como para la institución financiera.

Es importante replicar el estudio de caso y, en el mejor de los escenarios, trasladar las metodologías a nivel de cartera y en todos los sectores de financiamiento, a fin de obtener resultados que reflejen los riesgos sistémicos que no pueden ser visualizados cliente por cliente.

El estudio proporciona un mensaje claro: el cambio climático amenaza el aseguramiento del capital natural del que todos dependemos y, por lo tanto, se traduce en riesgos financieros y comerciales adicionales para los hoteles, entre otros sectores económicos, y en consecuencia afecta la cartera crediticia del banco. Por lo que se requiere tomar acciones que ayuden al sector hotelero a adaptarse y mitigar los efectos del cambio climático tomando en consideración soluciones basadas en la naturaleza.

Es importante señalar que las evaluaciones de capital natural deben realizarse a todos los niveles de negocio. Este estudio de caso demuestra cómo este tipo de análisis pueden llevarse a cabo con un enfoque a nivel de cliente o en una transacción particular. Sin embargo, pone de relieve la importancia de la ampliación de este enfoque a fin de considerar riesgos y oportunidades con relación al capital natural a nivel de cartera. Al igual que la mayoría de los demás proveedores de servicios financieros, Banorte tiene muchos clientes en el sector hotelero y turismo, por lo que es necesario no sólo llevar a cabo evaluaciones de los riesgos ambientales a nivel de transacciones, sino también tener en cuenta los riesgos sistémicos que sólo pueden ser visibles a nivel de cartera. Este nivel de análisis más amplio es esencial para identificar las tendencias regionales y sectoriales, y vincularlas más estrechamente con el riesgo crediticio de la institución financiera.

¿Qué información podríamos obtener de una evaluación más detallada?

Este estudio es muy útil y representa una innovación sustancial en lo que respecta a los procesos de identificación, medición y gestión de riesgos. Sin embargo, es sólo un comienzo. El Protocolo de Capital Natural también se extiende a una evaluación y diagnóstico más profundo. Después de haber descrito las amenazas que el cambio climático y la pérdida de capital natural plantean para las operaciones comerciales, surge otra pregunta clave sobre lo que Banorte y sus clientes pueden hacer para reducir y gestionar estos riesgos, reforzar el rendimiento financiero, y en última instancia, mantener (o incluso mejorar) sus beneficios y calificaciones. Aquí de nuevo entra el capital natural. El capital natural y los servicios ecosistémicos de la Península de Yucatán ofrecen un medio valioso y rentable para mitigar y adaptarse al cambio climático, así como para reducir al mínimo los efectos provocados por huracanes y otros fenómenos meteorológicos extremos que afectan gravemente el rendimiento y los beneficios del sector hotelero.

En este sentido, el estudio también sirve para poner énfasis en las cuestiones prioritarias que deben ser investigadas y respondidas a fondo utilizando el marco del Protocolo de Capital Natural. Una prioridad clara es analizar los posibles beneficios de la inversión en medidas para recuperar, mantener y asegurar el capital natural y los servicios ecosistémicos. Actividades como la restauración de manglares, la estabilización de dunas de arena, la protección de playas y la conservación de arrecifes de coral son una forma de gestión proactiva de los riesgos, utilizando soluciones basadas en la naturaleza para responder a las amenazas comerciales que plantea el cambio climático, mejorar la capacidad de recuperación de las empresas y fortalecer la adaptación.

El Protocolo sobre el Capital Natural ofrece una herramienta valiosa -y potencialmente transformadora- para investigar los beneficios monetarios y no monetarios de este tipo de inversiones para hoteles y empresas individuales, tanto a nivel de transacciones como de cartera para bancos y otros proveedores de servicios financieros.

Finalmente, es necesario destacar la relevancia de la generación de alianzas intersectoriales para desarrollar este tipo de evaluaciones o estudios. En este sentido, las agencias de cooperación internacional, las organizaciones de la sociedad civil y las empresas de consultoría son de gran apoyo en el entendimiento de los conceptos básicos de capital natural, su relación con los negocios y en el acompañamiento e implementación de las metodologías.

