



Sustentabilidad y la Dirección

¿Qué es lo que los directores necesitan conocer este 2018?

La sustentabilidad es ahora central para la competitividad corporativa y la capacidad continua de una empresa para operar

Introducción

La Sustentabilidad, que considera los aspectos ambientales, sociales y de gobierno (ESG¹ por su sigla en inglés) se posiciona cada vez más como uno de los tópicos más importantes a tratar dentro las agendas de la Dirección de las empresas. Aunque pueda no ser el primer tema que se le ocurra cuando piensa en lo que se conversa en una reunión de dicha naturaleza, la sustentabilidad es ahora central para la competitividad corporativa y la capacidad continua de una empresa para operar.

Tradicionalmente abarca temas tan diversos como impactos e incidentes ambientales, relaciones de trabajo, incidentes de seguridad o escándalos, la sustentabilidad afecta a todos los

sectores y desafía incluso a las compañías más progresistas y a los directores más reflexivos.

Con la mirada del inversor enfocada cada día más en la sustentabilidad, comienza a existir un mayor énfasis en el elemento de "Gobierno" (la letra "G" de la sigla ESG) y en el deber de la Dirección de supervisar la estrategia de riesgos de una compañía y la asignación de recursos. Un adecuado proceso de Enterprise Risk Management (ERM) es fundamental para expandir la evaluación de los riesgos que pueden plantear tanto el entorno ambiental y las tendencias sociales como las cambiantes expectativas de los grupos de interés que logran, y cada vez más, impactar la capacidad de una compañía para alcanzar sus objetivos estratégicos.

¹ Environmental, Social & Governance (ESG).



Expandir el proceso de ERM para incluir riesgos “ESG” puede ayudar a conectar la gestión de riesgos, la estrategia y la toma de decisiones y hacer así que las compañías se vuelvan más flexibles y competitivas.

Una integración más robusta de los riesgos “ESG” dentro de las prácticas de ERM debe contribuir a promover la gestión, medición y divulgación de información ESG significativa, al mismo tiempo que debería permitirle a la Gerencia y la Dirección una evaluación de la necesidad y asignación de recursos más efectiva.

En Deloitte vemos que la sustentabilidad demanda cada vez más tiempo en y entre las reuniones de la Dirección. Esto se debe en parte a que no hay un enfoque único y

estandarizado para incorporar los temas inherentes al ESG en las conversaciones de estrategia de negocios y los riesgos de la organización. Habiendo mucho en juego, los directores deberían actuar ahora para reconocer de una vez por todas a la sustentabilidad como un elemento fundamental que condiciona su rol administrativo y de gestión.

¿Por qué ahora?

Las compañías que descuidan el impacto reputacional y económico de la sustentabilidad lo hacen bajo su propio riesgo. Existe un creciente número de evidencias que indica que los factores de sostenibilidad influyen en los rendimientos financieros y presentan una oportunidad para impulsar el valor a largo plazo de la organización. Por ejemplo:

Riesgo	Oportunidad
Un bajo desempeño ambiental en áreas como energía, manejo de residuos, agua y emisiones es capaz de exponer a la empresa a multas, demandas, exposición regulatoria, impacto en el prestigio de la compañía y un aumento en los costos operativos.	Inversión en buenas prácticas ambientales mejora costos favoreciendo, por un lado, la gestión de recursos al tiempo que facilita, por otro lado, una mayor comprensión de la exposición corporativa a los riesgos ambientales.
Las malas prácticas laborales y una pobre gestión de las personas pueden provocar la pérdida de talentos, multas, sanciones y mayores niveles de rotación.	La inversión en talento y en el rendimiento de la cadena de suministro puede generar costos más bajos, un aumento de la productividad y una mayor capacidad para atraer a las personas que buscan oportunidades laborales.
La falta de atención a las cambiantes expectativas de consumo de los clientes puede amenazar la capacidad de una compañía para operar.	La inversión en los aspectos ambientales y sociales positivos de los productos y servicios puede impulsar la penetración de mercados y favorecer la competitividad ante mercados exigentes.

El **Global Risk Report** del Foro Económico Mundial² divulgado en Enero de 2018, remarca que las preocupaciones ambientales encabezan la lista de riesgos globales, tal como había sido expuesto en la edición anterior del mismo informe (2017). Los cinco riesgos que engloba la categoría ambiental están ubicados por encima de la media en términos tanto de probabilidad de ocurrencia como de impacto en un horizonte de 10 años. Una encuesta realizada por Deloitte y Forbes en 2017³ indica que la sustentabilidad ha emergido como el mayor de todos los riesgos para los principales empresarios globales.

En consonancia con su deber fiduciario hacia sus beneficiarios, los grandes inversores buscan una mayor transparencia

sobre cómo las empresas abordan las tendencias ambientales y sociales, incluyendo los cambios en las expectativas de sus grupos de interés, en su estrategia comercial, gobierno, evaluación de riesgos y procesos de rendición de cuentas. Los inversores quieren que las empresas informen sobre cómo la sustentabilidad impulsa y protege el valor a través de una comunicación creíble de su desempeño y demostración de su compromiso continuo con los factores objeto de este análisis. También esperan ver que la Dirección participa activamente en la integración del ESG en la estrategia de la compañía a largo plazo.

Voces influyentes en el mundo de los negocios enfatizan la importancia de que las compañías adopten un enfoque integral y de largo plazo para comunicar sobre su estrategia y el desempeño económico, incluyendo obviamente la consideración

de cómo influye la sustentabilidad en su gestión. La Dirección debe considerar las necesidades de un universo más amplio de grupos de interés y en consecuencia establecer un claro propósito si quieren continuar operando y creciendo.

¿Por qué la sustentabilidad es un riesgo a nivel de Dirección?

A escala global, los directores de las empresas enfrentan desafíos por parte de los inversores y otros grupos de interés para ser proactivos en la evaluación de las amenazas competitivas y la comprensión de las tendencias disruptivas del mercado, que incluyen preocupaciones tanto ambientales como sociales.

La supervisión de la Dirección es fundamental para la confianza del inversor en el desempeño futuro de una organización. Los directores tienen un papel importante que desempeñar en la definición de los grupos de interés críticos de la organización y en la supervisión de cómo la estrategia y las prácticas de gestión de riesgos satisfacen las necesidades de esas partes interesadas como un medio para impulsar el valor para los accionistas. Los directores pueden favorecer un compromiso más efectivo con los inversores fomentando la adopción de un adecuado proceso de identificación, medición y divulgación más proactiva y efectiva de los riesgos de ESG que brinden una idea de cómo la organización está integrando la sostenibilidad y respondiendo a las cambiantes expectativas de sus grupos de interés.

Las expectativas de los inversores en torno a ESG continúan creciendo, y su interés en la sustentabilidad abarca un diverso espectro de estrategias y enfoques. Los inversores continúan reforzando su creencia de que los factores ESG proveen una visión crítica de cómo la compañía se encuentra impulsando y protegiendo su valor, pero, si falta una divulgación efectiva de información relevante, no pueden evaluar a esos factores eficazmente.

Si los inversores no cuentan con información transparente y consistente acerca de la gestión de la sustentabilidad en la empresa, éstos no pueden ejecutar sus planes de inversión de manera efectiva. Esta reconocida necesidad ha intensificado el interés de los inversores para requerir a las empresas que utilicen todos los recursos posibles para asegurar la divulgación de información más significativa.

² World Economic Forum, en inglés.

³ Deloitte & Touche LLP, *Forbes Insights Survey: taking Aim at Value*, 2017.

La experiencia nos dice que, en muchos casos, los inversores no tienen acceso fácil a información de sustentabilidad comparable y consistente, que inclusive considere información específica de la industria. Hoy existen varias organizaciones que manejan datos inherentes al desempeño y califican a las empresas en materia de gestión sostenible. Dado que parte de esa información no proviene directamente de las compañías, estas organizaciones a menudo confían en otras fuentes para proporcionar una imagen más clara para los interesados.

Se torna difícil para las empresas comprender el universo de datos de sustentabilidad utilizados para evaluar el rendimiento corporativo y esta situación representa un claro llamado a la acción para que las empresas aumenten el nivel de calidad y revelación de temas inherentes a su gestión sostenible utilizando un formato de reporte estandarizado y coherente.

Si una empresa no explica cómo funciona su gestión sostenible, alguien lo hará. Aquí surge una evidente oportunidad para que la Dirección y la Gerencia comuniquen mejor sobre cómo la sustentabilidad se integra con la estrategia, la gestión de riesgos y las operaciones para impulsar el valor a largo plazo. Los inversores esperan que la Dirección se involucre proactivamente en este proceso y demuestre una comprensión sólida de los factores que afectan a la ESG.

De acuerdo a la edición 2017 del 'Edelman Trust Barometer', el 66% de los inversores afirma que deben confiar en la Dirección antes de realizar o recomendar una inversión.

La transparencia de la Dirección y la consideración del impacto de los factores ESG en la gestión ayuda a promover esa confianza.

Evolución de estándares y regulaciones

La regulación de temas inherentes a la sustentabilidad a corto plazo es poco probable y en principio no creemos que los organismos reguladores vayan a exigir mediante leyes o decretos la divulgación de información sobre la gestión sostenible a las empresas. Por ahora. En otros países el escenario es diferente.

La directiva de la Unión Europea sobre reporte de desempeño no financiero fue puesta en vigencia en 2017, siendo

el año 2018 el primer periodo de aplicación. Compañías que operan en países miembros de la Unión Europea y que cumplen con ciertos criterios son requeridas para que divulguen la forma en que operan y como manejan sus desafíos sociales y ambientales.

Entes regulatorios y Bolsas de Valores en varios lugares del mundo están tomando medidas para responder a la creciente demanda de inversores que esperan mayor información de la gestión sostenible vinculada con la performance financiera de las empresas.

Si bien actualmente no hay un estándar único para reportar sobre sustentabilidad en el mercado, hay un cierto número de iniciativas en marcha para avanzar hacia una mayor estandarización y transparencia al respecto. Estas iniciativas de establecimientos de normas y procedimientos que afectan a los reportes de sostenibilidad son importantes mecanismos del mercado por mejorar la rendición de cuentas sobre la materia, lo que redundará en lograr mayor confiabilidad en dichos reportes y facilitará el aseguramiento externo de éstos, lo cual redundará en una mayor confianza de las partes interesadas.

Sin embargo, existe un cierto nivel de confusión sobre el propósito y uso de esos estándares, incluyendo interrogantes sobre cómo determinar la materialidad y cómo los informes deberán ser presentados, como por ejemplo un informe separado, una respuesta a cuestionarios, o reporte integrado con los estados financieros, por mencionar algunas alternativas. Las principales iniciativas que deseamos destacar son las siguientes:

• **Global Reporting Initiative (GRI):**

GRI es una organización internacional independiente de estándares que ayuda a las compañías a comunicar los resultados de su gestión sostenible en temas tales como el cambio climático, gestión ambiental, derechos humanos, gobernanza, desempeño laboral, etc.

• **Sustainability Accounting Standards Board (SASB):**

Radicado en Estados Unidos, SASB es una organización independiente cuya misión es desarrollar y divulgar estándares contables sobre desempeño sostenible que ayuden a las empresas a revelar información útil para sus inversores.

• **International Integrated Reporting Council (IIRC):**

Radicado en el Reino Unido, IIRC es una coalición de reguladores, inversores, empresas, formadores de estándares, estudios contables y ONGs comprometidas en establecer un marco para producir un reporte de desempeño integrado sobre cómo la compañía a través de su estrategia, gobernanza, performance económica y gestión sostenible contribuyen a la creación de valor.

En un mundo donde las expectativas de las partes interesadas y los estándares de rendición de cuentas continúan evolucionando, hay quienes sugieren adoptar una posición de "esperar y ver" antes de decidir sobre el reporte de sostenibilidad.

Sin embargo, creemos que esperar al margen sin tomar parte es en sí riesgoso. La organización puede fallar en conseguir el reconocimiento por sus prácticas sostenibles y como fue mencionado anteriormente, si la empresa no lo hace, algún otro va a ocuparse de hablar sobre su desempeño sostenible. La Dirección debería jugar un papel activo en promover las prácticas sostenibles y como se rinde cuenta de sus resultados.

Que cosas podría hacer la Dirección

Los directores están en una posición única para conectar la sustentabilidad con la misión y la estrategia corporativa. Una vez que se define la importancia de la sustentabilidad para la organización, la justificación de la trascendencia sobre su revelación surgirá de manera natural. Tener especial consideración en las necesidades crecientes de la totalidad de las partes interesadas, brindará a los directores la posibilidad de desarrollar una relación más efectiva con los inversores a través de una apropiada transparencia en su estrategia de rendición de cuentas. Más allá de la estrategia de rendición de cuentas que exista en la compañía, a veces los directores sienten que no tienen adecuado acceso a la información sobre la gestión sostenible que necesitan. Ni tampoco necesariamente entienden como la sustentabilidad está atada al valor del negocio. Esta situación es una interesante oportunidad para la Dirección y la Gerencia para trabajar juntos y definir así el universo más amplio de los riesgos, cuáles de las partes interesadas son las más sensibles y determinar qué medidas de mitigación de riesgos y mecanismos de rendición de cuentas deben abordarse.

Existe una serie de aspectos que la Dirección puede considerar y preguntarse sobre que pueden hacer controlar

mejor los riesgos de sustentabilidad emergentes y dar así adecuada respuesta a las expectativas de las partes interesadas.

Contáctenos:

Martín Carmuega **Socio**

Líder Risk Advisory
+54 11 4320 4003
mcarduega@deloitte.com

Alfredo Ángel Pagano **Socio**

Strategic & Reputation Risk
Sustainability
+54 11 4320 2700 Interno 2702
apagano@deloitte.com

Paula Mantel Amari **Gerente Senior**

Strategic & Reputation Risk
Sustainability
+54 11 4320 2700 Interno 4837
pamantel@deloitte.com

Josefina Medero **Gerente**

Strategic & Reputation Risk
Sustainability
+54 11 4320 2700 Interno 8054
jmedero@deloitte.com

Preguntas para hacer	Pasos a seguir
¿Tenemos acceso regular a la información necesaria para comprender los riesgos que emergen sobre aspectos sociales y ambientales?	Establecer o incrementar la frecuencia de reportes de gestión de riesgos de sustentabilidad a la Dirección.
¿Con qué frecuencia discutimos sobre riesgos de sustentabilidad?	Establecer una agenda de temas de sustentabilidad. Realizar presentaciones ad-hoc orientadas tanto a la exposición de los riesgos como así también a impulsar un mejor conocimiento de los temas inherentes a la gestión sostenible de la industria y la organización.
¿Tenemos un comité focalizado en cuestiones de sustentabilidad que aborde sus riesgos asociados?	Establecer si no existe o aclarar las responsabilidades del comité de Sustentabilidad para que traten específicamente los riesgos asociados.
¿Quién de la Dirección tiene conocimiento en materia de sustentabilidad?	Evaluar la posibilidad de que el comité de sustentabilidad pueda evaluar la competencia en materia de sustentabilidad a la Dirección, para que presente un plan de mejoramiento de ese conocimiento.
¿Conocemos a las partes interesadas relevantes de la organización y sabemos cómo estamos respondiendo a sus expectativas en materia de sustentabilidad?	Asegurar que la Gerencia ha establecido claras responsabilidades sustentables para las áreas operativas (ej. finanzas, relaciones con inversores, legales, riesgo, estrategia, talento y operaciones) para abordar las demandas de los grupos de interés.
¿Tenemos un claro mensaje en como la estrategia a largo plazo considera los riesgos de sustentabilidad y las oportunidades?	Establecer una estrategia de divulgación que brinde prioridad a las expectativas de las partes interesadas, alineamientos sustentables al valor de la empresa, y el uso de estándares reconocidos para comunicar el desempeño sostenible de temas relevantes.
¿Qué información sobre desempeño de la gestión sostenible revelamos a terceros, y cuán confiados estamos de que esa información es íntegra, exacta y confiable?	Asegurar que la Gerencia haya establecido mecanismos adecuados para la captura y procesamiento de información existente en sus sistemas de gestión para la preparación de la información a divulgar. Evaluar la posibilidad de establecer aseguramiento externo (auditoría) para incrementar la confianza en los reportes y mejorar así la calidad de la información usada para la toma de decisiones y la gestión de riesgos asociados.
¿Los riesgos de sustentabilidad están específicamente incluidos en el programa ERM de la compañía?	Asegurar que la gestión de los riesgos de sustentabilidad sea parte integral de los procesos de ERM de la compañía.



Si su dispositivo móvil lo permite, escanee el código y acceda a nuestra web.

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades únicas e independientes y legalmente separadas. DTTL (también conocida como "Deloitte Global") no brinda servicios a los clientes. Por favor acceda a www.deloitte.com/about para conocer más sobre nuestra red global de firmas miembro.

© 2018. Para más información contacte a Deloitte & Co. S.A.