


Deloitte.



POV

Directorio y gestión ESG:

Impulsando el futuro de la empresa



¿Cómo los directorios
pueden fortalecer
su gobernanza para
acelerar la integración
ESG?

Nos encontramos en un punto de inflexión en la agenda de los negocios, puesto que la integración de los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés) se está posicionando como el camino para desarrollar resiliencia y generar valor a largo plazo en las empresas. Hemos llegado al punto en que los inversionistas, trabajadores, consumidores y el público en general, esperan que las empresas aborden activamente dichas prioridades y oportunidades. En la actualidad, la agenda de sostenibilidad juega un rol fundamental en la reputación corporativa y en la relación entre las compañías y sus stakeholders. Por lo que una verdadera transformación, sostenible en el tiempo, debe ir en alineación con los valores corporativos.

Los desafíos en torno a las temáticas ESG, están siendo internalizados de forma transversal en los espacios públicos y privados. Organizaciones de la industria de la energía, financiera, acuicultura, de consumo

masivo, entre otras, se encuentran gestionando estos factores para minimizar sus riesgos y crear oportunidades comerciales. La rápida adaptación e interés por los factores ESG, ha llevado a los reguladores locales a monitorear los impactos ambientales y sociales de las empresas en sus entornos y de cómo estos últimos pueden impactarlas de vuelta. En nuestro país, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), lo ejecuta a través de la Norma de Carácter General (NCG) 461. Esta es una temática que las organizaciones y sus respectivos Directorios, deben abordar de forma diligente. Los Directorios son responsables de supervisar la gestión de riesgos y administrar el valor de la compañía en el largo plazo, por ende, juegan un rol fundamental para evaluar y monitorear los impactos ambientales y sociales que tiene la empresa en su entorno, comprendiendo cómo estos factores pueden impactar su rendimiento financiero. El Directorio es el

responsable de analizar el impacto potencial y el riesgo relacionado a las temáticas ESG en el modelo operativo de la organización. Es por ello que las empresas están adoptando las prácticas ESG en sus organizaciones de forma estratégica y transversal a su modelo de negocio, integración que está implementándose con celeridad en diferentes regiones del mundo, donde destaca Europa y Estados Unidos.

Las temáticas ESG representan un desafío para los Directorios, pero también una oportunidad, e implica conectar temáticas globales como lo son el cambio climático, la escasez hídrica o los derechos humanos con sus operaciones, estrategia de negocios y perfil de riesgo de su organización. La correcta y apropiada adaptación, permite alcanzar una mayor rentabilidad a largo plazo, otorgando además bienestar a sus grupos de interés y a la sociedad en general.

Tendencias clave y mejores prácticas ESG

Las temáticas ESG se están abriendo camino en las agendas corporativas cada vez con mayor fuerza. Debido a su alcance transversal y al debate que los rodea, continúa expandiéndose, y la responsabilidad de su supervisión por parte de los Directorios también. A continuación, se destacan las tendencias clave en torno a las temáticas ESG:

Los impactos relacionados a los factores ESG están aumentando y son cada vez más relevantes

Las actividades industriales y comerciales tienen impactos positivos y negativos en la sociedad. Estos últimos, contemplan efectos como agravar el cambio climático la contaminación del aire y del agua, degradación de los ecosistemas, maltrato de animales, impactos en materia de derechos humanos en las cadenas de suministro, entre otros. Asimismo, se estima que los impactos derivados de la actividad humana resultan cada vez más devastadores, tales como la pérdida de la biodiversidad y el estrés hídrico, los cuales terminan impactando la

rentabilidad de las empresas que no consideren la integración ESG en su modelo de negocio. Un buen ejemplo para hacer frente a esta situación, son mayores regulaciones para cumplir con los compromisos de neutralidad de emisiones.

Entre las tendencias favorables, la sostenibilidad y la creación de valor ha permitido que los negocios, generen nuevos empleos e impulsen la innovación, dando cabida a la filantropía y otro tipo de contribuciones. Algunas organizaciones incluso han adoptado

y promovido activamente metas “ecológicas” con el objetivo de impulsar el “triple impacto”, que contiene el bienestar de las personas, del planeta y de las empresas.

Considerando los desafíos presentes y futuros, los países, reguladores, sociedad civil y las mismas compañías, están empujando una transformación económica que permita avanzar en un desarrollo sostenible, cuidando el entorno en el que nos desenvolvemos.

Mayor transparencia y mejor calidad de datos

Las tendencias en cuanto a divulgación de información ESG (Reportes Integrados o Reportes de Sostenibilidad) evidencian una inclinación hacia una mayor transparencia y una mejora en la calidad de los datos. Esto responde a distintos requerimientos; como brindar mayor información a los inversionistas, a las Bolsas de valores y a los mismos consumidores. Por su parte, organizaciones civiles y medios de comunicación realizan un seguimiento en cuanto al desempeño de las empresas, mediante el

monitoreo de eventos como accidentes industriales, degradación o impacto ambiental y comunicación con las comunidades. Las redes sociales también han jugado un importante rol, convirtiéndose en una fuerza de demanda por mayor transparencia y comparabilidad de la información.

Estandarización de información: IFRS irrumpe en el escenario ESG

Ante la necesidad de la estandarización y comparabilidad de los datos ESG a nivel mundial, la Fundación de Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) -conocida globalmente por desarrollar las Normas Internacionales de Contabilidad o Normas NIIF- anunció el año pasado en la COP26 en Glasgow, la creación del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés) - integrado por los principales organismos encargados

de la elaboración de marcos y estándares globales de sostenibilidad, como lo son el The Value Reporting Foundation (SASB y IIRC), el Climate Disclosure Standards Board (CDSB por sus siglas en inglés), el World Economic Forum (WEF por sus siglas en inglés) y el Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) -, para generar en el interés público, una línea de base universal e integral de normas de divulgación de sostenibilidad de alta calidad para satisfacer las necesidades de información de los inversionistas.

Dicho Consejo, publicó en marzo de 2022 dos proyectos de normas; el S1 de Requerimientos Generales para la Información a revelar sobre Sostenibilidad relacionada con la Información Financiera y el S2 de Divulgación Relacionada al Clima, dando paso a un periodo de consulta pública que duró hasta julio de 2022. Hoy, el ISSB se encuentra en fase de revisión de comentarios y se espera que ambos proyectos sean publicados en su versión final al término de 2022 o bien, principios de 2023.

La reputación es un activo indispensable

Debido a que la confianza en las instituciones y el poder de la publicidad tradicional ha ido disminuyendo, las organizaciones han comprendido que la reputación constituye un activo estratégico, y que esta puede ser directa e indirectamente influenciada por sus prácticas ESG. Pese a que la reputación es vista a menudo como un problema de B2C (empresa a consumidor) en países en desarrollo, muchas empresas B2B (empresa a empresa) son igualmente afectadas

por la gestión de riesgos y aumento de transparencia en su propia operación y en toda su cadena de suministro. En consecuencia, muchas empresas están priorizando y gestionando los factores ESG internamente y entre sus fuerzas de venta, pues la materialización de un riesgo ESG significativo en cualquier área de la empresa, podría dañar la reputación de forma importante.

El compromiso con las prácticas ESG permite atracción y retención del talento

Los trabajadores quieren estar orgullosos del lugar donde trabajan y que su propósito, misión y cultura refleje -o al menos no se oponga- a sus valores personales. Esto es especialmente cierto entre las nuevas generaciones de profesionales. En este sentido, las declaraciones de valores corporativos y los mensajes culturales de la organización pueden no ser suficiente para ellos. Frente a los posibles impactos negativos ESG, los cuales, pueden comprometer la capacidad de una organización para

atraer y retener talento. Un perfil ESG favorable puede ser una ventaja, particularmente en áreas donde el talento es escaso y la competencia es fuerte.

El valor comercial está en riesgo

Los factores ESG pueden tardar en convertirse en eventos de riesgo. Si bien, muchos riesgos ambientales, tales como el cambio climático o la escasez hídrica, han sido ampliamente anticipados, hay otros que emergen rápidamente y dan poco espacio para adaptarse. Un ejemplo reciente es la reticencia a los residuos de plástico que inició hace unos años producto del descubrimiento de una isla de basura en el Pacífico que dio vuelta al mundo en diferentes medios. No todos los riesgos ESG son a largo plazo. Dependiendo del modelo de negocio, las fuentes laborales, materias primas, la evolución de las regulaciones y el comportamiento de los grupos de interés; no abordar las temáticas ESG podrían presentar eventualmente, amenazas a corto plazo para la cadena de valor, la

reputación y el valor de las acciones. efectos en la cadena de suministro, ingredientes cancerígenos o derivados de minerales presentes en los productos, o una importante demanda colectiva derivada de las decisiones ejecutivas producto de un débil Gobierno Corporativo. Dado el impacto potencial sobre el valor de las acciones a corto y largo plazo, los líderes deben medir el impacto integral de factores que generan los riesgos ESG, y desarrollar medidas para abordarlos y mitigarlos.

La oferta de productos sostenibles en el mercado ha crecido con fuerza y hoy, estos se encuentran disponibles a un costo cada vez más similar a los productos tradicionales, alcanzando valores competitivos. Esto es una tendencia que se mantendrá y seguirá

en aumento.

Los entes reguladores tienden a seguir las tendencias del público en cuanto a sus preocupaciones en materia ESG, aunque también tienen su propio acercamiento a esta temática. La Unión Europea (UE) ha liderado las políticas ESG, seguido por Estados Unidos y Asia. Bajo la Directiva 2014/95/UE, cerca de 6.000 empresas de la UE deben divulgar sus políticas sobre protección al medio ambiente, trato a sus empleados, respeto por los derechos humanos, anticorrupción, antisoborno y diversidad en el Directorio. Más recientemente, el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles (SFDR) que se engloba dentro del Plan de acción de la UE sobre finanzas sostenibles, consta de un conjunto de normativas interconectadas

diseñadas para fomentar la inversión sostenible, que entró en vigor el 10 de marzo de 2021. Esta norma, tiene por objetivo ayudar a los inversores proporcionando más transparencia sobre el grado en que los productos financieros presentan características medioambientales y/o sociales, invierten en inversiones sostenibles o cuentan con objetivos sostenibles.

En Estados Unidos, también se han tomado importantes medidas, las cuales tienden a alinearse con las expectativas de los grupos de interés y las iniciativas de empresas, donde algunas organizaciones y jurisdicciones persiguen prácticas igualmente desafiantes. A partir del 2020, California solicitó que los dos fondos de pensiones más grandes del país, consideren la divulgación de

información relacionada a riesgos y oportunidades derivados del cambio climático. Lo anterior, se realizó a través de la promulgación de la Ley SB-964, del estado de California, la cual indica que los Fondos de Jubilación de Empleados Públicos y de Profesores, deberán analizar el riesgo financiero relacionado con el clima, definiendo a éste como un riesgo material para el fondo y siendo parte de sus responsabilidades fiduciarias.

Por su parte, en 2022, la SEC ha propuesto una norma sobre los requisitos de divulgación de información sobre el clima y más recientemente publicó dos propuestas, cuyo objetivo es mejorar la información sobre fondos de inversión, fondos cotizados y vehículos similares que tienen en

cuenta las cuestiones ESG. Las prácticas ESG también han llegado a nuevas regiones, por ejemplo, muchas empresas del sudeste asiático han intensificado sus esfuerzos en gestión ESG para realzar su reputación y su capacidad de atraer negocios con países cuyas políticas en esta materia son más desarrolladas.

Finalmente, a nivel local, además de la promulgación de la NCG 461 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), en 2020, la Superintendencia de Pensiones publicó la nueva norma que incorpora el riesgo climático y los factores ESG en las políticas de inversión y de gestión de riesgos de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP).



Los inversionistas prestan atención a la información ESG

Las preocupaciones de los inversionistas en materia ESG está creciendo con el tiempo y son diferentes las estrategias de aproximación a la información de sus clientes. Pero si hay algo en lo que todos coinciden, es la necesidad de estar informados a la hora de tomar decisiones de inversión por el impacto que los factores ESG pueden tener en la rentabilidad. De acuerdo a proyecciones y datos entregados por Bloomberg, los activos gestionados bajo criterios ESG se dispararon en 2021, alcanzando cifras de 37,8 billones de dólares a finales del año y se prevé que crecerán hasta los 53 billones de dólares en 2025, lo que supondría un tercio de todos los activos mundiales gestionados.

Los principales requerimientos de información se relacionan a la gestión del Directorio y gerencia sobre temáticas ESG, así como también de las problemáticas y riesgos asociados, y sus eventuales planes estratégicos futuros. Por ejemplo, los inversionistas institucionales se están preocupando cada vez más por el cambio climático, y muchos están buscando claridad frente a sus posturas y la dirección que tienen los Directorios respecto de esta y otras temáticas.

Los inversionistas son conscientes que de no gestionar los factores ESG materiales, puede generar consecuencias financieras, negativas o positivas, y quieren anticipar y gestionar los impactos operacionales, regulatorios o reputacionales asociados a dichas temáticas. Sin tener buena información ESG disponible de toda su cadena de valor, es complejo anticipar eventuales riesgos que podrían impactar financieramente.

En vista de los mayores requerimientos de inversionistas y de la necesidad de las empresas de crear valor en el tiempo, debe ser de interés de la propia organización proporcionar información sólida de temáticas ESG. Primero, estas divulgaciones brindan información que los inversionistas quieren y necesitan. Cuando no está disponible, dan espacio para dudas o, simplemente, invierten en otra compañía. En segundo lugar, la divulgación de esta información permite que las empresas demuestren su desempeño y comparen sus políticas, prácticas y acciones con la industria. Finalmente, las divulgaciones públicas ponen a la gerencia en control de la narrativa ESG. Cuando los inversionistas no reciben los datos ESG directamente

de la empresa, recurrirán a otras fuentes de información o harán una aproximación de esta, complejizando la toma de decisión.

Es preferible que la organización proporcione datos precisos y desarrolle el contexto narrativo, para que sus prácticas ESG se comuniquen con el mensaje correcto a todos sus grupos de interés y se alinee a la estrategia de negocio.

No existe una sola receta en las estrategias de inversionistas y del sector financiero. Algunas instituciones financieras consideran factores ESG en sus decisiones de préstamos e inversiones, mientras que otras se encuentran excluyendo ciertos sectores del portafolio de inversiones que no se alineen a los desafíos sociales y ambientales. Pese a que en el pasado pueden no haber considerado los perfiles ESG de sus clientes corporativos, ahora perciben que los riesgos ESG podrían afectar el desempeño financiero futuro de esos clientes. Este nuevo paradigma, ha posibilitado que se observe con mayor detalle estos temas a la hora de considerar qué empresas y proyectos financiarán, en particular a la luz de los problemas relacionados con el cambio climático.

Norma de Carácter General 461 de la CMF: mayores exigencias de divulgación de información ESG

A nivel global son varios los países que están incluyendo en sus regulaciones mayores exigencias de divulgación de información ESG. La Comisión Europea, Inglaterra y recientemente a nivel local, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) mediante la emisión de la Norma de Carácter General (NCG) 461, reflejan la relevancia que estas materias representan para la economía y la sociedad.

A ello se suma los avances de la Superintendencia de Pensiones mediante su NCG° 276 publicada en 2020 que busca que las AFP y la AFC especifiquen cómo los factores ESG y en particular los relacionados al cambio climático son incorporados

en sus procesos de análisis de inversiones y de esta forma, actuar en el mejor interés de los afiliados en el largo plazo.

La razón que ha empujado a mirar en más detalle las temáticas ESG por parte de los reguladores tiene directa relación a los potenciales efectos financieros que podrían derivar producto de toma de decisiones que no incorporen estas temáticas, toda vez que una gestión deficiente en materia ESG podría repercutir en los estados financieros de las compañías. En este contexto, el objetivo de la CMF es claro: que los inversionistas y el público en general puedan evaluar y seleccionar aquellas alternativas en que estarían mejor resguardados

sus intereses y que puedan distinguir aquellas compañías más preparadas para identificar, cuantificar y gestionar sus riesgos en materia ESG.

Esto quiere decir que aquellas empresas que no han tenido una gestión activa de la sostenibilidad deben ir preparándose desde ya, porque en el corto plazo deberán obligatoriamente transparentar su información y desempeño ESG.

La Normativa será aplicable a entidades supervisadas por la CMF, en específico bancos, compañías de seguros, emisores de valores de oferta pública, administradoras generales de fondos y bolsas de valores.

Nueva estructura de Memoria Anual

La NCG N°461 modifica la NCG N°30, contemplando temáticas de sostenibilidad de manera integral a lo largo de la Memoria Anual.

Así, la nueva Memoria se estructura en base a un enfoque de reporte integrado, que incorpora requerimientos de información sobre el perfil de la entidad, su gobierno corporativo, sistema de gestión de riesgos, estrategia y modelo de negocios.



Gobernanza y la NCG 461

La nueva normativa incorpora, al centro de la divulgación, la Gobernanza de la Organización, incluyendo las materias y prácticas de gobierno corporativo a que se refería la NCG N°385 -la cual quedará derogada-, para efectos de medir y comparar la fortaleza del Gobierno de la entidad, la robustez de su gestión de riesgos y su comprensión del negocio.

De esta manera, la norma referida exige la divulgación del marco de gobernanza, la composición, estructura, funcionamiento y rol del directorio frente a los riesgos y oportunidades de sostenibilidad, particularmente relacionados a derechos humanos y al cambio climático. Lo anterior, tomando como referencia las recomendaciones

del Task Force on Climate-Related Financial Disclosures (TCFD). En esta línea, los mecanismos y procedimientos de supervisión y gestión por parte del Directorio se tornan claves, exponiendo de manera concreta el papel que tienen los Gobierno Corporativos en el monitoreo de las materias extra financieras, sus riesgos y cómo estas pudieran afectar de manera material el desempeño de los negocios, su condición y planificación financiera.

Así, la norma solicita de manera detallada los procesos a través de los cuales el Directorio se informa sobre temáticas ESG, la existencia (o no) de Comités específicos para ello, la periodicidad del seguimiento, su relación con los grupos de interés y cómo se ocupa y aborda los intereses

de ellos, estableciendo la relevancia que tienen estas materias en la creación de valor de largo plazo de las compañías.

Finalmente, la norma centra los nuevos requerimientos en el Directorio, debido a que son los responsables de administrar y dirigir las compañías, y de entregar la información – oportuna y veraz – al mercado, según corresponda.

Implementación

Las entidades reguladas deberán reportar su Memoria Anual de acuerdo a la nueva normativa de acuerdo con el siguiente cronograma:

- Para aquellas sociedades anónimas abiertas (SAA) que superen el equivalente a 20 millones de UF en activos totales consolidados calculados a la fecha de inicio del año a que se refiere la Memoria, se aplicará a partir del 31 de diciembre de 2022. Esto significa que deberán remitir su Memoria conforme al nuevo formato desde marzo de 2023.

- Para aquellas SAA que superen el equivalente a 1 millón de UF en activos totales consolidados a la fecha de inicio del año a que se refiere la Memoria, se aplicará a partir del 31 de diciembre de 2023, por lo que deberán integrarlo a su Memoria desde marzo de 2024.

- Para las sociedades anónimas especiales inscritas en el Registro de Valores que lleva la Comisión, como es el caso de Bancos, o que conforme a la NCG N°431 o Circular N°991 deben remitir su Memoria Anual de acuerdo con la NCG N°30, como son las

Entidades de Infraestructura Financiera, Compañías de Seguros y Administradoras Generales de Fondos, se aplicarán a partir del 31 de diciembre de 2024, por lo que deben remitir su Memoria conforme al nuevo formato desde 2025.

Guía para la Implementación y Supervisión de los estándares de sostenibilidad

El pasado 4 de octubre de 2022, la CMF publicó la Guía para la Implementación y Supervisión de los estándares de sostenibilidad, cuyo objetivo es mejorar la calidad de la información que los emisores entregarán al mercado respecto de su actuar en materia de sostenibilidad en sus memorias anuales.

La Guía entrega lineamientos para una mejor divulgación y cumplimiento de la NCG 461; clarifica algunas de las dudas más comunes presentadas a la Comisión respecto de cómo cumplir con ella, estandariza los criterios de difusión de acuerdo a los Estándares de SASB y las mejores prácticas esperadas por la CMF.



Impulsando a la empresa hacia la ruta de la sostenibilidad en el largo plazo

Quienes se encuentran impulsando con liderazgo la agenda ESG de forma transversal en las compañías, ven la necesidad de identificar y gestionar los factores ESG materiales. En este contexto, los Directorios tienen la responsabilidad de influir en esta gestión, con el objeto de mejorar el enfoque de la organización en estas materias y acelerar su implementación. Esto no es solo un asunto de relaciones públicas o de posicionamiento de la marca – pese a que son consideraciones válidas–. Tampoco es solo un tema de prácticas éticas o tener un positivo impacto

organizacional. Es también una cuestión de rentabilidad y creación de valor en el largo plazo. Por definición, las prácticas sostenibles tienen como objetivo asegurar que la organización genere valor y lo mantenga en el tiempo.

Desde la mirada comercial, una buena estrategia ESG tiene una perspectiva integral. Comienza con la definición de un propósito, con el objetivo de alcanzar mayor eficiencia operativa y una reducción de los riesgos. Luego se extiende a la resiliencia y sostenibilidad operacional y

organizacional con mirada a futuro.

Para dirigir la organización hacia un enfoque cada vez más sólido en materia ESG, el Directorio podría considerar las siguientes prácticas:

Establecer una estructura organizacional que permita al Directorio informarse de los temas ESG

Establecer la estructura de supervisión y monitoreo de los factores ESG es clave para la correcta gestión de estas materias desde el Directorio. Éste debe definir a través de qué mecanismos y procesos se informará de las cuestiones ESG, con qué periodicidad y quiénes serán los responsables. De esta manera, es más fácil que el Directorio esté enterado y pueda realizar un favorable seguimiento y control a la estrategia y bajar de mejor forma los lineamientos a la Alta Administración. Le corresponderá a cada organización

establecer cuál es el mecanismo más ad hoc para llevar aquel proceso, sin embargo, este puede establecerse a través de la creación de un Comité de directores específico o establecer sesiones periódicas de revisión exclusiva de materias ESG. Lo anterior, además, favorecerá en la creación de una cultura de sostenibilidad ya que permitirá darle transversalidad a la gestión de estas materias a través de la asignación de responsabilidades desde el Directorio.

Realizar una evaluación ESG formal

El Directorio y los altos ejecutivos deben conocer todos los posibles impactos, riesgos y oportunidades que se plantean en el negocio frente a temáticas ESG, en específico, aquellos que resultan materiales para el futuro de la organización, alineados a la regulación local en caso de que exista. En este sentido, se debe realizar un levantamiento ESG y una evaluación formal que se amplíe más allá de la sola organización y sus operaciones internas, e involucre también a los grupos de interés externos. La evaluación debe cubrir la totalidad de la cadena de suministro, la empresa

extendida y las consideraciones estratégicas como accesibilidad de recursos, eco-eficiencia, gestión y retención del talento, impactos reputacionales y progreso ESG en la cadena de valor, entre otros. La evaluación no solo debe identificar y calificar todos los potenciales riesgos, también debe considerar cómo esos riesgos se interrelacionan entre sí.

Instar a que la gerencia se involucre con todas las partes interesadas

La gerencia debe conocer las prioridades ESG de los grupos de interés –en particular los inversionistas, clientes, colaboradores, entidades reguladoras y socios comerciales–, y ser conscientes de cómo éstos ven el desempeño de la organización. Esta información se puede recopilar y monitorear a través de encuestas periódicas a los grupos de interés específicos o en todos los segmentos de las partes interesadas. Lo ideal es contar con un proceso formal a nivel de gestión que mida el pulso del compromiso de los grupos de interés, y, en ciertos casos, para involucrar al Directorio. Por ejemplo, algunas empresas desarrollan un comité con los representantes de las principales comunidades de

sus grupos de interés para discutir temáticas ESG. Otros consultan a expertos sobre temas delicados en estas materias. También es común que monitoreen su reputación en medios tradicionales y redes sociales para abordar las principales preocupaciones en estas temáticas.



Insistir en coordinación y reportes internos ESG de alta calidad

El Directorio necesita comprender el enfoque de la gestión frente a temáticas ESG y su desempeño. Las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) son un excelente punto de partida para grandes organizaciones; también lo son métricas sobre consumo de agua, especialmente en zonas donde escasea; metales críticos; productos químicos, plásticos y otros materiales; prácticas laborales; efecto del cambio climático y otros impactos ambientales; y prácticas de contratistas. La cobertura debe abarcar operaciones extranjeras, así como nacionales. Los eventos ESG deben ser informados al Directorio de acuerdo con los reportes de riesgos

establecidos por la organización en cuanto a tipo de riesgo y magnitud. Desarrollar un protocolo de reportes puede ser desafiante, porque estos van más allá de los informes operativos y financieros tradicionales. Ya sea el Directorio o ciertos directores específicos, deben involucrarse con la gerencia y con entes reguladores externos para comprender la interacción entre las temáticas ESG y las operaciones, desempeño financiero, los riesgos y la reputación de la organización. El Directorio debería trabajar con el gerente financiero, así como con otros líderes senior, para obtener datos que sean relevantes y comparables entre periodos diferentes.

Incentivar las divulgaciones proactivas y cumplimiento de metas

El Directorio y la gerencia deben estar en línea con aquellas temáticas ESG que resultan más relevantes para la organización y adoptar un método de reporte a sus grupos de interés sobre actividades, riesgos y oportunidades relacionadas con estas. La organización debe fijar objetivos ESG claros y medibles, para que el público pueda conocer su desempeño y visión estratégica a lo largo del tiempo. La entrega de información ESG mediante memorias integradas o reportes de sostenibilidad, ayudará a posicionar a la organización para un futuro en el que la demanda de esta información probablemente aumentará. En este sentido, la gerencia debería

hacer de la divulgación ESG una prioridad, actualizando sus prácticas de divulgación en base al progreso de estándares, regulaciones y mejores prácticas organizacionales a nivel mundial, manteniendo y monitoreando la narrativa ESG de la organización.





Incentivar las divulgaciones proactivas y cumplimiento de metas

El Directorio y la gerencia deben estar en línea con aquellas temáticas ESG que resultan más relevantes para la organización y adoptar un método de reporte a sus grupos de interés sobre actividades, riesgos y oportunidades relacionadas con estas. La organización debe fijar objetivos ESG claros y medibles, para que el público pueda conocer su desempeño y visión estratégica a lo largo del tiempo. La entrega de información ESG mediante memorias integradas o reportes de sostenibilidad, ayudará a posicionar a la organización para un futuro en el que la demanda de esta información probablemente

aumentará. En este sentido, la gerencia debería hacer de la divulgación ESG una prioridad, actualizando sus prácticas de divulgación en base al progreso de estándares, regulaciones y mejores prácticas organizacionales a nivel mundial, manteniendo y monitoreando la narrativa ESG de la organización.

Establecer roles específicos y responsabilidades en materia ESG

Una vez que una organización ha identificado y evaluado los impactos, riesgos y oportunidades específicos ESG, y la recopilación, medición y mecanismos de reporte están debidamente estandarizados, el Directorio y gerencia se encuentran mejor posicionados para establecer y perseguir metas a mediano y largo plazo. Muchas organizaciones han designado a un gerente de sostenibilidad para este propósito, mientras que otras le han otorgado la responsabilidad al CEO, u otros ejecutivos de alto nivel. Desde la perspectiva del rol del Directorio, es frecuente que la estrategia ESG sea supervisada por sus miembros en su

totalidad, o por el comité de riesgos, de sostenibilidad o de estrategia. El comité de auditoría también debería involucrarse o apoyar firmemente los esfuerzos en esta línea, asegurando entregar información de alta calidad ESG al Directorio y/o comité responsable.

Generar capacidades internas para la correcta gestión de los temas ESG

Para poder abordar los factores ESG de manera transversal en la organización, los empleados, gerentes y el Directorio, deben comprender el significado de estas materias y tener las capacidades internas necesarias para realizar el seguimiento correspondiente. Para ello, es primordial establecer programas de capacitaciones y entrenamientos en todos los niveles de la compañía de manera de generar las habilidades para la correcta ejecución de la estrategia ESG.

Según las recientes tendencias, se espera que las regulaciones en torno a temáticas ESG continúen

fortaleciéndose, derivado en gran parte del interés que tienen los inversionistas, clientes, partes de la cadena de suministro, organizaciones civiles y los medios de comunicación en acelerar los positivos impactos de una buena gestión ESG.



Preguntas para Directores

01

¿Qué problemáticas ESG son de mayor preocupación para nuestros grupos de interés? ¿Tenemos instrumentos y mecanismo claros implementados para medir esas preocupaciones? Y sino; ¿qué mecanismos de gestión se pueden tomar para conocer y monitorear sus intereses?

02

¿Cómo se está integrando en la administración las consideraciones ESG en la estrategia empresarial? ¿Qué riesgos y oportunidades ESG han sido identificados, tanto en el corto como en el largo plazo? ¿Cómo se está encargando la gerencia de monitorearlos y evaluarlos periódicamente?

03

¿Qué mecanismos emplea la gerencia para identificar los riesgos y oportunidades ESG? ¿Cómo se integran las consideraciones ESG en la planificación estratégica y la toma de decisiones?

04

Como empresa, ¿qué tan satisfechos estamos con la información ESG que recibimos de nuestros clientes o proveedores? ¿Qué información deberíamos estar recibiendo, pero no recibimos? ¿Qué tipo de acciones podría mejorar nuestra visión en cuanto a las prácticas ESG de la organización?

05

¿Cuál es la mejor manera para nosotros, como Directorio, de aumentar nuestro compromiso ESG interno y externo? ¿Con qué frecuencia deberíamos discutir estas temáticas entre nosotros y con la gerencia? ¿Cómo podemos hacer que estas discusiones sean más sólidas y productivas? ¿Tenemos las capacidades y habilidades necesarias para abordar la gestión de estos factores?

06

¿Cómo podemos cumplir con las expectativas de nuestros inversionistas y regulación en torno a la divulgación ESG? ¿Cómo nos comparamos con nuestros pares en este sentido?

07

En materia de reporte, ¿Cómo estamos obteniendo la data? ¿Le podemos dar trazabilidad? ¿Son confiables los mecanismos a través de los cuales recojo la información? ¿Cuál es el mejor camino para nuestra organización en materia de divulgación?



Contacto

Christian Duran

Socio Líder
Risk Advisory
chrduran@deloitte.com

David Falcon Adasme

Socio Líder ESG, Corporate
Governance, Climate Change,
Strategic risk
dfalcon@deloitte.com

Trinidad Lecaros

Gerente de Sustentabilidad, Finanzas
Sostenibles
Risk Advisory
tlecarosc@deloitte.com

Constanza Saenz de Santa María

Sustentabilidad
Risk Advisory
msaenzdesant@deloitte.com

www.deloitte.cl

Deloitte® se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited una compañía privada limitada por garantía, de Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. Por favor, vea en www.deloitte.com/cl/acercade la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited es una compañía privada limitada por garantía constituida en Inglaterra & Gales bajo el número 07271800, y su domicilio registrado: Hill House, 1 Little New Street, London, EC4A 3TR, Reino Unido.

© 2022 Deloitte.