

**Deloitte.**

POINT OF VIEW

Transformación

**ESG**



MARZO 2022

**GENERANDO  
IMPACTOS QUE  
TRASCIENDEN**

*desde 1845*



# INTRODUCCIÓN

En el estudio de Deloitte: "Reporte Global de Resiliencia 2021", en el que se encuestó a 2.260 ejecutivos de alto nivel del sector público y privado en 21 países, se les preguntó acerca de como los líderes y sus organizaciones están adoptando la "nueva normalidad" mientras enfrentan decisiones complejas y a la vez exploran nuevas formas de operar para afrontar cambios fundamentales en sus estrategias. En el estudio mencionado, tres cuartas partes de los encuestados mencionan que la crisis climática es de magnitud similar o mayor a la crisis producida por la pandemia del COVID-19 que afectó y sigue afectando al mundo durante el 2020 y 2021.

La crisis climática y social que están enfrentando muchos países del mundo nos invitan diariamente a repensar y reinventar nuestra economía y la forma de hacer negocios. Para tener éxito, las empresas, organizaciones y gobiernos se están dando cuenta que es necesario priorizar la sostenibilidad y la creación de valor más allá de la visión interna hacia una creación de valor hacia la sociedad y el resto de los grupos de interés. Si no se incorpora esta visión en las estrategias de negocio, los desafíos de la sostenibilidad se convertirán en riesgos que impedirán el bienestar de la sociedad.

Impulsados por las presiones de los accionistas, las nuevas regulaciones, las preocupaciones de reputación, las tendencias del mercado y la sociedad en general, las empresas enfrentan un desafío cada vez mayor para informar sobre asuntos ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) y por lo tanto requieren de una gestión interna en la materia. Desarrollar una estructura de gobierno sólida, integrando los factores ambientales y sociales a la estrategia de negocio debe ser una prioridad en las organizaciones que deseen crecer, mantenerse en el mercado y ser foco de los nuevos inversionistas que incluyen los factores ESG en sus decisiones de inversión.

## Factores ESG en pocas palabras

Cuando hablamos de ESG, nos referimos a la gestión que realizan las empresas sobre temas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (por sus siglas en inglés, pero conocidos indistintamente como ASG en español). En los últimos años la información ESG se ha vuelto progresivamente más relevante, principalmente para los inversionistas con un enfoque de inversión responsable, buscando además gestionar distintos tipos de riesgos asociados a temas no financieros y que no se encuentran en los estados financieros de las compañías.

En la siguiente tabla se presentan algunos de los principales temas que se incluyen en cada una de las 3 dimensiones Ambiental, Social y de Gobernanza:

### Ambiental

- Gobernanza ambiental
- Gestión de riesgos ambientales
- Materiales
- Cambio Climático
- Emisiones
- Biodiversidad
- Agua
- Residuos

### Social

- Gobernanza social
- Gestión de riesgos sociales
- Prácticas laborales
- Salud y Seguridad
- Derechos humanos
- Diversidad e inclusión
- Cadena de suministro
- Responsabilidad del cliente
- Compromiso social

### Gobernanza

- Estrategia y cultura ESG
- Políticas y procesos de debida diligencia
- Ética
- Cumplimiento y anticorrupción
- Gestión de riesgos
- Transparencia fiscal
- Relaciones con el mercado y la competencia

Fuente: Changing climate in business ESG as a value driver company & ratings perspective. (Marzo 2021). Sustainability Consulting, Deloitte. Central Europe.

## ¿Qué impulsa la atención hacia los temas ESG?

Del mismo modo que los analistas financieros utilizan datos económicos tradicionales para evaluar el desempeño de las empresas, hoy en día muchos de ellos usan datos ESG para evaluar el contexto de sostenibilidad en sus decisiones de inversión, crédito o aseguramiento.

Cada vez hay mayor consenso sobre las temáticas ESG, señalando que los factores medioambientales, sociales y de buen gobierno corporativo (ESG) tienen vinculación a los resultados a largo plazo de una empresa y reduce el riesgo. Como tal, cada vez más inversores buscan integrar percepciones y datos sobre sostenibilidad en sus procesos de inversión tradicionales. Al ampliar el acceso a los datos, las percepciones y el aprendizaje sobre los riesgos y oportunidades ESG en los procesos de inversión en general, se generan mejores inversiones. <sup>(1)</sup>

---

*“El acceso a los datos ESG es fundamental en la transformación de la economía hacia una economía sostenible y baja en carbono. Solo a través del acceso a datos sobre factores ESG se podrán tomar decisiones de inversión bien informadas”*

Matthew Blake, Jefe de iniciativas del sistema financiero y monetario. Miembro del Comité Ejecutivo del World Economic Forum

---



1: Black Rock, Integración de criterios ESG. Disponible en: <https://www.blackrock.com/es/profesionales/ideas-de-inversion/inversion-sostenible/integracion-esg>

Existen múltiples factores que están impulsando la atención hacia los temas ESG, principalmente la demanda del mercado y los inversionistas, los gobiernos a través de las regulaciones con el objetivo de hacer cumplir sus compromisos internacionales, y finalmente el contexto dinámico mundial que ha puesto en evidencia la vulnerabilidad del medio ambiente y de la sociedad.

### Demanda del Mercado

- Los participantes del mercado de capitales toman medidas para gestionar los problemas de ESG.
- Los inversionistas exigen más transparencia y responsabilidad por parte de las empresas.
- Evaluadores de crédito que evalúan los riesgos crediticios relacionados con ESG.

### Movimiento Regulatorio Global

- Los emisores de normas y estándares publican pautas detalladas que ayudan a las empresas a comprender qué información ESG deben divulgar. Entidades de regulación nacional como la CMF en Chile y a SEC en Estados Unidos están adoptando medidas para incluir información ESG en los requerimientos.
- Incorporación del riesgo climático y los factores ESG en las políticas de inversión y de gestión de riesgos para los Fondos de pensión y de cesantía en Chile.
- La inclusión de la gestión del riesgo climático en el informe del sistema financiero de EE. UU.
- Directiva de información no financiera de la UE.
- Informe de finanzas sostenibles de IOSCO.
- La Fundación IFRS anunció la creación de un Grupo de Trabajo<sup>17</sup> para acelerar la convergencia de los estándares globales de informes de sostenibilidad.

### Impacto Dinámico

- La pandemia ha incrementado los desafíos sociales, especialmente en los temas de salud.
- “S” (social) en la triada ESG ha cobrado relevancia, muestra de ello son las múltiples protestas en el mundo.
- El riesgo climático ha tomado la atención de los reguladores.
- Los consumidores esperan que las empresas den prioridad a las necesidades de las partes interesadas y no solo a la recompensa financiera.



## Factores ASG

## OBJETIVO PRINCIPAL - VALOR DE MERCADO

## DRIVERS FINANCIEROS

Incrementar ventas • Reducir costos • Incrementar flujos • Valor de marca • Gestión de riesgos

## PRINCIPALES OBJETIVOS NO FINANCIEROS

## CAPITAL HUMANO

## RELACIÓN CON CLIENTES

## ALIANZAS

## AMBIENTE

## INNOVACIÓN

## GOBIERNO CORPORATIVO

## MÉTRICAS CLAVES

Compromiso de los empleados

Satisfacción del cliente

Opinión Pública  
Gestión de la cadena de suministroEmisiones de carbono  
Gestión de residuos  
Análisis de ciclo de vidaProducto  
Servicio / desarrolloÉtica e Integridad  
Composición del gobierno corporativo

## FACTORES ESG

Tasa de ausencias  
Rotación de personal  
Salud y seguridad  
Reestructuración justa  
Capacitación  
Gestión del rendimiento  
Igualdad y diversidad  
Reputación  
Compromiso con los clientesLa lealtad del cliente  
Retención  
Reputación  
Confianza  
Precio, producto, calidad del servicioPercepción del líder de opinión  
Cobertura mediática  
Inversión comunitaria  
Diálogo con las partes interesadas  
Impacto social  
Infracciones legales / reglamentarias  
InclusiónEficiencia energética  
Desarrollo de energías renovables  
Reducción de residuos  
Reciclaje  
Impactos ambientales  
CumplimientoNuevos productos y servicios  
Valor de patentes  
Percepción del consumidor  
Atracción y retención de talentos  
Capacitaciones  
Gasto en I+DN° de directores independientes no-ejecutivos.  
Igualdad y diversidad.  
Capacitación y desarrollo  
Procesos de auditoría  
Reporte y transparencia  
Reputación  
Intereses de los accionistas

Fuente: Changing climate in business ESG as a value driver company &amp; ratings perspective. (Marzo 2021). Sustainability Consulting, Deloitte. Central Europe.

## ¿Cómo empezar la gestión de los temas ESG?

Mientras aumenta la presión para que las empresas hagan crecer sus resultados y sean buenos ciudadanos corporativos, los riesgos de sostenibilidad pueden pasar desapercibidos. El pensamiento integrado, y específicamente la promoción de una mayor colaboración los responsables del crecimiento económico (principalmente el CFO) y el área de sostenibilidad (CSO), es necesario para ayudar a la empresa a aprovechar más intencionalmente dichas oportunidades e ir más allá de un enfoque limitado en las ganancias a corto plazo.

Aquí hay tres acciones que la empresa debe considerar para comenzar a abordar los problemas de sostenibilidad:<sup>(2)</sup>

**Organícese internamente.** La alineación del equipo interno de una empresa es importante porque la sostenibilidad y el desempeño corporativo están sumamente relacionados. Abordar los riesgos que son materiales para la empresa (es decir, las tendencias, los eventos y las incertidumbres ESG que son razonablemente probables que tengan impactos en su condición financiera o desempeño operativo) requiere romper los silos y participar en un pensamiento integrado.

**Concéntrese en los temas materiales.** Los riesgos materiales varían según la industria, y determinar qué riesgos ESG deben tratarse como materiales es un paso esencial en la elaboración de una estrategia de informes de sostenibilidad. Los riesgos materiales pueden afectar los estados financieros de una empresa de diversas formas, con impactos tanto a corto como a largo plazo.

**Cuente su historia, reporte.** A pesar de que lo ideal sería reportar sobre una gestión madura de la sostenibilidad dentro de las empresas, uno de los primeros pasos para poder gestionarla es medirla. Por eso muchas empresas parten por realizar un reporte de sostenibilidad, de esta forma se traza una línea base sobre la cual trabajar a futuro. Actualmente existen varios estándares de reportabilidad que sirven para dar forma y límite a lo que las empresas deben reportar sobre su información ESG. Recientemente estos estándares están avanzando hacia una integración que permita coherencia y comparabilidad de los datos, sin embargo cualquiera de los actualmente vigentes (GRI, SASB, IR, entre otros) sirven para comenzar a gestionar la sostenibilidad al interior de la organización.

2 :Seek and you may find I How CFOs can manage sustainability risks and find long-term value in unexpected places. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/risk/us-sustainability-reporting-pov.pdf>

# Hacia una empresa más sostenible

En nuestra experiencia hemos identificado tres estrategias comerciales que pueden guiar las transformaciones sostenibles de las empresas con visión de futuro:

## 1. Mirar hacia el futuro.

Comprender qué amenazas y, lo que es más importante, oportunidades, presentan presiones hacia la sostenibilidad para el futuro del negocio. Es posible que algunos líderes empresariales necesiten salir del pensamiento a corto plazo que a menudo se ve impulsado por presiones del desempeño trimestral, y de esta manera no perder de vista cómo pueden crear valor duradero a largo plazo.

## 2. Mirar hacia dentro.

Considere cómo se podrían reconfigurar las operaciones comerciales para acelerar la transformación hacia una mayor sostenibilidad. Con una narrativa a más largo plazo, los ejecutivos pueden mirar dentro de su negocio para ver qué iniciativas podrían lanzar hoy para acelerar el camino hacia ese futuro. Dependiendo de la magnitud de los riesgos y oportunidades de sostenibilidad que enfrentan, algunas empresas pueden encontrar que necesitan ir más allá de los enfoques integradores, que buscan entretejer la sostenibilidad en modelos de negocios, estrategias, productos y servicios existentes, hacia enfoques transformadores en los que las consideraciones de sostenibilidad impulsan el diseño de nuevos modelos de negocio, estrategias, productos y servicios.

## 3. Mira alrededor.

Aproveche el ecosistema empresarial circundante para crear una ventaja competitiva. Las empresas que miran hacia el futuro para identificar riesgos y oportunidades para su negocio futuro pueden mirar hacia adentro para identificar acciones para acelerar hacia ese futuro. Luego, pueden mirar a su alrededor para respaldar su transformación de sostenibilidad y pueden obtener una ventaja competitiva al aprovechar su ecosistema comercial más amplio.<sup>(3)</sup>



3: KERRIGAN, S y KULASOORIYA, D. (julio 2020). The sustainability transformation: Look ahead, look inside, and look around. Deloitte.

## Cambios clave que caracterizan a las empresas que adoptan enfoques transformadores de la sostenibilidad

### Desde

**1 Foco de riesgo**  
Las empresas ven la sostenibilidad a través del lente de la disrupción y el riesgo, centrándose en cómo la sostenibilidad podría dañar los resultados de la empresa.

**2 Opaco**  
Las empresas no revelan información sobre su desempeño en materia de sostenibilidad, y optan por alejarse de la tecnología o las prácticas de informes que podrían exponer un desempeño deficiente.

**3 Impulsado por beneficios**  
Las empresas con ánimo de lucro se comprometen a generar beneficios económicos para sus accionistas. Las empresas impulsadas por las utilidades se basan en el compromiso con las utilidades para impulsar la estrategia y la toma de decisiones.

**4 Foco empresa**  
Los enfoques empresariales operan dentro de los límites tradicionales de una empresa. Las interacciones con las partes interesadas externas, como clientes, proveedores o comunidades, son más transaccionales que recíprocas.

**5 Consultivo**  
Los enfoques consultivos tienen como objetivo crear conciencia, intercambiar información, generar apoyo y asegurar la aceptación de las partes interesadas.

**6 Circular**  
Un modelo conservador apunta a sostener el estado actual. Este modelo adopta un enfoque de sostenibilidad de “no hacer daño”

**7 Lineal**  
Las empresas adoptan un enfoque lineal de “tomar-hacer-consumir-desperdiciar” para usar los recursos. La materia prima se transforma en un producto, que se desecha una vez finalizado su ciclo de vida.

### Hasta

**Foco de oportunidades**  
Las empresas ven la sostenibilidad a través del lente del crecimiento y la oportunidad, centrándose en cómo la sostenibilidad podría aumentar los resultados de la empresa.

**Transparente**  
Las empresas adoptan avances tecnológicos para permitir una transparencia radical y discutir abiertamente el desempeño de la sostenibilidad y las áreas de mejora.

**Impulsado por el propósito**  
Las empresas impulsadas por un propósito buscan crear valor a largo plazo para todas las partes interesadas, no solo para los accionistas. Su propósito guía la estrategia y la toma de decisiones.

**Foco ecosistémico**  
Los enfoques de ecosistemas tienen como objetivo trascender los límites tradicionales de una empresa para involucrar al ecosistema más amplio, reconociendo las interdependencias de la empresa con las partes interesadas externas.

**Colaborativo**  
Los enfoques colaborativos tienen como objetivo participar en la innovación conjunta y las asociaciones con las partes interesadas para generar un interés mutuo en los resultados sostenibles.

**Regenerativo**  
Un modelo regenerativo tiene como objetivo ir más allá del estado actual para restaurar y reconstruir. Este modelo tiene como objetivo “hacer más bien que mal”.

**Circular**  
Las empresas se esfuerzan por adoptar un modelo circular con el objetivo de prevenir el desperdicio. Un modelo circular es renovable por diseño y tiene como objetivo desacoplar gradualmente el crecimiento del consumo de materias primas para preservar los recursos finitos.

# Te acompañamos en la transformación

Como firma global y multidisciplinaria, **Deloitte** se encuentra en una posición única para ayudarlo a integrar la sostenibilidad en todas las partes de su organización y en todas sus operaciones. Independientemente de su punto de partida y madurez, podemos ayudarlo a identificar los problemas y las iniciativas necesarias para abordar los desafíos de sostenibilidad que son más importantes para su empresa. Durante más de 20 años, hemos utilizado nuestra profunda experiencia intersectorial para convertir los desafíos de la sostenibilidad, el cambio climático, la economía circular y las finanzas sostenibles en ventajas competitivas para nuestros clientes.

Juntos, podemos transitar hacia un futuro sostenible y resiliente.

Preguntas Claves	Servicios de sostenibilidad asociados
<p><b>¿Qué temas ambientales y sociales debo priorizar?</b> Identificar las áreas ESG más importantes desde una perspectiva empresarial y de las partes interesadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de materialidad.</li> <li>- Plan de relacionamiento comunitario.</li> <li>- Due Diligence de Derechos Humanos.</li> </ul>
<p><b>¿Cuál es mi impacto actual y quiénes se ven afectados?</b> Identificar métricas clave, recopilar y analizar datos para medir los impactos de los temas prioritarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeo de Grupos de interés.</li> <li>- Elaboración de Diagnóstico de Sustentabilidad.</li> <li>- Gestión de la cadena de valor sostenible.</li> <li>- Planificación y Gestión de indicadores ESG.</li> <li>- Verificación de Indicadores ESG.</li> </ul>
<p><b>¿Cómo puede ESG crear valor?</b> Desarrollar una estrategia ESG con objetivos, métricas y técnicas de medición que demuestren el valor comercial de ESG y que se incluyan en las decisiones estratégicas y de asignación de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de Sostenibilidad.</li> <li>- Estrategias de Sostenibilidad.</li> <li>- Medición del Retorno Social de la Inversión (SROI).</li> <li>- Certificación de Bonos Verdes.</li> </ul>
<p><b>¿Cómo comunico el progreso?</b> Establecer una estrategia de divulgación para evaluar qué informar y cómo ganar credibilidad a través de la alineación con los principales estándares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes de Sostenibilidad (GRI).</li> <li>- Reportes Integrados (IIRC - SASB: The Value Reporting Foundation).</li> <li>- Asesoría en cumplimiento de normas CMF.</li> </ul>
<p><b>¿Cómo puedo disminuir mi impacto ambiental y huella de carbono?</b> Identificar cuales son los principales impactos ambientales que genera la organización y establecer una estrategia para reducir dicho impacto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición y verificación de la huella de carbono.</li> <li>- Estrategias de transición baja en carbono, descarbonización y neutralidad (CDP y SBTi)</li> <li>- Estrategia de compensación de carbono.</li> <li>- Análisis de políticas climáticas y fijación de precios del carbono.</li> <li>- Verificación de indicadores ambientales.</li> <li>- Verificación de cumplimientos ambientales.</li> </ul>
<p><b>¿Conozco cuales son los riesgos que corre mi empresa ante eventos relacionados con el cambio climático?</b> Detectar los riesgos y oportunidades derivados de cambio climático, tanto para el sector financiero en relación a la financiación de proyectos, como a sectores no financieros que pudieran ver afectada su actividad debido a los efectos del cambio climático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de riesgos financieros derivados del cambio climático. (TCFD)</li> </ul>
<p><b>¿Cómo es percibida la empresa ante los inversionistas responsables que demandan información ESG?</b> Mejorar la información que responde a los principales índices de sostenibilidad corporativa, los cuales son analizados para la toma de mejores decisiones de inversión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría en postulación al Corporate Sustainability Assessment CSA – S&amp;P Global (Índice DJSI).</li> <li>- Asesoría en Principios de Ecuador y aplicación en organizaciones.</li> <li>- Asesoría en Índice Morgan Stanley Capital Investment (MSCI).</li> </ul>

## CONTACTOS:



Christian Durán  
Socio Líder Risk Advisory & Sustentabilidad,  
Email: [chrduran@deloitte.com](mailto:chrduran@deloitte.com)



David Falcón  
Director Sustentabilidad  
Email: [dfalcon@deloitte.com](mailto:dfalcon@deloitte.com)



Jomaris Rossell  
Gerente Sustentabilidad y Cambio Climático  
Email: [jrossell@deloitte.com](mailto:jrossell@deloitte.com)

## Oficina central

Rosario Norte 407  
Las Condes, Santiago  
Chile  
Fono: (56) 227 297 000  
Fax: (56) 223 749 177  
deloittechile@deloitte.com

## Regiones

Av. Grecia 860  
Piso 3  
Antofagasta  
Chile  
Fono: (56) 552 449 660  
Fax: (56) 552 449 662  
antofagasta@deloitte.com

Alvares 646  
Oficina 906  
Viña del Mar  
Chile  
Fono: (56) 322 882 026  
Fax: (56) 322 975 625  
vregionchile@deloitte.com

Chacabuco 485  
Piso 7  
Concepción  
Chile  
Fono: (56) 412 914 055  
Fax: (56) 412 914 066  
concepcionchile@deloitte.com

Quillota 175  
Oficina 1107  
Puerto Montt  
Chile  
Fono: (56) 652 268 600  
Fax: (56) 652 288 600  
puertomontt@deloitte.com

# Deloitte.

[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

Ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni ninguna de sus firmas miembro será responsable por alguna pérdida sufrida por alguna persona que utilice esta publicación.

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](http://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.

© 2021 Deloitte. Todos los derechos reservados.

Las partes aceptan que COVID 19 constuye Fuerza Mayor, conforme los términos del artículo 45 del Código Civil. Asimismo, Las partes reconocen los riesgos que implica la propagación de la COVID-19 y las repercusiones potenciales asociadas con la prestación de los Servicios. El personal de las partes cumplirá con las restricciones o las condiciones que impongan sus respectivas organizaciones en las prácticas laborales a medida que la amenaza de la COVID-19 continúe. Las partes intentarán seguir cumpliendo con sus obligaciones respectivas conforme a los plazos y el método establecido en la presente, pero aceptan que puede requerirse la adopción de prácticas laborales alternativas y la puesta en marcha de salvaguardas durante este período, tales como el trabajo a distancia, las restricciones de viaje relacionadas con destinos particulares y la cuarentena de algunas personas. Dichas prácticas y salvaguardas laborales pueden afectar o impedir la ejecución de diversas actividades, por ejemplo, talleres u otras reuniones en persona. Las partes trabajarán conjuntamente y de buena fe a fin acordar los eventuales cambios necesarios para atenuar los efectos negativos de la COVID-19 sobre los servicios, incluido el cronograma, el enfoque, los métodos y las prácticas laborales en la prestación de los mismos, y todos los costos asociados adicionales. En todo caso, Deloitte no será responsable de cualquier incumplimiento o retraso en la ejecución de sus obligaciones ocasionados o exacerbados por la propagación de la COVID-19 y sus efectos asociados.