

# Gestión del riesgo empresarial

Aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno



Octubre 2018

**COSO**

 **wbcscd**

Esta guía está diseñada para aplicar el Marco de gestión del riesgo empresarial (ERM por sus siglas en inglés) de COSO: *Gestión del Riesgo Empresarial — Integrando Estrategia y Desempeño*. En ella se aborda la necesidad creciente de que las empresas integren los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno (ESG por sus siglas en inglés) en sus procesos de ERM.

#### Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

- Paul J. Sobel, presidente de COSO
- Douglas F. Prawitt, American Accounting Association
- Charles E. Landes, American Institute of Certified Public Accountants
- Daniel C. Murdock, Financial Executives International
- Jeffrey C. Thomson, Institute of Management Accountants
- Richard F. Chambers, The Institute of Internal Auditors

#### World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)

- Peter Bakker, presidente y director ejecutivo
- Peter White, vicepresidente y director de operaciones
- Rodney Irwin, Director gerente de Redefining Value

Este proyecto está financiado por Gordon and Betty Moore Foundation.

# Índice

Introducción	1
1. Gobierno y cultura para los riesgos relacionados con factores ESG	13
2. Estrategia y establecimiento de objetivos para los riesgos relacionados con factores ESG	23
3. Desempeño en cuanto a los riesgos relacionados con factores ESG	39
3a. Identifica riesgos	40
3b. Evalúa y prioriza los riesgos	47
3c. Implementa respuestas ante los riesgos	67
4. Revisar y monitorizar los riesgos relacionados con factores ESG	77
5. Información, comunicación y reporting de los riesgos relacionados con factores ESG	85
Glosario	93
Reconocimientos	96
Anexos	98
Referencias	107

# Introducción

Las entidades, entre las que se incluyen negocios, gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro, se enfrentan a un panorama en constante evolución en cuanto a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno (ESG) que pueden afectar a su rentabilidad, éxito e incluso su supervivencia. Dados los impactos y dependencias específicos de los riesgos relacionados con factores ESG, COSO y WBCSD se han asociado para desarrollar una guía que ayude a las entidades a entender mejor el espectro completo de estos riesgos y a gestionarlos y divulgarlos de forma eficaz.

Esta guía está diseñada para ayudar a los profesionales de gestión de riesgos y de sostenibilidad a aplicar los conceptos y procesos de la gestión del riesgo empresarial (ERM) a los riesgos relacionados con factores ESG.

## ¿Qué son los riesgos relacionados con factores ESG?

Los riesgos relacionados con factores ESG son los riesgos y/u oportunidades relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno que pueden causar un impacto en una entidad. No existe una definición universal o consensuada de los riesgos relacionados con factores ESG, a los que también se les puede denominar riesgos de sostenibilidad, riesgos no financieros o extra financieros.<sup>a</sup> Cada entidad tendrá sus propias definiciones basadas en su modelo empresarial específico; el entorno interno y externo; la combinación de productos o servicios; la misión, visión y valores clave y demás. La definición resultante puede ser amplia (por ejemplo, puede incluir todos los aspectos de los seis capitales del Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC por sus siglas en inglés), analizados en el Capítulo 2) o precisa (por ejemplo, puede incluir solo una selección de las cuestiones medioambientales y sociales prioritarias) y puede desarrollarse con el tiempo.

A efectos de esta guía, el término «riesgos relacionados con factores ESG» engloba las cuestiones que tienen un lugar prominente en las agendas de los inversores y otras partes interesadas, como las descritas por MSCI<sup>1</sup> y Robeco<sup>2</sup> en la Tabla 1:

	<b>Definición de MSCI</b>	<b>Definición de Robeco</b>
<b>Medioambiental</b>	Cambio climático, recursos naturales, polución y residuos y oportunidades medioambientales	La contribución que realiza una entidad al cambio climático a través de las emisiones de gases de efecto invernadero, junto con la gestión de residuos y la eficiencia energética. Dados los esfuerzos renovados para combatir el calentamiento global, la reducción de emisiones y la descarbonización están tomando cada vez mayor importancia.
<b>Social</b>	Capital humano, responsabilidad sobre el producto, oposición de las partes interesadas y oportunidades sociales	Derechos humanos, normativas laborales en la cadena de suministro, cualquier exposición al trabajo infantil ilegal y otras cuestiones más rutinarias como el cumplimiento de la política de salud y seguridad en el trabajo. La calificación social sube también si una empresa está bien integrada en su comunidad local y por ello cuenta con una «licencia social» para operar con consentimiento.
<b>Gobierno</b>	Gobierno corporativo y conducta corporativa	Una serie de reglas o principios que definen los riesgos, responsabilidades y expectativas entre las diferentes partes interesadas en cuanto al gobierno de las organizaciones. Un sistema de gobierno corporativo bien definido se puede utilizar para equilibrar o alinear los intereses entre las partes interesadas y puede funcionar como una herramienta para respaldar la estrategia a largo plazo de una empresa.

Organizaciones como el Consejo Normativo de Contabilidad sobre Sostenibilidad (SASB por sus siglas en inglés)<sup>b</sup> y la Iniciativa de Reporte Global (GRI), entre otras, proporcionan también listas de posibles cuestiones que pueden plasmarse en la definición de los factores ESG.

*Gestión del Riesgo Empresarial – Integrando Estrategia y Desempeño de COSO (el marco de ERM de COSO)* define el riesgo como «la posibilidad de que se produzcan eventos que afecten al cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio».<sup>3</sup> Esto incluye tanto impactos negativos (como la reducción en los objetivos de ingresos o el daño a la reputación), así como los efectos positivos (es decir, oportunidades, tales como un mercado emergente para nuevos productos o iniciativas de ahorro en costes).

<sup>a</sup> Aunque estos términos se utilizan indistintamente, esta guía ha adoptado el término ESG, puesto que es el más comúnmente utilizado en estos momentos por la comunidad de los inversores y plasma la variedad de criterios utilizados para generar rendimientos financieros competitivos a largo plazo y un impacto social positivo. El término *riesgos relacionados* se ha adoptado para representar los riesgos que, aunque no provengan de los factores ESG, pueden tener causas o impactos relacionados con estos. Por ejemplo, el riesgo de las fluctuaciones en precio de las materias primas puede verse agravado por una causa medioambiental, como inundaciones o sequías que no habían sido tenidas en cuenta anteriormente por la organización.

<sup>b</sup> Los temas de sostenibilidad de SASB están organizados en cinco dimensiones generales de sostenibilidad: medioambiente, capital social, capital humano, modelo de negocio e innovación y liderazgo y gobierno.

**Ejemplo: Propósito, visión y cuestiones sobre ESG de Unilever**

Unilever identificó las cuestiones sobre ESG derivadas de su propósito «hacer que la vida sostenible sea algo habitual» y su visión «hacer que [su] negocio crezca a la vez que desliga [su] huella ambiental de [su] crecimiento y aumenta [su] impacto social positivo».⁴ En la tabla más abajo se destacan los temas de ESG identificados por Unilever que pueden afectar al cumplimiento de este propósito y visión.⁵

Mejorar la salud y el bienestar	Reducir el impacto medioambiental	Mejorar los medios de vida	Prácticas empresariales responsables	Temas de sostenibilidad más amplios
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutrición y dietas</li> <li>Saneamiento e higiene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos agrícolas</li> <li>Acción climática</li> <li>Deforestación</li> <li>Embalaje y residuos</li> <li>Agua</li> <li>Recursos no agrícolas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Derechos humanos</li> <li>Derechos y oportunidades de las mujeres</li> <li>Inclusión económica</li> <li>Bienestar de los empleados</li> <li>Compensación justa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética, valores y cultura</li> <li>Seguridad y privacidad de los datos</li> <li>Gobierno y rendición de cuentas</li> <li>Marketing y publicidad responsables</li> <li>Contribución tributaria y económica</li> <li>Uso responsable de la innovación y la tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos e ingredientes fiables</li> <li>Experimentación animal y bienestar animal</li> <li>Consumidores y sostenibilidad</li> <li>Talento</li> <li>Enfermedades transmisibles</li> </ul>

**¿Por qué los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno son importantes para las organizaciones?**

Los riesgos relacionados con factores ESG no son necesariamente nuevos. En particular, las corporaciones, organizaciones, gobiernos e inversores llevan contemplando los riesgos de gobierno desde hace muchos años, centrándose en aspectos como la contabilidad financiera y las prácticas de reporting; la función y la composición de la dirección ejecutiva; las prácticas antisoborno y anticorrupción; la ética empresarial y la compensación ejecutiva.

Ahora bien, en las últimas décadas y particularmente en los últimos 10 años, la prevalencia de los riesgos relacionados con factores ESG se ha intensificado con rapidez. Además del claro aumento en el número de cuestiones medioambientales y sociales que las entidades necesitan contemplar actualmente, la supervisión interna, el gobierno y la cultura para gestionar estos riesgos requieren también una mayor atención.

**El cambiante panorama global de riesgos**

Cada año, el *Informe de riesgos globales*⁶ del Foro Económico Mundial realiza una encuesta a empresas, gobiernos, sociedad civil y líderes intelectuales para comprender los riesgos más importantes en función a su impacto y probabilidad. En la última década estos riesgos han cambiado considerablemente. En 2008 solo se registraba un riesgo social, las pandemias, entre los cinco riesgos más importantes en cuanto a su impacto. En 2018, cuatro de los cinco riesgos más importantes estaban relacionados con el medioambiente o la sociedad, incluyendo fenómenos meteorológicos extremos, crisis del agua, desastres naturales y la incapacidad de mitigar y adaptarse al cambio climático.

El Foro Económico Mundial destaca también el aumento de la interconexión que existe entre los propios riesgos relacionados con factores ESG, así como con los riesgos que se encuentran en otras categorías, particularmente las complejas relaciones entre los riesgos medioambientales o la crisis del agua y problemáticas sociales como la migración involuntaria.

En el mundo empresarial, este panorama cambiante implica que los riesgos relacionados con factores ESG, que en el pasado se consideraban como «cisnes negros»,⁷ ahora sean mucho más comunes y se manifiesten de forma más rápida y significativa. Un informe de la Society for Corporate Governance⁸ de los Estados Unidos concluyó que estas cuestiones a menudo, aunque no siempre:

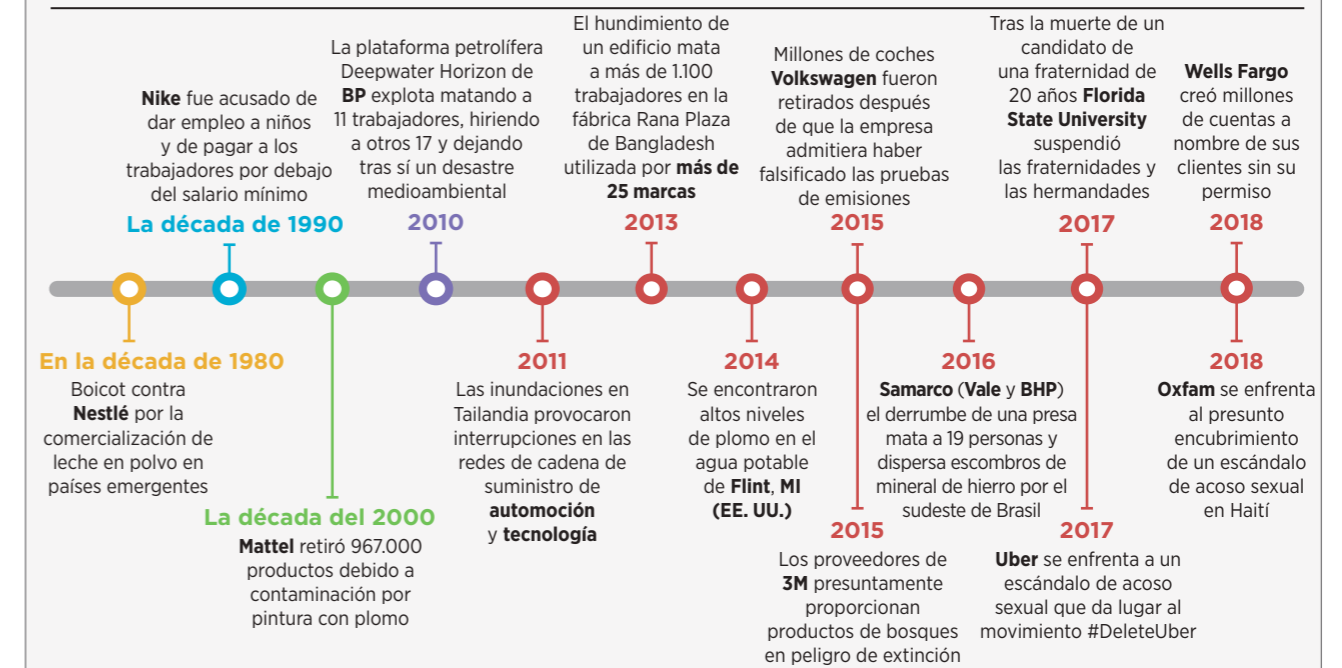
- Derivan de un riesgo o impacto inherente en las operaciones o productos principales
- Tienen el potencial de causar daños relevantes al valor intangible, la reputación o la capacidad de operación de una empresa
- Están acompañadas de interés mediático persistente, partes interesadas organizadas y los debates de política pública asociados, que pueden magnificar el impacto de la posición o prácticas existentes de una empresa y aumentar el riesgo (u oportunidad) a la reputación creado por un cambio en la política o práctica de la empresa

⁴ La teoría del cisne negro fue formulada por Nassim Nicholas Taleb, que la describe como «primero, se trata de un valor atípico, al situarse fuera del ámbito de las expectativas normales, puesto que no hay nada en el pasado que pueda apuntar a esta posibilidad de forma convincente. Segundo, conlleva un impacto extremo. Tercero, a pesar de su estado de valor atípico, la naturaleza humana nos hace crear explicaciones para su existencia a posteriori, convirtiéndolo en algo explicable y predecible.» Para más información consulte el artículo de 2007 del New York Times «The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable.»

Una ilustración de esto es la experiencia de JBS SA (JBS) entre 2015 y 2017. JBS es la empresa cárnica más grande del mundo por ingresos, capacidad y producción de aves de corral, cordero y cerdo. Desde finales de 2015 y hasta junio de 2017, sucesivas alegaciones de contaminación de la carne, corrupción, deforestación, esclavitud laboral y fraude fueron presentadas contra JBS como parte de diferentes y extensas investigaciones continuadas centradas en la industria cárnica y en JBS en particular. Al final, JBS se enfrentó a impactos financieros materiales, incluyendo una pérdida de valor patrimonial del 31 %. Mientras que el impacto más directo fue resultado de un gobierno débil, los desafíos se vieron agravados por una serie de problemáticas complejas e interconectadas relacionadas con factores ESG, que se reflejaron en un declive del interés de los inversores y clientes en los mercados internacionales que dan prioridad a las cuestiones relacionadas con los factores ESG.⁸

La experiencia de JBS no es única. La Figura 1 describe el ritmo acelerado con el que otras organizaciones han fracasado a la hora de gestionar las cuestiones sobre ESG correctamente, dando lugar a impactos en la reputación, la fidelidad del cliente y el rendimiento financiero. En muchos casos, los medios de comunicación sociales y otras organizaciones no gubernamentales han desempeñado un papel importante a la hora de informar a la sociedad civil y a la organización sobre estas cuestiones.

**Figura 1: ejemplos de organizaciones que han experimentado impactos relacionados con factores ESG**



Cuando incidentes relacionados con la polución, la seguridad del cliente y los empleados y la supervisión de la ética y la gestión causan impactos tan dramáticos en los precios del mercado, resulta evidente que las cuestiones ESG son asuntos empresariales y que sus impactos en el mercado a corto plazo reflejan efectos anticipados a largo plazo en los flujos de efectivo y los riesgos asociados.

**Interés del inversor en los riesgos relacionados con factores ESG**

Existe también un creciente interés por parte de los inversores que desean comprender cómo las organizaciones están identificando y respondiendo a los riesgos relacionados con factores ESG.⁹ En los últimos años, las propuestas medioambientales y sociales en los EE. UU. han representado alrededor de la mitad de todas las propuestas de accionistas presentadas, lo que supone la mayor categoría de propuestas (otras categorías incluyen el consejo, anti adquisiciones/estratégicas, compensación o rutinas/otras).⁴

En 2018, las propuestas de los accionistas sobre temas medioambientales y sociales que alcanzaron un voto incluyeron temas de alto perfil, como el gasto y las influencias políticas, las emisiones de gases de efecto invernadero, la reporting de sostenibilidad, la diversidad y la inclusión, los derechos humanos, el control de armas y los medicamentos bajo receta. Las propuestas de los accionistas centradas en el gobierno estaban relacionadas con asuntos del consejo, como las elecciones de director y las compensaciones ejecutivas y de directores. El creciente nivel de apoyo de los inversores a las cuestiones medioambientales ha sido notable, por ejemplo, en los últimos años las propuestas relativas al clima han recibido un apoyo mayoritario de votos emitidos en empresas de alta capitalización, como ExxonMobil, Occidental Petroleum, PPL Corporation y Anadarko.¹⁰

⁹ Aunque el promedio de apoyo de las propuestas medioambientales y sociales ha aumentado, un número significativo (alrededor de un tercio) se retiran normalmente de las votaciones por poderes y se atienden a través del trabajo entre empresa-inversores, un diálogo robusto y acciones de la empresa. Basado en los datos de gobierno de más de 3.000 sociedades anónimas de los EE. UU. Incluye datos hasta el 31 de agosto de 2018.

Estos resultados de los votos por poderes no sorprenden, dada la creciente atención por parte de los grandes inversores institucionales hacia la inversión responsable y a saber cómo las empresas están abordando los desafíos en materia social y medioambiental para lograr un crecimiento sostenido a largo plazo.<sup>9</sup> Antes limitado a un pequeño conjunto de inversores, la atención hacia los factores ESG en la inversión se ha ampliado hasta los fondos mutuos, los fondos negociados en bolsa y el capital privado. Los inversores pasivos más grandes, incluyendo BlackRock, que tiene 6,3 billones de USD en activos bajo gestión, State Street Global Advisors (2,8 billones de USD) y Government Pension Fund of Japan (1,4 billones de USD), han acogido el propósito y las consideraciones relacionadas con factores ESG en sus inversiones, su trabajo y en sus prácticas de gestión del riesgo y marketing.<sup>11</sup>

«La capacidad de una empresa para gestionar los asuntos medioambientales, sociales y de gobierno demuestra el liderazgo y buen gobierno que son tan esenciales para lograr un crecimiento sostenible, y es por esta razón que estamos integrando cada vez más estas cuestiones en nuestro proceso de inversión. Las empresas deben preguntarse: ¿Qué labor desempeñamos en la comunidad? ¿Cómo estamos gestionando nuestro impacto en el medioambiente? ¿Estamos trabajando para crear una fuerza laboral diversa? ¿Nos estamos adaptando al cambio tecnológico? ¿Estamos proporcionando la recualificación y las oportunidades que nuestros empleados y nuestro negocio necesitarán para ajustarse a un mundo cada vez más automatizado? ¿Estamos utilizando finanzas conductuales y otras herramientas para preparar a los trabajadores para la jubilación, a fin de que inviertan de una forma que les ayude a lograr sus objetivos?»<sup>12</sup>

Larry Fink, director ejecutivo de

BlackRock, 2018

#### Divulgaciones de factores ESG y normativa

El reporting en sostenibilidad se ha convertido en una práctica habitual para muchas sociedades limitadas y privadas. Las entidades sin ánimo de lucro y públicas también han comenzado a divulgar información sobre ESG a sus partes interesadas.<sup>f</sup> La mayoría de las entidades se enfrentan a algún nivel de demanda de inversores, clientes y/o proveedores de una mayor transparencia con relación a asuntos ESG, particularmente aquellas relacionadas con cuestiones sobre la integridad de la cadena de suministro, diversidad del consejo o la adaptación al cambio climático. En 2018, el 85 % de todas las empresas del S&P 500 emitieron algún tipo de información de ESG.<sup>13</sup>

Ha habido también un crecimiento en los requisitos de reglamentos y reporting relacionados con factores ESG, en total 1.052 requisitos (de los que el 80 % son obligatorios) en 63 países.<sup>9</sup> Desde 2017, la Directiva de la Unión Europea sobre reporting de información no financiera requiere que las empresas que operan en estados miembros de la UE y cumplen ciertos criterios, preparen una declaración que contenga información relativa a la protección medioambiental; la responsabilidad social y el tratamiento de los empleados; el respeto a los derechos humanos; anti corrupción y anti soborno y la diversidad en los consejos. Los organismos reguladores y bolsas de valores están también respondiendo al aumento de las demandas de los inversores sobre información uniforme acerca de factores ESG vinculada al rendimiento financiero.

En 2017, Singapur introdujo una regla de cotización para que los emisores cotizados prepararan un informe anual sobre sostenibilidad, en el que se identificaran factores ESG materiales, políticas, prácticas, desempeño, objetivos y una declaración del consejo.<sup>14</sup> Las bolsas de valores nórdicas y bálticas del NASDAQ emitieron una orientación voluntaria en marzo de 2017.<sup>15</sup>

Las *Recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones relacionadas con el clima* (TCFD por sus siglas en inglés)<sup>16</sup> son un paso importante para ayudar a la preparación en la transición hacia una economía de energía baja en carbono y contra los aumentos anticipados en la frecuencia o intensidad de fenómenos meteorológicos extremos. Utilizando numerosos documentos de orientación, iniciativas, informes y mecanismos de gestión de riesgos, el TCFD ha emitido recomendaciones sobre los riesgos relacionados con el clima que pueden ser aplicadas tanto a organizaciones como a otras entidades.

<sup>9</sup> Una encuesta de EY reveló que más del 80 % de los inversores institucionales estaban de acuerdo en que durante demasiado tiempo las empresas no habían tenido en cuenta los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales como parte clave de su negocio. Ellos opinan que las cuestiones ESG tienen un «impacto cuantificable» a largo plazo y que la generación de beneficios sostenibles a lo largo del tiempo requiere poner una mayor atención en los factores ESG. Para más información consulte el informe de EY de 2017 «Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?»

<sup>f</sup> Algunos ejemplos incluyen DMCC (Free Zone and Government of Dubai Authority on commodities trade and enterprise), Eskom, NASA, NASDAQ, Oxfam y WWF.

<sup>9</sup> Estos países incluyen Argentina, Australia, Austria, Bangladesh, Bélgica, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, China, Colombia, Costa Rica, Croacia, República Checa, Dinamarca, Ecuador, El Salvador, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Guatemala, Honduras, Hong Kong, Hungría, India, Indonesia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Kazakstán, Luxemburgo, Malaysia, México, Myanmar, Países Bajos, Nueva Zelanda, Nigeria, Noruega, Panamá, Paraguay, Perú, Filipinas, Polonia, Portugal, Rumanía, Rusia, Singapur, Eslovaquia, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Tailandia, Turquía, Ucrania, Reino Unido, Estados Unidos, Uruguay y Vietnam. Podrá encontrar más información sobre Reporting Exchange en [reportingexchange.com/](http://reportingexchange.com/)

#### Comparación de las divulgaciones de factores ESG y las divulgaciones de riesgos

A pesar de un aumento en las divulgaciones de factores ESG, la evidencia indica que las cuestiones presentadas en los informes de sostenibilidad o en las divulgaciones de factores ESG no siempre se alinean con los riesgos presentados en las divulgaciones de riesgos de una organización. Las empresas que forman parte del WBCSD señalan una serie de razones para esto, entre las que se incluyen:

- La dificultad a la hora de cuantificar los riesgos relacionados con factores ESG en términos monetarios. No hacerlo complica en gran medida la priorización y la asignación apropiada de recursos, particularmente cuando el riesgo se presenta a largo plazo con impactos indeterminados que emergen a lo largo de un periodo de tiempo desconocido.
- La falta de conocimiento de los riesgos relacionados con factores ESG en una entidad y la limitada colaboración interdisciplinaria entre los profesionales de la gestión del riesgo y de sostenibilidad.
- Los riesgos relacionados con factores ESG son gestionados y divulgados por parte de un equipo de especialistas en sostenibilidad y se consideran como riesgos separados o menos importantes que los riesgos estratégicos, operativos o financieros convencionales, lo que da lugar a una serie de sesgos contra los riesgos relacionados con factores ESG.

Consulte la publicación *Sustainability and ERM: The first step towards integration*<sup>17</sup> para más información o el Anexo I donde encontrará un resumen de esta investigación.

#### ¿Cómo puede la ERM ayudar a los profesionales de gestión del riesgo y sostenibilidad a manejar los riesgos relacionados con factores ESG?

Se puede hacer un caso para entidades que desempeñan un papel más activo a la hora de comprender y abordar los riesgos relacionados con factores ESG, tanto si implica reducir o eliminar el riesgo, adaptar y prepararse para el riesgo o ser más transparente sobre la forma en la que la organización se enfrenta al riesgo.

El marco de ERM de COSO define ERM como la «cultura, capacidades y prácticas integradas en el establecimiento de la estrategia y el desempeño con las que cuentan las organizaciones para gestionar los riesgos, crear, preservar y materializar el valor».<sup>18</sup>

Muchas entidades cuentan con estructuras y procesos de ERM implementados para identificar, evaluar, gestionar, monitorizar y comunicar los riesgos. Aunque no haya una función, cargos y responsabilidades de ERM formalizados para la gestión de riesgos, con frecuencia se definen y ejecutan actividades en toda la empresa.<sup>h</sup> Estos procesos proporcionan una vía para que los consejos y la dirección optimicen los resultados con el objetivo de mejorar la capacidad de crear, preservar y, en última instancia, materializar valor.<sup>19</sup> Aunque existen numerosas opciones para la forma en la que la dirección aplicará las prácticas de ERM y no existe un método que sea universalmente mejor que otro, los estudios demuestran que una gestión de riesgo empresarial madura puede producir un rendimiento financiero más alto.<sup>i</sup>

Hacer uso de estas estructuras y procesos puede también ayudar a las organizaciones a identificar, evaluar y a dar respuesta a los riesgos relacionados con factores ESG. Dado que los riesgos relacionados con factores ESG pueden ser complejos o desconocidos para las organizaciones, COSO y WBCSD han elaborado una guía para ayudar a las entidades a la hora de comprender y gestionar mejor el espectro completo de los riesgos relacionados con factores ESG.

<sup>h</sup> Un informe de 2017 realizado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA por sus siglas en inglés) que encuestó a 432 ejecutivos de grandes organizaciones, sociedades anónimas, servicios financieros y entidades sin ánimo de lucro determinó que el 28 % de las organizaciones tienen «implementado un proceso de gestión de riesgo formal completo para toda la empresa» mientras que el 37 % tienen «implementado un proceso de gestión de riesgo parcial para toda la empresa (p. ej., se abordan algunas, pero no todas, las áreas de riesgo)». (Beasley, M., Branson, B. y Hancock, B. (2017, marzo). «The state of enterprise risk oversight: an overview of riskmanagement practices 8th edition.»)

<sup>i</sup> Un estudio realizado por EY en 2013 reveló que las empresas con prácticas maduras de gestión de riesgo superaron financieramente a sus competidores. Las empresas que ocupan un puesto entre los 20 % primeros en cuanto a la madurez de su gestión de riesgo notificaron unas ganancias tres veces mayores que las empresas que se encuentran entre los 20 % últimos. (EY (2013). «Turning risk into results: how leading companies use risk management to fuel better performance.» pág. 3) Un estudio de 2014 identificó que las «firmas con niveles avanzados de implementación de ERM presentan rendimientos más altos, tanto financieros como en evaluación de mercado». (Florio, C. y Leoni, G. (2017). «Enterprise risk management and firm performance: The Italian case» *British Accounting Review* 49. págs. 56-74)

## Sobre esta guía: público objetivo

Esta guía está diseñada para ser utilizada por cualquier entidad que se enfrente a riesgos relacionados con factores ESG, incluyendo empresas de nueva creación, organizaciones con o sin ánimo de lucro, grandes corporaciones o entidades gubernamentales. El público objetivo incluye a responsables de la toma de decisiones, así como profesionales de gestión del riesgo y sostenibilidad que buscan orientación para gestionar los riesgos relacionados con factores ESG. El público objetivo puede incluir aquellos con funciones de ERM o sostenibilidad o con responsabilidades de supervisión de dichas funciones, pero también puede incluir a cualquier responsable de riesgo o director de operaciones cuyas labores se vean afectadas por riesgos relacionados con factores ESG, ya sea un director de compras, un analista en relaciones con los inversores o un director de marketing. El público objetivo y su utilización de esta guía puede describirse de la siguiente forma:

Todos ellos tienen la responsabilidad de gestionar los riesgos. Mientras que muchos de los riesgos relacionados con factores ESG pueden ser responsabilidad de un equipo de ESG o de sostenibilidad, como afirma Larry Fink «queremos que la gestión de riesgos relacionados con factores ESG sea una herramienta que todos los directores contemplen».

- **Responsables de la toma de decisiones:** la guía genera concienciación de que los factores ESG forman parte de un tema generalizado que engloba una amplia variedad de asuntos que requieren vigilancia y toma de decisiones eficaces.
- **Profesionales de la gestión del riesgo:** los profesionales de la gestión del riesgo incluyen principalmente a aquellos con una función directa en el proceso de ERM; ahora bien, la guía puede ser utilizada por cualquier persona con la responsabilidad de gestionar riesgos (incluyendo la dirección operativa, los responsables de riesgos y la gerencia de línea). Esta guía está dirigida a ayudar a estos profesionales a entender los tipos de riesgos relacionados con factores ESG que pueden causar un impacto en la entidad, además de dar a conocer las herramientas, recursos y marcos que pueden ayudar a comprenderlos mejor.
- **Profesionales de la sostenibilidad:** los profesionales de la sostenibilidad incluyen principalmente a aquellos con una participación directa en una función de sostenibilidad; ahora bien, la guía puede ser utilizada por cualquier persona que se vea afectada por las consideraciones relacionadas con los factores ESG. Esta guía está dirigida a ayudar a estos profesionales a integrar su conocimiento y concienciación sobre las tendencias, cuestiones, impactos y dependencias relacionados con los factores ESG, con las herramientas y procesos de ERM, a fin de ayudar a identificar, definir, evaluar, responder y divulgar mejor los riesgos relacionados con factores ESG.

En algunos casos, los profesionales pueden desempeñar más de una de estas funciones.

### Aplicación de esta guía a pequeñas y medianas empresas (PYMES)<sup>1</sup>

Los riesgos relacionados con factores ESG son tan relevantes para las pequeñas y medianas empresas como para las grandes corporaciones o los organismos gubernamentales. No obstante, los recursos en las SME son con frecuencia limitados, lo que dificulta que estas entidades establezcan un gobierno robusto o una identificación, evaluación y respuesta adecuada a todos los riesgos relacionados con factores ESG. Las SME deberían adoptar un planteamiento de sentido común que utilice los recursos disponibles de forma eficiente. Esto puede incluir centrarse en la estrategia y en el establecimiento de objetivos y el desempeño (capítulos 2 y 3), siendo a la vez conscientes de la importancia de una monitorización y mejora continuas (capítulo 4).

## Sobre esta guía: propósito y ámbito

### Propósito

El propósito de esta guía es ayudar a las organizaciones a aplicar los principios y las prácticas de ERM a los riesgos relacionados con factores ESG. En este sentido la guía aplica el marco de ERM de COSO *Gestión del Riesgo Empresarial —Integrando Estrategia y Desempeño*.<sup>20</sup>

Figura 2: marco de gestión del riesgo empresarial de COSO



Aunque la guía está alineada a los cinco componentes y los 20 principios de COSO que se muestran en la Figura 2, esta ofrece también un método práctico para que las entidades utilicen otros marcos de gestión de riesgos como ISO 31000 o marcos de gestión de riesgos específicos para una entidad. Siempre que es posible, este documento hace uso de marcos, guías, prácticas y herramientas existentes, tanto en el campo de la gestión de riesgos como en el de la sostenibilidad.<sup>k</sup> No está destinada para ser utilizada como guía de ERM por separado y debería usarse juntamente con un marco de ERM establecido.

El propósito de esta guía es ayudar a una empresa a:

- **Mejorar la resiliencia:** la viabilidad y resiliencia de una entidad a medio y largo plazo dependerá de la capacidad de anticipar y responder a una serie de riesgos complejos e interconectados que amenazan la estrategia y objetivos.
- **Encontrar un lenguaje común para articular los riesgos relacionados con factores ESG:** la ERM identifica y evalúa los riesgos por su impacto potencial en la estrategia y objetivos del negocio. Articular los riesgos relacionados con factores ESG en estos términos permite que las cuestiones ESG formen parte de los procesos y evaluaciones convencionales.
- **Mejorar el despliegue de recursos:** obtener información sólida sobre riesgos relacionados con factores ESG permite a la dirección evaluar las necesidades generales de recursos y ayuda a optimizar su asignación.
- **Mejorar la búsqueda de oportunidades relacionadas con factores ESG:** al contemplar tanto los aspectos negativos como positivos de los riesgos relacionados con factores ESG, la dirección puede identificar las tendencias de ESG que pueden derivar en nuevas oportunidades.
- **Materializar las eficiencias de escala:** la gestión centralizada de los riesgos relacionados con factores ESG, junto con otros riesgos a nivel de entidad, ayuda a eliminar redundancias y a asignar mejor los recursos para poder hacer frente a los principales riesgos de la entidad.
- **Mejorar la divulgación:** mejorar el conocimiento de la dirección de los riesgos relacionados con factores ESG puede proporcionar la transparencia y comunicación que los inversores esperan y conseguir el cumplimiento de los requisitos de reporting de cada jurisdicción.

<sup>1</sup> Esto está definido por la Unión Europea como empresas con menos de 250 empleados.

<sup>k</sup> Entre los ejemplos se incluyen: Control interno – Marco integrado de COSO, normativas de la Iniciativa de Reporte Global (GRI), el Protocolo de gases de efecto invernadero, el Marco <IR de Reporting Integrado del International Integrated Reporting Council (IIRC), el Protocolo de capital natural, el Protocolo de capital social y humano, las normativas del Consejo Normativo de Contabilidad sobre Sostenibilidad (SASB) y las recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras relacionadas con el clima (TCFD).

Ámbito de los riesgos relacionados con factores ESG

Este documento proporciona orientación para la aplicación de los procesos de ERM a riesgos relacionados con factores ESG. Los riesgos relevantes relacionados con factores ESG dependerán de la organización, que o bien puede aplicar una definición precisa y centrarse en una selección de riesgos medioambientales o sociales pertinentes, o bien una aplicación más amplia en la que se contemplen una miriada de asuntos, como las cuestiones de MSCI descritas en la Tabla 2.

**Tabla 2: cuestiones y temas relacionados con ESG de MSCI<sup>21</sup>**

3 pilares	10 temas	37 cuestiones clave de ESG	
Medioambiente	Cambio climático	Emisiones de carbono Huella de carbono del producto	Financiación del impacto medioambiental Vulnerabilidad al cambio climático
	Recursos naturales	Escasez de agua Biodiversidad y uso del suelo	Abastecimiento de materias primas
	Polución y residuos	Emisiones tóxicas y residuos Materialidad y residuos del embalaje	Basura electrónica
	Oportunidades medioambientales	Oportunidades en tecnología limpia Oportunidades en construcción ecológica	Oportunidades en energía renovable
Social	Capital humano	Gestión laboral Salud y seguridad	Desarrollo del capital humano Normas laborales de la cadena de suministro
	Responsabilidad sobre el producto	Seguridad y calidad del producto Seguridad química Seguridad del producto financiero	Privacidad y seguridad de los datos Inversión responsable Riesgo a la salud y demografía
	Oposición de las partes interesadas	Abastecimiento controvertido	
	Oportunidades sociales	Acceso a comunicaciones Acceso a finanzas	Acceso a asistencia sanitaria Oportunidades en nutrición y salud
Gobierno	Gobierno corporativo	Consejo Pago	Responsabilidad Contabilidad
	Conducta corporativa	Ética empresarial Prácticas anticompetitivas Transparencia fiscal	Corrupción e inestabilidad Inestabilidad del sistema financiero

Muchas de las cuestiones de gobierno (p. ej., la sección «Gobierno») que aparecen en la Tabla 2, como responsabilidad, contabilidad y prácticas anticompetitivas, son asuntos que están arraigados en las organizaciones y que se gestionan generalmente bien en los procesos de ERM establecidos. Esta guía, por lo tanto, pone una mayor atención en las cuestiones medioambientales y sociales, que en algunas organizaciones han sido gestionadas históricamente fuera de la influencia de un gobierno y una ERM robustos. Los riesgos de gobierno que se analizan en esta guía tienden a centrarse, bien en el gobierno de las cuestiones medioambientales o sociales, o en otros asuntos que están generando interés actualmente en la comunidad empresarial, como la ética empresarial o la diversidad de los consejos.

**Sobre esta guía: estructura**

Esta guía tiene cinco capítulos que reflejan los cinco componentes del marco de ERM de COSO, comenzando con «gobierno y cultura» y «estrategia y establecimiento de objetivos», pasando luego a los procesos de ERM que se centran en el «desempeño» (identificar, evaluar y priorizar y dar respuesta a los riesgos relacionados con factores ESG) y acabando con la «revisión y monitorización» y la «información, comunicación y reporting de los riesgos relacionados con factores ESG».

- 1. Gobierno y cultura para los riesgos relacionados con factores ESG:** el gobierno, o la supervisión interna, establece la forma en la que se toman las decisiones y en la que se ejecutan. La aplicación de la ERM en los riesgos relacionados con factores ESG genera una concienciación del consejo administrativo y la dirección ejecutiva en cuanto a estos riesgos, con el objeto de respaldar una cultura de colaboración entre las personas responsables de la gestión de riesgos de las cuestiones ESG.
- 2. Estrategia y establecimiento de objetivos para los riesgos relacionados con factores ESG:** todas las entidades impactan y dependen de la naturaleza y la sociedad. Por esta razón, un buen conocimiento del contexto empresarial y de la estrategia y los objetivos sirve como referencia para todas las actividades de ERM y la gestión eficaz de los riesgos. La aplicación de la ERM a los riesgos relacionados con factores ESG incluye un examen del proceso de creación de valor para comprender qué impactos y dependencias tienen a corto, medio o largo plazo.

**3. Desempeño en cuanto a los riesgos relacionados con factores ESG:**

**a) Identifica riesgos:** las organizaciones utilizan múltiples métodos para identificar los riesgos relacionados con factores ESG: análisis de mega tendencias, análisis DAFO, asignación de impactos y dependencia, trabajo con las partes interesadas y evaluaciones de materialidad de los factores ESG. Estas herramientas pueden ayudar a identificar y expresar las cuestiones ESG en lo que respecta a cómo un riesgo amenaza al cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio de una entidad. La aplicación de estos métodos a través de la colaboración entre los profesionales de gestión de riesgo y sostenibilidad eleva los riesgos relacionados con factores ESG al inventario de riesgos y los posiciona para que reciban la evaluación y respuesta adecuadas.

**b) Evalúa y prioriza los riesgos:** las empresas tienen recursos limitados, por lo que no pueden responder a todos los riesgos identificados en la entidad. Por esta razón, es necesario evaluar los riesgos para su priorización. La aplicación de ERM a los riesgos relacionados con factores ESG incluye la evaluación de la gravedad de los riesgos en un lenguaje que pueda ser utilizado por la dirección para priorizarlos. Hacer uso del conocimiento de la materia en torno a los factores ESG es también crucial para asegurar que no se ignoran ni rebajan los riesgos relacionados con factores ESG emergentes o a largo plazo, sino que se evalúan y priorizan apropiadamente.

**c) Implementa respuestas ante los riesgos:** la manera en que una entidad responde a los riesgos identificados determinará en última instancia su eficacia a la hora de preservar o crear valor a largo plazo. Adoptar una serie de métodos innovadores y colaborativos que tengan en cuenta la causa del riesgo, así como los costes y beneficios de cada uno de los métodos, ayuda a conseguir el éxito de estas respuestas.

**4. Revisar y monitorizar los riesgos relacionados con factores ESG:** la revisión y monitorización de las actividades de ERM es fundamental para evaluar su eficacia y revisar los métodos si fuera necesario. Las organizaciones pueden desarrollar indicadores específicos que alerten a la dirección de los cambios que han de reflejarse en la identificación, evaluación y respuesta ante los riesgos. Esta información se divulga a las partes interesadas internas y externas.

**5. Información, comunicación y reporting de los riesgos relacionados con factores ESG:** la aplicación de ERM a los riesgos relacionados con factores ESG incluye la realización de consultas con los responsables de los riesgos para identificar la información más apropiada que se ha de comunicar y divulgar a nivel interno y externo para apoyar la toma de decisiones informadas en torno a los riesgos.








A lo largo de esta guía se utilizan iconos para indicar acciones o directrices específicas (como se resume en la tabla más abajo), estudios de caso o ejemplos, o referencias a un ejemplo ilustrativo (Pro Packaging & Paper) incluido en el Anexo VIII.

Los siguientes iconos se utilizan en toda esta guía para indicar:

- Directriz
- Estudio de caso o ejemplo
- Pro Paper & Packaging

## ¿Está su entidad preparada para los riesgos relacionados con factores ESG actuales y futuros?

Las siguientes acciones se indican a lo largo de esta guía para ayudar a una entidad a identificar y gestionar los riesgos relacionados con factores ESG actuales y al mismo tiempo mantener resiliencia para adaptarse y responder a las mega tendencias del mañana.

Capítulo	Acciones
<b>1</b>	<b>Gobierno y cultura para los riesgos relacionados con factores ESG</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Asignar o definir los requisitos obligatorios o voluntarios relacionados con factores ESG de la organización</li> <li><input type="checkbox"/> Contemplar las oportunidades para incorporar los factores ESG en la cultura y los valores clave de la entidad</li> <li><input type="checkbox"/> Informarse de las maneras de aumentar la concienciación del consejo en cuanto a los riesgos relacionados con factores ESG</li> <li><input type="checkbox"/> Definir las estructuras operativas, los responsables para los riesgos relacionados con factores ESG, las líneas de reporting y un proceso integral de ERM y planificación estratégica para identificar áreas en las que mejorar la supervisión y la colaboración</li> <li><input type="checkbox"/> Crear oportunidades de colaboración a través de toda la empresa</li> <li><input type="checkbox"/> Introducir las destrezas, capacidades y conocimientos relacionados con los factores ESG en la contratación y la gestión de personal para promover la integración</li> </ul>
<b>2</b>	<b>Estrategia y establecimiento de objetivos para los riesgos relacionados con factores ESG</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Examinar el proceso de creación de valor y el modelo de negocio para comprender los impactos y dependencias en todos los capitales a corto, medio y largo plazo. Para ayudarlo con este ejercicio, lleve a cabo lo siguiente:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un análisis de mega tendencias para comprender el impacto de las cuestiones emergentes en el entorno externo</li> <li>- Un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)</li> <li>- Definición de impacto y dependencia para todos los tipos de capital</li> <li>- Una evaluación de materialidad de los factores ESG para describir cuestiones ESG importantes</li> <li>- Trabajo con las partes interesadas internas y externas para comprender las tendencias emergentes en ESG</li> <li>- Un análisis que hace uso de los recursos específicos para factores ESG</li> </ul> </li> <li><input type="checkbox"/> A través de todo el proceso de gestión de riesgo alinear los riesgos con la estrategia los objetivos y la aceptación de riesgo de la entidad</li> <li><input type="checkbox"/> Tener en cuenta los riesgos relacionados con factores ESG que causarán un impacto en la estrategia o los objetivos de la entidad</li> </ul>
<b>3</b>	<b>Desempeño en cuanto a los riesgos relacionados con factores ESG</b>
<b>3a</b>	<b>Identifica riesgos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Examinar el inventario de riesgos de la entidad para determinar cuáles de los riesgos relacionados con factores ESG se han identificado y cuáles no</li> <li><input type="checkbox"/> Trabajar con los responsables de los riesgos de ESG y los profesionales de sostenibilidad en el proceso de identificación de riesgos para hacer uso de su conocimiento en la materia</li> <li><input type="checkbox"/> Convocar reuniones con los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad para comprender los riesgos relacionados con factores ESG</li> <li><input type="checkbox"/> Identificar los riesgos relacionados con factores ESG que pueden causar un impacto en los planes estratégicos y operativos de la organización</li> <li><input type="checkbox"/> Definir con precisión el impacto en la organización de los riesgos relacionados con factores ESG</li> <li><input type="checkbox"/> Utilizar el análisis de causa raíz para comprender el origen de los riesgos</li> </ul>
<b>3b</b>	<b>Evalúa y prioriza los riesgos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Comprender los resultados que se requieren de la valoración de riesgos (p. ej., el impacto en cuanto a la estrategia y los objetivos de negocio)</li> <li><input type="checkbox"/> Entender los criterios de la entidad para la priorización de riesgos</li> <li><input type="checkbox"/> Comprender las métricas utilizadas por la entidad para expresar los riesgos (p. ej., cuantitativas o cualitativas)</li> <li><input type="checkbox"/> Seleccionar los métodos apropiados de evaluación para medir la gravedad del riesgo</li> <li><input type="checkbox"/> Seleccionar y documentar los datos, parámetros y premisas</li> <li><input type="checkbox"/> Hacer uso del conocimiento de la materia para priorizar los riesgos relacionados con factores ESG</li> <li><input type="checkbox"/> Identificar y desafiar el sesgo organizativo contra las cuestiones ESG</li> </ul>
<b>3c</b>	<b>Implementa respuestas ante los riesgos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Seleccionar la respuesta apropiada ante el riesgo en base a factores específicos de la entidad (p. ej., costes y beneficios y aceptación del riesgo)</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollar un argumento empresarial para que la respuesta sea aceptada</li> <li><input type="checkbox"/> Implementar las respuestas ante los riesgos para gestionar el riesgo de la entidad</li> <li><input type="checkbox"/> Evaluar las respuestas ante los riesgos a nivel de la entidad para comprender los impactos globales a su perfil de riesgo</li> </ul>
<b>4</b>	<b>Revisar y monitorizar los riesgos relacionados con factores ESG</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identificar y evaluar los cambios internos y externos que pueden afectar sustancialmente a la estrategia o los objetivos de negocio</li> <li><input type="checkbox"/> Revisar las actividades de la ERM para identificar la necesidad de revisiones a los procesos de la ERM y las capacidades</li> <li><input type="checkbox"/> Buscar mejoras a la forma en la que se gestionan los riesgos relacionados con factores ESG por parte de la ERM</li> </ul>
<b>5</b>	<b>Información, comunicación y divulgación de los riesgos relacionados con factores ESG</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Identificar información relevante y canales para la comunicación y divulgación interna y externa</li> <li><input type="checkbox"/> Comunicar y divulgar internamente información relevante en torno a los riesgos relacionados con factores ESG para la toma de decisiones</li> <li><input type="checkbox"/> Comunicar y divulgar externamente información relevante en torno a los riesgos relacionados con factores ESG para cumplir las obligaciones reglamentarias y ayudar a las partes interesadas en la toma de decisiones</li> <li><input type="checkbox"/> Identificar continuamente oportunidades para mejorar la calidad de los datos relacionados con factores ESG que se divulgan interna y externamente</li> </ul>



# 1. Gobierno y cultura para los riesgos relacionados con factores ESG



## Introducción

Llamamos gobierno a los sistemas y procesos que aseguran la eficacia global de una entidad, ya sea un negocio, administración pública o institución multilateral.<sup>1</sup> Un gobierno eficaz proporciona la supervisión, estructura y cultura necesarios para establecer los objetivos de la organización, las medidas para conseguirlos y la capacidad de comprender cualquier riesgo asociado.

El marco de ERM de COSO subraya que ese gobierno, incluyendo una fuerte supervisión, es un requisito previo para identificar, evaluar y hacer frente de forma efectiva a todo el espectro de riesgos de la organización. La incorporación de los riesgos relacionados con factores ESG en la estructura, sistemas y procesos de gobierno es fundamental para superar los desafíos a los que muchas empresas se enfrentan a la hora de gestionar estos riesgos, tales como silos organizativos, problemas de cuantificación y sesgos organizativos.



Este capítulo trata sobre los componentes del marco de ERM de COSO relativos al gobierno y la cultura y los cinco principios asociados:<sup>2</sup>

- 1 **Ejerce la supervisión de riesgos a través del consejo:** el Consejo de Administración supervisa la estrategia y lleva a cabo las responsabilidades de gobierno para apoyar a la dirección en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.
  - 2 **Establece estructuras operativas:** la organización establece estructuras operativas con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos y de negocio.
  - 3 **Define la cultura deseada:** la organización define los comportamientos deseados que caracterizan la cultura a la que aspira la entidad.
  - 4 **Demuestra compromiso con los valores clave:** la organización demuestra su compromiso con los valores clave de la entidad.
  - 5 **Atrae, desarrolla y retiene a profesionales capacitados:** la organización se compromete a contar con un capital humano alineado con la estrategia y los objetivos de negocio.
- Este capítulo describe las siguientes acciones para ayudar a los profesionales de la gestión de riesgos y de sostenibilidad a integrar los riesgos relacionados con factores ESG en el gobierno y la cultura de la ERM:
- Asignar o definir los requisitos obligatorios o voluntarios relacionados con factores ESG de la organización
  - Contemplar las oportunidades para incorporar los factores ESG en la cultura y los valores clave de la entidad

- Informarse de las maneras de aumentar la concienciación del consejo en cuanto a los riesgos relacionados con factores ESG
- Definir las estructuras operativas, los responsables para los riesgos relacionados con factores ESG, las líneas de reporting y un proceso integral de ERM y planificación estratégica para identificar áreas en las que mejorar la supervisión y la colaboración
- Crear oportunidades de colaboración a través de toda la empresa
- Introducir las destrezas, capacidades y conocimientos relacionados con los factores ESG en la contratación y la gestión de personal para promover la integración

### Supervisión y gobierno para los factores ESG

Cada organización tiene su propio método de supervisión y gobierno. El *Informe King IV sobre Gobierno Corporativo para Sudáfrica*<sup>3</sup> (informe King IV) publicado en 2016 ofrece una perspectiva sobre lo que define un buen gobierno en el contexto de los cambios empresariales y sociales relacionados con los factores ESG, como la desigualdad, el cambio climático, la transparencia radical y los avances rápidos en tecnología y ciencia. El informe King IV<sup>a</sup> ofrece un método basado en principios para lograr un liderazgo ético y eficaz por parte del organismo de gobierno en la búsqueda de resultados definidos que incluyan una cultura ética, buen desempeño, control eficaz y legitimidad. Algunas de las recomendaciones del informe King IV que pueden ayudar al gobierno de los riesgos relacionados con factores ESG incluyen:<sup>4</sup>

- Establecer un comité social y de ética como una comisión delegada del consejo.
- Destacar el papel fundamental de las partes interesadas en el proceso de gobierno. El consejo debería tener en cuenta las necesidades, intereses y expectativas legítimas y razonables de las partes interesadas, además de reconocer el papel de estas para exigir responsabilidad sobre las acciones y divulgaciones del consejo y la empresa.
- Prestar gran atención a la gestión de oportunidades, así como a la gestión de riesgos, haciendo que el comité de riesgos se encargue de identificar las oportunidades vinculadas a ciertos riesgos.
- Solicitar que el consejo ponga especial atención a las oportunidades en el proceso de planificación estratégica.

### Responsabilidades para gestionar el riesgo relacionado con los factores ESG

Los riesgos relacionados con factores ESG a menudo se caracterizan por ser cambiantes, interconectados, a largo plazo o menos familiares para una organización y por ello más difíciles de gestionar de forma eficaz. No obstante, el posible impacto de estos riesgos en el rendimiento de una organización puede ser considerable, por lo que la responsabilidad de esta para gestionar estos riesgos no es diferente a la de cualquier otro riesgo empresarial. Incluso cuando los riesgos relacionados con factores ESG están gestionados por una función separada, como un departamento de responsabilidad social corporativa o de sostenibilidad, la integración de los riesgos relacionados con factores ESG en las estructuras y procesos clave de ERM de la organización es crucial a la hora de ayudar a una entidad y a su dirección a satisfacer sus responsabilidades.

Esta sección describe algunas de las obligaciones reglamentarias y voluntarias relacionadas con factores ESG que pueden generar las responsabilidades de una entidad en relación con los riesgos relacionados con factores ESG.

**Preguntas que han de considerar los profesionales de la gestión de riesgos y de sostenibilidad:**

- ¿Ha tenido la entidad problemas operativos o de reputación en el pasado debido a un evento relacionado con factores ESG?
- ¿Cuáles son los reglamentos, requisitos u obligaciones relacionados con los factores ESG en los mercados de la entidad? ¿Hay riesgos que coincidan con un incumplimiento de estos reglamentos, requisitos u obligaciones?
- ¿Cómo se comunican los reglamentos, requisitos u obligaciones pertinentes a la directiva y cómo se integran en las operaciones?
- ¿Tiene la entidad un mensaje claro sobre cómo su misión, visión, valores clave o estrategia a largo plazo contemplan los riesgos relacionados con factores ESG?
- ¿Qué políticas, declaraciones o compromisos voluntarios ha realizado la entidad con relación a las cuestiones ESG?

#### Responsabilidades reglamentarias

En muchos países, los reguladores financieros, de prevención de riesgos laborales o medioambientales, pueden imponer sanciones civiles o penales a ejecutivos o empleados de la empresa que demuestren no haber gestionado bien las cuestiones ESG. Por ejemplo, en 2015, dos antiguos ejecutivos de Quality Egg LLC (una empresa de productos de consumo con sede en los EE. UU.) fueron declarados penalmente responsables como partícipes de un brote de salmonela en 2010, debido a que conocían que las instalaciones de producción de huevos corrían el riesgo de contaminación. Se impusieron multas tanto a la empresa (6,8 millones de USD) como a los ejecutivos (100.000 USD cada uno).<sup>5</sup>

<sup>3</sup> El Informe King IV ha sido diseñado para aplicarse a empresas cotizadas y no cotizadas, organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como entidades privadas y públicas.

Incluso cuando las multas o sanciones no se aplican, las entidades pueden aun así experimentar impactos financieros por no haber gestionado un riesgo relacionado con factores ESG. Entre los ejemplos se incluye el descenso del valor de mercado de la empresa Chipotle después de alertas de enfermedades transmitidas por alimentos,<sup>6</sup> o los 500 millones de USD pagados por Michigan State University en un acuerdo extrajudicial como consecuencia de alegaciones de abuso sexual relativas al doctor de gimnastas femeninas.<sup>7</sup>

Los órganos reguladores se encargan de garantizar los intereses a largo plazo de las entidades que regulan. Parte de esta labor es la gestión cotidiana de los riesgos empresariales. Al igual que cualquier riesgo potencial significativo, los asuntos ESG deberían incluirse en las evaluaciones y las divulgaciones de riesgos de la empresa.<sup>8</sup> Véase el Anexo II donde encontrará un resumen de los requisitos de reporting de riesgos en una selección de jurisdicciones.

Los requisitos relacionados con factores ESG están también emergiendo en numerosas jurisdicciones. Algunos de estos reglamentos imponen deberes, mientras que otros establecen requisitos para que las empresas divulguen información sobre cómo están gestionando las cuestiones ESG. Muchos de estos reglamentos cuentan con disposiciones de ejecución que se extienden hasta los altos ejecutivos (véanse los ejemplos en la Tabla 1.1).

#### Estructura de consejo monista frente a dual

Un consejo monista generalmente supervisa la dirección ejecutiva y sus decisiones en nombre de los accionistas (común en EE. UU., Reino Unido y Australia). En un sistema dual, los directores ejecutivos del consejo de administración determinan e implementan los objetivos de la empresa, mientras que los directores no ejecutivos del consejo de supervisión monitorizan estas decisiones en nombre de las otras partes (más común en Europa).<sup>8</sup>

#### Directriz

- Asignar o definir los requisitos obligatorios o voluntarios relacionados con factores ESG de la organización

**Tabla 1.1: ejemplos de los reglamentos relacionados con factores ESG**

Reglamento	Ámbito	Aplicación
<b>Directiva 2014/95/UE (Directiva de la Unión Europea sobre reporting de información no financiera)</b> <sup>9</sup>	Esta legislación de la UE requiere que aproximadamente 6.000 empresas de gran tamaño (incluyendo empresas cotizadas, bancos, aseguradoras y entidades de interés público) divulguen determinada información (p. ej., protección del medioambiente y respeto de los derechos humanos) sobre la forma en la que operan y gestionan los desafíos sociales y medioambientales.	El pleno cumplimiento de la divulgación se exige desde el ejercicio 2017. El país en el que tiene su sede la empresa es responsable de la aplicación. El incumplimiento de los requisitos se considera un incumplimiento de la propia medida.
<b>Dodd-Frank 1502 (Reglamento de minerales de zonas de conflicto)</b> <sup>10</sup>	Esta legislación estadounidense requiere que el declarante ante la Comisión del mercado de valores (SEC por sus siglas en inglés) dé a conocer si cualquiera de sus productos manufacturados o contratados contienen minerales de zonas de conflicto (p. ej., tántalo, estaño, oro o tungsteno) originarios de la República Democrática del Congo o cualquiera de las partes colindantes.	Los emisores están sujetos a la sección 18 sobre responsabilidad <sup>11</sup> (Ley de Mercado de 1934) si no hay un cumplimiento de buena fe. Además de las implicaciones del incumplimiento, los emisores pueden también enfrentarse a presiones por parte de activistas de derechos humanos, organizaciones no gubernamentales (ONG) u organizaciones de consumidores u otras fuerzas del mercado para demostrar que los productos están libres de conflicto.
<b>Ley Lacey de 1900</b> <sup>11</sup>	Esta es una ley estadounidense que prohíbe la comercialización de especies silvestres, peces y plantas obtenidas, adquiridas transportadas o vendidas ilegalmente.	Un delito menor es castigado con hasta un año de prisión. Hay también multas de 200.000 USD para empresas y de 100.000 USD para personas individuales. La culpabilidad penal se castiga con hasta cinco años de prisión y una multa de 500.000 USD por violación para una empresa y 250.000 USD para personas individuales.
<b>Ley 2010-788 (Ley Grenelle II)</b> <sup>12</sup>	Esta ley francesa exige que empresas cotizadas y no cotizadas con más de 500 empleados y 100 millones de EUR en ingresos publiquen un informe integrado con garantía de terceros con relación a indicadores sociales medioambientales y económicos.	Se requiere que las empresas produzcan la información a solicitud de las partes interesadas. Leyes adicionales de 2015 y 2017 fortalecen el requisito de reporting y hacen responsables a los consejos de administración de las multas/sanciones si no facilitan la información a las partes interesadas.
<b>Ley de esclavitud contemporánea de 2015</b> <sup>13</sup>	Esta ley del Reino Unido está diseñada para combatir la esclavitud, la servidumbre, el trabajo forzado u obligatorio y el tráfico de personas e incluye disposiciones para la protección de las víctimas.	Aunque no existen sanciones directas, el gobierno del Reino Unido tiene capacidad para iniciar acciones judiciales en el Tribunal Supremo de Justicia para que se emita un mandato judicial que exija su cumplimiento por parte de una empresa.
<b>Ley Nacional de Informes de Efecto Invernadero y Energía 2007 (Ley NGER)</b> <sup>14</sup>	Esta ley federal australiana requiere que determinadas empresas divulguen y diseminen información sobre las emisiones de gas con efecto invernadero y de la producción y el consumo de energía en línea con este marco.	El incumplimiento de las obligaciones en el marco de la ley NGER puede dar lugar a sanciones de hasta 220.000 USD para las corporaciones y los directores ejecutivos. Pueden imponerse sanciones penales en ofensas graves.

<sup>6</sup> Por ejemplo, la normativa de la Comisión del Mercado de Valores (SEC) de los EE. UU. exige que las empresas que cotizan en bolsa hagan públicos los factores de riesgo asociados con sus valores. De forma similar, la Directiva de la UE 2004/109/EC requiere que las empresas incluyan en el informe financiero anual una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrentan. La Bolsa de valores australiana recomienda que todas las entidades cotizadas establezcan un marco de gestión del riesgo y que su eficacia se revise periódicamente. Véase el Anexo II para obtener más información.

<sup>11</sup> La Sección 18 sobre responsabilidad es un derecho privado para que los inversores actúen legalmente contra declaraciones materiales falsas o engañosas en los documentos presentados ante la Comisión del mercado de valores. Con este mecanismo se reconoce que sería difícil que un inversor realice una demanda en virtud de la Sección 18, puesto que la carga probatoria es alta.

## Responsabilidades voluntarias

Además de los requisitos reglamentarios de una entidad, la dirección y el consejo deberían ser conscientes de cualquier código u obligación voluntarios adoptados o firmados por la entidad. Esto puede también incluir políticas o declaraciones relativas a sostenibilidad, derechos humanos, recursos naturales, cadena de suministros, bienes de consumo, privacidad o medioambiente que una empresa apruebe. Algunos de estos compromisos están hechos a nivel del director ejecutivo (como el pacto Mundial de las Naciones Unidas o PRI) y aunque voluntario, constituye un compromiso por el que se pueden exigir responsabilidades a una entidad. Las empresas que no respeten los principios o requisitos pueden quedar expuestas a daños en la reputación y al escrutinio de los accionistas, clientes, ONG o comunidades. Véanse en el Anexo III algunos de los marcos y compromisos voluntarios comúnmente adoptados.

Hay también una multitud de códigos o normativas voluntarios específicos para sectores, cuestiones o ubicación geográfica entre los que una entidad puede optar por seguir. Por ejemplo, las empresas de confección de ropa que trabajan con proveedores de Bangladesh pueden optar por participar en el Acuerdo de Bangladesh, que está destinado a la seguridad de los edificios y condiciones de trabajo en las fábricas de esa región.<sup>15</sup> De la misma forma las entidades miembro de Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)<sup>16</sup> se comprometen a avanzar en la producción, adquisición, financiación y uso de productos de aceite de palma sostenible. Para el sector de los alimentos de origen marino, Marine Stewardship Council (MSC)<sup>17</sup> y Aquaculture Stewardship Council (ASC)<sup>18</sup> proporcionan normativas y certificación en sostenibilidad medioambiental y responsabilidad social para los productores de acuicultura, procesadores de alimentos de origen marino, empresas minoristas y servicios alimentarios, científicos, grupos conservacionistas y consumidores.

### The Reporting Exchange

En asociación con CDSB y Ecodesk, WBCSD lanzó The Reporting Exchange (reportingexchange.com) en 2017. Es el recurso global para la divulgación de sostenibilidad corporativa con requisitos de más de 60 países.

## Incorporando la concienciación de factores ESG dentro de la cultura de la entidad

El marco de ERM de COSO define la cultura y «las actitudes, el comportamiento y los conocimientos sobre riesgos, tanto positivos como negativos, que ejercen influencia en las decisiones de la dirección y del personal y que reflejan la misión, visión y valores clave de la organización».<sup>19</sup> Tomados en conjunto, la misión, la visión, los valores clave y la estrategia describen cuál es la razón para la existencia de una entidad, cuál es su cometido, cuál es su propósito y cómo se propone llevarlo a cabo.<sup>20</sup> Estos elementos proporcionan perspectivas, ofrecen motivación y señalan el camino a seguir a medida que la entidad crece y va alcanzando sus objetivos. De esta forma, la incorporación de los elementos de ESG en la misión, visión y valores clave puede ayudar a cultivar una cultura que manifieste conductas y decisiones «conscientes con los factores ESG».

Stora Enso, una empresa líder global en el suministro de soluciones renovables para embalaje, biomateriales, construcciones en madera y papel, ha demostrado la importancia del gobierno corporativo a la hora de integrar la sostenibilidad en la ERM.<sup>21</sup> El propósito declarado de Stora Enso «hacer las cosas bien para las personas y el planeta» plasma la importancia de la sostenibilidad. La sostenibilidad es fundamental para la propuesta a los inversores y la estrategia. Asimismo, forma una parte integral en la toma de decisiones en todas las operaciones y actividades de Stora Enso, como la producción y venta de productos renovables, comprar árboles a los propietarios de bosques locales, vender la electricidad generada por sus molinos y gestionar su logística a escala global<sup>22.d</sup>

Acontecimientos específicos, como cambios en la directiva, fusiones y adquisiciones, lecciones aprendidas derivadas de incidentes imprevistos, publicidad negativa por parte de campañas de ONG, periodismo de investigación o presión del consumidor en cuestiones ESG pueden haber sido un catalizador para el cambio en su cultura. Estos acontecimientos pueden desafiar o amenazar la cultura existente y proporcionar una oportunidad para que la organización modifique o fortalezca su cultura.

### Directriz

- Contemplar las oportunidades para incorporar los factores ESG en la cultura y los valores clave de la entidad

Algunas consideraciones para mejorar la cultura de los factores ESG y la integración incluyen:<sup>23</sup>

- ¿Abordan la misión, visión y valores clave de la organización los riesgos relacionados con factores ESG?
- ¿Transmite el cariz de los líderes de la organización las expectativas en cuanto a los factores ESG?
- ¿Cumple la dirección la misión, visión, valores clave y estrategia de la entidad?
- ¿Está la entidad contratando al personal adecuado y es el proceso de selección compatible con la creación de una fuerza laboral inclusiva y con talento que refleje las necesidades del negocio?
- ¿Vincula la entidad las decisiones en cuanto a compensaciones y promoción a las métricas que avanzan el desempeño en las cuestiones críticas de los factores ESG?
- ¿Está la entidad teniendo en cuenta información sobre factores ESG que refleje el conocimiento local a la hora de capacitar al personal y dar autoridad a los equipos que pueden tomar decisiones?
- ¿Está la cultura de la entidad fomentando los comportamientos en empleados que sean consecuentes con las prioridades?

Para más información sobre la integración de la sostenibilidad en la cultura corporativa consulte *Embedding Sustainability in Organizational Culture: A How to Guide for Executives*.<sup>24</sup>

## ESG a nivel del consejo

Según el marco de ERM de COSO, el consejo «supervisa la estrategia de la empresa y lleva a cabo las responsabilidades de gobierno para apoyar a la dirección en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio».<sup>25</sup> Estas responsabilidades se aplican a cualquier órgano de gobierno que proporcione la supervisión organizativa.<sup>e</sup>

### Preguntas que han de considerar los profesionales de la gestión de riesgos y de sostenibilidad:

- ¿Conoce el consejo los riesgos relacionados con factores ESG que pueden causar un impacto en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de la entidad?
- ¿Existe una vía de escalamiento dentro de la organización en la que se asegure que los riesgos materiales relacionados con factores ESG se ponen en conocimiento del consejo?
- ¿Tiene el consejo acceso a la información necesaria para poder evaluar los riesgos que surgen de las tendencias en los factores ESG?
- ¿Tiene el consejo las habilidades y capacidades relevantes para apreciar las implicaciones de las cuestiones ESG?
- ¿Hay una comisión delegada centrada en los riesgos relacionados con factores ESG?
- ¿Confirma el consejo regularmente los riesgos y recursos relacionados con factores ESG importantes para el control y gestión de la entidad?
- ¿Capturan los estatutos del consejo el gobierno de los riesgos relacionados con factores ESG?
- ¿Recibe el consejo informes regulares sobre los riesgos relacionados con factores ESG?
- ¿Cuáles son las expectativas de los miembros del consejo con relación a la ERM y los factores ESG?

La supervisión del espectro completo de riesgos requiere que los consejos tengan un conocimiento adecuado e información apropiada, además de experiencia/conocimientos especializados para guiar a la organización a través de los riesgos relacionados con factores ESG que pudieran amenazar la estrategia empresarial o los objetivos.

Para conseguir esto, puede que el consejo requiera reuniones informativas periódicas sobre los asuntos ESG relevantes y el método de la entidad para gestionarlos.<sup>26</sup> Las organizaciones con programas ESG más maduros pueden haber establecido responsabilidades específicas a nivel de consejo o comité de dirección para supervisar e informar sobre cuestiones o riesgos significativos relacionados con los factores ESG. Estos métodos para mejorar la concienciación de los riesgos relacionados con factores ESG a nivel del consejo se describen en la Tabla 1.2.

### Directriz

- Informarse de las maneras de aumentar la concienciación del consejo en cuanto a los riesgos relacionados con factores ESG

<sup>d</sup> Hay un estudio completo del caso disponible en wbcsc.org. (WBCSD (2017). «Stora Enso: un modelo de gobierno y cultura que permite la integración de la gestión de riesgo empresarial y la sostenibilidad.»)

<sup>e</sup> El marco de ERM de COSO utiliza el término «Junta directiva» o «consejo» para englobar a todo el órgano de gobierno, incluyendo el consejo de administración, el consejo de supervisión, el consejo directivo, los socios generales o el propietario.

**Tabla 1.2: métodos para mejorar la concienciación de los riesgos relacionados con factores ESG en el consejo**

Métodos	Descripción	Ejemplo
<b>Incluir referencias a los riesgos o cuestiones relacionadas con los factores ESG en los estatutos del consejo</b>	En algunos casos se utiliza un mandato formal para describir las responsabilidades del consejo (o del comité) en cuanto a la vigilancia de los riesgos relacionados con factores ESG. Una referencia específica a las cuestiones sobre ESG en los estatutos o términos de referencia proporciona una dirección clara para la integración de los factores ESG a nivel del consejo.	Stora Enso cuenta con un subcomité para sostenibilidad y ética que incluye las siguientes obligaciones en sus estatutos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de cuestiones, incluyendo aquellas de naturaleza legislativa y regulatoria que puedan tener un impacto significativo en las actividades y reputación de Stora Enso con respecto a la sostenibilidad y la ética</li> <li>• Revisión de tendencias sociales, políticas, económicas y medioambientales que puedan tener un impacto significativo en las actividades empresariales y el rendimiento de Stora Enso<sup>27</sup></li> </ul>
<b>Crear una comisión del consejo que se centre en riesgos y cuestiones relacionadas con factores ESG</b>	Puede establecerse un comité independiente enfocado hacia los factores ESG con un mandato claro para vigilar los riesgos relacionados con factores ESG. El cometido de este comité puede incluir una selección de los riesgos relacionados con factores ESG, tales como riesgos medioambientales y sociales, siendo los riesgos de gobierno gestionados por la comisión de riesgos o de auditoría.  Otras comisiones del consejo, como la comisión de auditoría, pueden centrarse en aspectos específicos de los riesgos relacionados con factores ESG, como el reporting y difusión de las emisiones de gases de efecto invernadero o de los derechos humanos.	Mondi P.L.C., una empresa internacional de papel y embalaje divide la responsabilidad de supervisar los riesgos entre un subcomité de desarrollo sostenible y la comisión de auditoría. <sup>28</sup> El comité de desarrollo sostenible gestiona los riesgos de salud, seguridad y medioambiente y la comisión de auditoría gestiona el resto de los riesgos de la empresa.
<b>Nombrar directores con conocimiento y experiencia en asuntos relacionados con factores ESG para el consejo o el comité relevante</b>	Los consejos deberían comprender las cuestiones sobre ESG más importantes para la empresa y tener acceso a puntos de vista de expertos para que informen al consejo o a la comisión correspondiente (p. ej., comité de ESG o comisión de auditoría).  Algunos consejos pueden elegir el nombramiento de directores con experiencia específica en factores ESG. Independientemente de si hay expertos en sostenibilidad en el consejo, las empresas deberían plantearse si los directores han de tener una competencia mínima en áreas relevantes para las cuestiones sobre ESG de la entidad.	En 2017, ExxonMobil incorporó un científico atmosférico y al anterior presidente y director de Woods Hole Oceanographic Institution <sup>1</sup> a su junta directiva de 13 miembros. <sup>29</sup> Otras empresas, incluyendo ConocoPhillips y GM, <sup>30</sup> incorporaron también recientemente a directores con experiencia en ESG a sus consejos.

Los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad pueden desempeñar un papel importante a la hora de mejorar la concienciación ante los riesgos relacionados con factores ESG a nivel del consejo mediante la preparación de información para el consejo (p. ej., KPI y métricas que reflejen el desempeño en ESG de la organización), la determinación de qué canales de comunicación deberían utilizarse y el establecimiento de la frecuencia a la que debe facilitarse la información. Asimismo, estos profesionales pueden hacer uso de las capacidades internas de la organización a la hora de proporcionar perspectivas informadas a los miembros individuales del consejo y/o a los comités sobre los riesgos relacionados con factores ESG. Si procede, los profesionales pueden también obtener opiniones o perspectivas expertas de terceros.

«No todos los directores o miembros de la alta dirección pueden ser “expertos en ESG”, pero los directores y el personal apropiado de la empresa deberían formarse sobre las cuestiones ESG a las que se enfrenta la empresa y ser capaces de conversar cómodamente acerca de aquellos temas que sean importantes o representen riesgos significativos.»<sup>31</sup>

Wachtell, Lipton, Rosen and Katz

Para obtener orientación adicional sobre cómo mejorar la concienciación del consejo acerca de los factores ESG consulte *Integrated Governance: A New Model of Governance for Sustainability*,<sup>32</sup> de UNEP, *Governance Challenges 2017: Board Oversight of ESG*,<sup>33</sup> de NACD, *Oversight of Corporate Sustainability Activities (Director’s Handbook Series; 2014-2015)*,<sup>34</sup> el informe de Ceres de 2018 *Systems Rule: How Board Governance Can Drive Sustainability Performance*<sup>35</sup> o el informe de trabajo de Eccles and Youman de 2015 *Materiality in Corporate Governance: The Statement of Significant Audiences and Materiality*.<sup>36</sup>

<sup>1</sup> Woods Hole Oceanographic Institution está dedicado a avanzar el conocimiento sobre el océano y su conexión con el sistema terrestre a través de un compromiso continuo de excelencia en ciencias, ingeniería y educación y a la aplicación de este conocimiento a los problemas a los que se enfrenta la sociedad.

## ESG a nivel de la dirección

El consejo es responsable en última instancia y debe rendir cuentas sobre el éxito a largo plazo de la organización, siendo el director ejecutivo la persona encargada de la toma de decisiones y de las actividades de gestión. El director ejecutivo encomienda funciones a los ejecutivos de la empresa que a su vez las delegan a lo largo de la cadena de mando a la dirección, que es quien lleva a cabo las actividades operativas de la gestión de riesgos. Puede encontrar un ejemplo de algunas de las diferentes funciones de la organización a lo largo del proceso de ERM en el Anexo V.

### Preguntas que han de considerar los profesionales de la gestión de riesgos y de sostenibilidad:

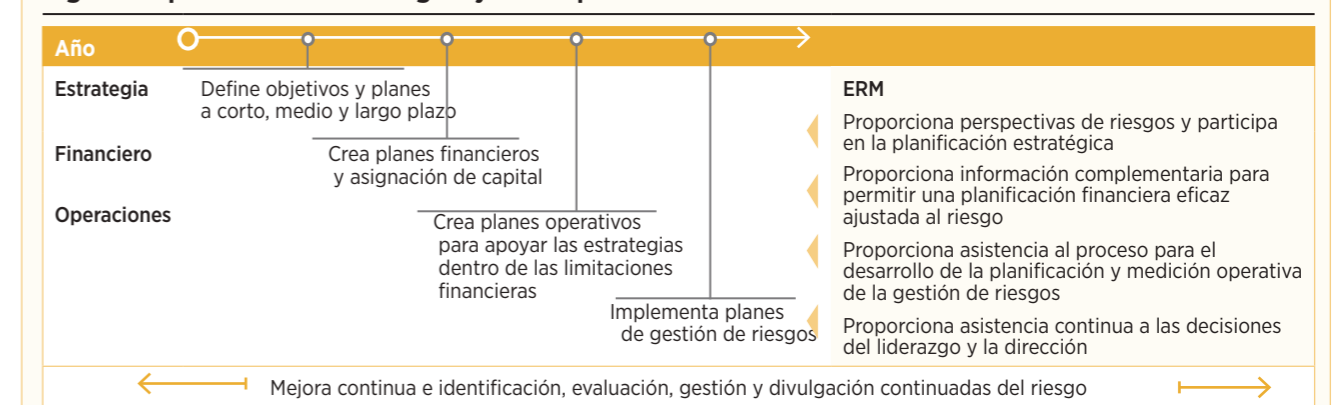
- ¿Se ha definido e implementado con claridad la supervisión del proceso de ERM?
- ¿Tienen el riesgo y la sostenibilidad procesos integrados operativa y estratégicamente?
- ¿Se desarrollan y monitorizan conjuntamente las mejoras continuas del proceso?
- ¿Conecta el proceso de ERM los factores ESG con la gestión de riesgo?
- ¿Existe un acuerdo sobre qué intereses de las partes interesadas son críticos para el éxito a largo plazo de la entidad?
- ¿Está la ERM integrada en los procesos empresariales clave, el reporting y las métricas?
- ¿Qué están haciendo los competidores y homólogos para identificar, gestionar y divulgar sus riesgos relacionados con factores ESG?
- ¿Se ha formado a los profesionales de la ERM en los factores ESG y viceversa?

Las estructuras, proceso y mejora continua de la ERM

Las organizaciones no deberían plantearse la ERM únicamente como un proceso de cumplimiento normativo, una actividad que se hace una vez al año o una lista de comprobación de las actividades que han de llevarse a cabo en un ciclo anual. La ERM está concebida para ser continua e iterativa, para estar integrada en los procesos empresariales habituales, a fin de ofrecer a la entidad la oportunidad de permanecer informada y anticiparse a las amenazas y oportunidades emergentes.

A pesar de esto, es común para las organizaciones tener un marco temporal estructurado para las actividades de la ERM. Esto está dictado en parte por las obligaciones de reporting y otros hitos estratégicos y reglamentarios, como el ciclo de presupuestos, el proceso de planificación estratégica y las reuniones generales anuales. Los profesionales de la sostenibilidad deberían obtener conocimiento del proceso integral de gestión de riesgos y del ciclo de planificación estratégica para permitir la inclusión de expertos relevantes en materia de ESG en las encuestas o talleres anuales y para que los riesgos relacionados con factores ESG sean incluidos en la planificación estratégica y los análisis operativos. Se ilustra un ejemplo de planificación estratégica y ciclo operativo y de cómo la ERM puede favorecerlos en la Figura 1.1.

**Figura 1.1: planificación estratégica y ciclo operativo**

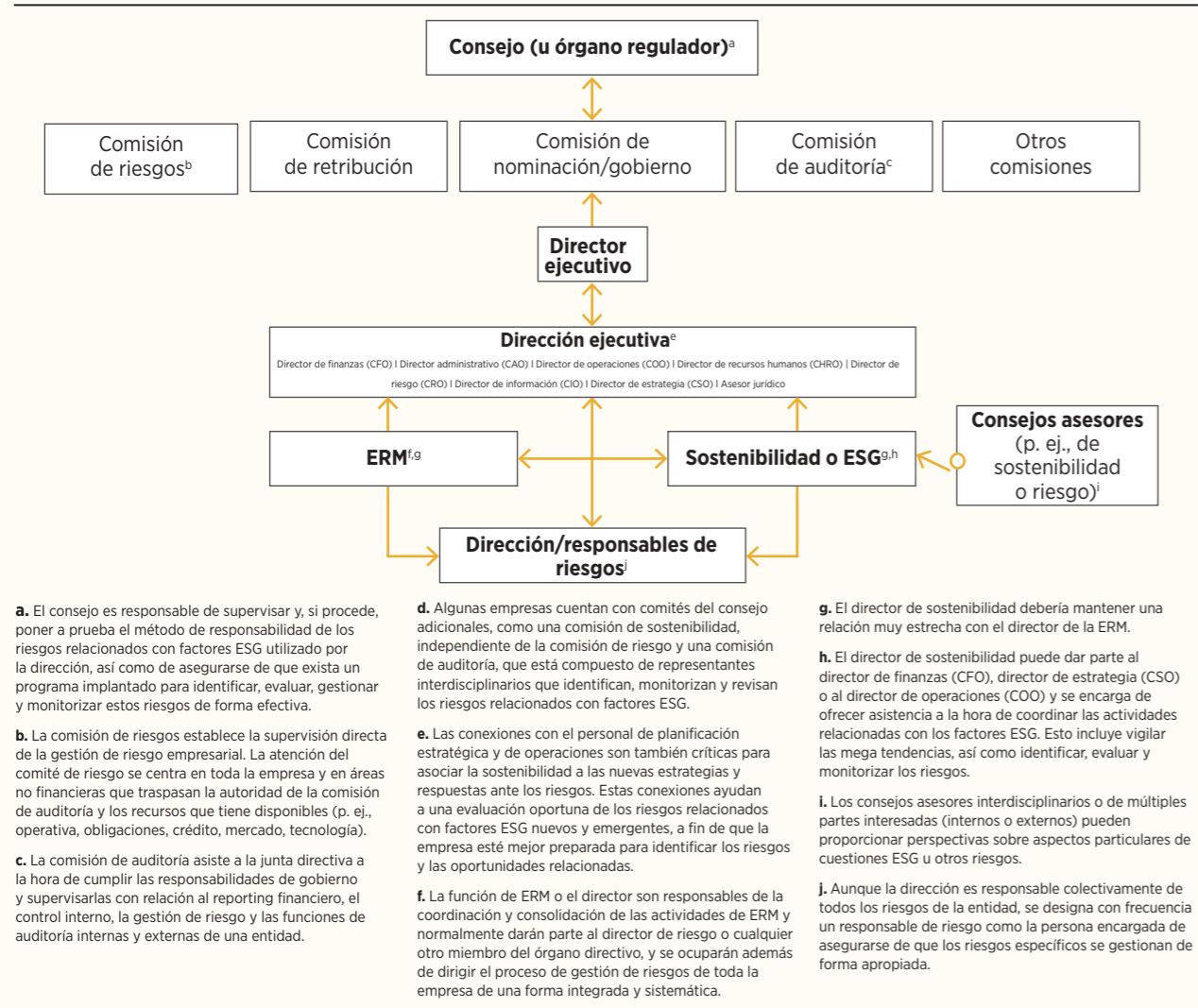


Los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad deberían definir las estructuras operativas, líneas de reporting y procesos de su organización para identificar áreas que pudieran fortalecer la supervisión y colaboración ESG-ERM. En algunos casos, los riesgos relacionados con factores ESG pueden materializarse de forma inesperada y deberá localizarse a los responsables de riesgo apropiados y a los expertos en la materia rápidamente para desarrollar una respuesta adecuada. La Figura 1.2 presenta un ejemplo de estructura de gobierno y algunas de las funciones claves para la gestión de riesgos y sostenibilidad.

### Directriz

- Definir las estructuras operativas, los responsables para los riesgos relacionados con factores ESG, las líneas de reporting y un proceso integral de ERM y planificación estratégica para identificar áreas en las que mejorar la supervisión y la colaboración

**Figura 1.2: ejemplo de estructura de gobierno**



De la misma forma que la ERM no es la única responsabilidad del Director de riesgos, la gestión de los riesgos relacionados con factores ESG no es solo la responsabilidad del profesional de sostenibilidad. Toda la dirección debe ser capaz de formular los riesgos significativos relacionados con factores ESG que afecten a la estrategia y a la toma de decisiones. La Tabla 1.3 ofrece ejemplos de responsables de riesgos para los riesgos relacionados con factores ESG que pueden ser, o no, especialistas en los factores ESG.

**Tabla 1.3: ejemplos de responsables de riesgos para aquellos relacionados con factores ESG**

Riesgos a nivel de empresa	Elemento de ESG	Responsable relevante del riesgo	Apoyo al responsable del riesgo
Riesgo de aumento de los precios de las materias primas	Cambio de precios causado por la subida de los costes energéticos asociada a las normativas del cambio climático	Vicepresidente de la cadena de suministro	Director de sostenibilidad Analista de sostenibilidad (energía)
Riesgo de lesión o accidente mortal en las operaciones	Consideraciones relativas a la salud y seguridad	Director de medioambiente, salud y seguridad	Responsables de las instalaciones
Riesgo de daños a la reputación debido a una mala comunicación en cuestiones ESG de la cadena de suministro	Presión para que haya una mayor transparencia de la cadena de suministro en materia de derechos humanos	Director de compras	Director de sostenibilidad

**Hacia la colaboración y la integración**

La creciente complejidad de las tendencias y fuerzas emergentes requiere que las organizaciones sean más adaptables y resilientes a los riesgos. Para hacer esto posible, la colaboración e integración de la gestión de riesgo en toda la organización puede ayudar a los profesionales de gestión de riesgo y de sostenibilidad a encontrar un lenguaje común

**Directriz**

Crear oportunidades de colaboración a través de toda la empresa

para tratar las cuestiones ESG, además de crear un compromiso compartido hacia la responsabilidad de los riesgos y desarrollar soluciones más innovadoras para abordar los riesgos relacionados con factores ESG. En un método completamente integrado, los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad, junto con otros expertos en la materia, pueden trabajar juntos en asociaciones formales y simbióticas, como un comité de riesgos interdisciplinario. Utilizando este método, todos los riesgos, ya sean financieros, medioambientales, relacionados con el gobierno, tecnológicos, sociales u otros, se contemplan como parte de un único proceso.

Una tendencia emergente entre algunas grandes corporaciones es combinar la función de riesgos y cumplimiento normativo con la función que gestiona las cuestiones ESG (en particular los derechos humanos). Este cambio viene dictado por un mayor reconocimiento de que la protección de la reputación de una organización y la mitigación de sus riesgos requiere una respuesta más coordinada e integrada. La combinación de estas funciones puede ofrecer una mejor perspectiva de los riesgos a los que se enfrenta una organización y cómo estos riesgos pueden afectar la capacidad de cumplir las prioridades estratégicas. Parte de este cambio emergente está motivado por una atención cada vez mayor por parte de los activistas, que utilizan los medios de comunicación sociales para avergonzar a entidades que les desagradan, y entre los gobiernos para exigir responsabilidades a las empresas por los impactos que sus decisiones provocan.<sup>37</sup>

**Aprovechamiento de destrezas, capacidades y conocimiento**

La aplicación de la ERM a los factores ESG requiere un método interdisciplinario por parte de expertos y profesionales de toda la entidad. En algunos casos, esto puede requerir experiencia externa. Los profesionales de la sostenibilidad poseen conocimientos sobre las expectativas de las partes interesadas, posibles riesgos u oportunidades relativos a asuntos medioambientales y sociales y cómo estos pueden evitarse o aprovecharse mejor. Los profesionales de la gestión de riesgo poseen conocimientos y aptitudes para la identificación, evaluación y priorización de riesgos y para la implementación de respuestas y la realización del seguimiento de su eficacia.

**Directriz**

Introducir las destrezas relacionadas con los factores ESG en la contratación y la gestión de personal para promover la integración

En la Tabla 1.4 se destacan algunas de las destrezas, capacidades y conocimientos que pueden poseer los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad. La transferencia o la puesta en común de estas destrezas puede ayudar a la integración de los factores ESG. Las organizaciones deberían plantearse integrar estas destrezas, capacidades y conocimientos relacionados con los riesgos de ESG a la hora de contratar y gestionar personal.

**Tabla 1.4: ejemplo de destrezas, capacidades y conocimientos que pueden ser transferidos o puestos en común**

Profesional de la gestión de riesgo	Profesional de sostenibilidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimiento del proceso de ERM integrado y del marco temporal de las actividades estratégicas y de ERM</li> <li>Vía de escalamiento hacia la alta dirección o el consejo de administración (o comités) para los riesgos críticos</li> <li>Experto en marcos ERM, como COSO y conocimiento de los impactos financieros, operativos y estratégicos de los riesgos</li> <li>Entender el panorama más amplio de riesgos</li> <li>Capacidad para implantar herramientas o métodos que se utilicen para evaluar riesgos financieros (p. ej., planificación de escenarios, simulación de Monte Carlo) y que puedan utilizarse para los riesgos relacionados con factores ESG</li> <li>Aptitudes para evaluar el impacto en función de los beneficios y pérdidas y asignaciones de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprender las mega tendencias relacionadas con factores ESG y cómo estas pueden agravar otros riesgos o impactos</li> <li>Conocimiento de los marcos más ampliamente aceptados que pueden ayudar a comprender los asuntos ESG para el negocio y la sociedad</li> <li>Comprensión técnica de los riesgos relacionados con factores ESG, como un conocimiento detallado del inventario de carbono de la empresa y los recursos para reducir y mitigar los riesgos relacionados</li> <li>Capacidad de liderazgo para presentar las cuestiones ESG y los riesgos empresariales correspondientes a la dirección y al consejo</li> <li>Conocimiento del panorama más amplio de partes interesadas y sus prioridades en cuanto a ESG (accionistas, clientes, empleados, sindicatos, ONG)</li> <li>Comprensión de las iniciativas relacionadas con factores ESG implementadas actualmente para mitigar los riesgos o capturar valor y oportunidad</li> </ul>

← Transferencia o puesta en común de destrezas, capacidades y conocimiento →

Las funciones de gestión de riesgos, sostenibilidad y demás que trabajan para identificar y gestionar los riesgos deberían crear un propósito común y comprender como una combinación de sus destrezas, capacidades y conocimientos pueden contribuir a este propósito. Las entidades pueden desarrollar programas educativos para compartir las mejores prácticas relativas a los riesgos o factores ESG en toda la empresa, tales como:

- Riesgos identificados y respuestas en todas las unidades de negocio
- Estrategias eficaces de mitigación
- Lecciones aprendidas
- Certificación o formación en ERM
- Herramientas o recursos utilizados para valorar los riesgos

## 2. Estrategia y establecimiento de objetivos para los riesgos relacionados con factores ESG



### Introducción

Mantener un sólido conocimiento de la estrategia, los objetivos y el contexto empresarial de la entidad es crítico para la ERM. En el momento de identificar, evaluar o gestionar los riesgos relacionados con factores ESG, los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad deberían trabajar para tratar de obtener una visión más holística del entorno interno y externo, así como de la forma en la que los posibles eventos y tendencias pueden afectar a la estrategia, los objetivos de negocio y el rendimiento de la entidad.

Las tendencias globales, como la globalización, los rápidos avances en tecnología, las alteraciones en el entorno natural, los cambios demográficos y las influencias geopolíticas,<sup>1</sup> han provocado que el contexto empresarial de muchas entidades se haya vuelto más complejo e interconectado. Las entidades emplean especialistas, como los profesionales de la sostenibilidad, para monitorizar las mega tendencias globales y para comprender cómo estas tendencias se transforman en cuestiones ESG para su organización. Los profesionales de la gestión de riesgos y los responsables de riesgos pueden hacer uso de este conocimiento para respaldar una vista más holística del perfil de riesgo de la entidad.



Este capítulo trata sobre los componentes del marco de ERM de COSO relativos a la estrategia y el establecimiento de objetivos y los cuatro principios asociados:<sup>2</sup>

- 6 **Analiza el contexto empresarial:** la organización considera los efectos potenciales del contexto empresarial sobre el perfil de riesgo.
- 7 **Define la aceptación del riesgo:** La organización define la aceptación del riesgo en el contexto de la creación, preservación y materialización de valor.
- 8 **Evalúa Estrategias Alternativas:** la organización evalúa las estrategias alternativas y el impacto potencial en el perfil de riesgos.
- 9 **Formula los objetivos de negocio:** la organización considera el riesgo al tiempo que establece los objetivos de negocio en los distintos niveles, alineados y apoyados en la estrategia.

Este capítulo describe las siguientes acciones para ayudar a los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad a evaluar el contexto empresarial, a la vez que consideran una perspectiva más amplia sobre cómo una entidad crea, preserva y materializa el valor:

- Examinar el proceso de creación de valor y el modelo de negocio para comprender los impactos y dependencias en todos los capitales a corto, medio y largo plazo. Para ayudarle con este ejercicio, lleve a cabo lo siguiente:
  - Un análisis de mega tendencias para comprender el impacto de las cuestiones emergentes en el entorno externo
  - Un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)
  - Definición de impacto y dependencia para todos los tipos de capital
  - Una evaluación de materialidad<sup>a</sup> de los factores ESG para describir cuestiones ESG importantes
  - Trabajo con las partes interesadas internas y externas para comprender las tendencias emergentes en ESG
  - Un análisis que hace uso de los recursos específicos para factores ESG
- A través de todo el proceso de gestión de riesgos alinear los riesgos con la estrategia los objetivos y la aceptación del riesgo de la entidad
- Tener en cuenta los riesgos relacionados con factores ESG que causarán un impacto en la estrategia o los objetivos de la entidad

### Creación de valor y el modelo de negocio

Según el marco de ERM de COSO, el valor de una entidad se crea, preserva, erosiona o materializa en base a la relación entre los beneficios derivados de los recursos desplegados y el coste de estos recursos.<sup>3</sup> El valor de una entidad está determinado en gran medida por las decisiones que toma la dirección, desde las decisiones de la estrategia general hasta las más cotidianas. Una ERM eficaz ayuda al consejo y la dirección a optimizar los resultados a fin de mejorar las capacidades para crear, preservar y, en última instancia, materializar el valor.

Históricamente, este valor se ha medido principalmente a través de los factores financieros y económicos que afectan a los bienes tangibles de la entidad. No obstante, esto ha cambiado muy rápido. Según un estudio de Ocean Tomo,<sup>4</sup> entre 1975 y 2015 el valor de los bienes intangibles como porcentaje del valor empresarial total entre las empresas del S&P 500 ha aumentado del 17 % al 84 %. El concepto de valor se ha ampliado también hasta englobar los recursos compartidos entre una entidad y la sociedad en general. El capital ya no es un término del que se habla en singular, ha evolucionado hasta hablarse de múltiples valores y flujos de capitales, reconociendo la variedad de recursos de los que dependen las organizaciones.<sup>5</sup>

De esta forma, las organizaciones pueden que deseen adoptar una definición de creación de valor que traspase el valor financiero y que tenga también en cuenta el valor para un grupo mayor de partes interesadas y/o la sociedad. Reconociendo que no hay un consenso universal para la definición de la creación de valor, el anterior Grupo de trabajo técnico del Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC) estableció el Grupo de Colaboración Técnica,<sup>6</sup> que definió diez temas que informan sobre el significado de forma general y contemplan una definición de valor más completa. Estos temas se describen más abajo.<sup>b</sup>

#### Diez temas que informan sobre el significado de la creación de valor

1. La creación de valor tiene lugar dentro de un contexto
2. El valor financiero es relevante pero no suficiente para evaluar la creación de valor
3. El valor se crea a partir de activos tangibles e intangibles
4. El valor se crea a partir de recursos privados y públicos/comunes
5. El valor se crea para una organización y para otras partes interesadas
6. El valor se crea a partir de la conectividad entre una amplia variedad de factores
7. La creación de valor se manifiesta en resultados
8. La innovación es fundamental para la creación de valor
9. Los valores clave de la organización desempeñan un papel en cómo se crea valor y de qué tipo
10. Los indicadores de creación de valor están evolucionando

<sup>a</sup> Una evaluación de materialidad de ESG es un ejercicio de trabajo con las partes interesadas diseñado para recopilar información sobre la importancia relativa de cuestiones específicas sobre factores medioambientales, sociales y de gobierno (ESG).

<sup>b</sup> Se ha de tener en cuenta que estos temas se basan en propuestas de los principales participantes del Grupo de Colaboración Técnica (TCG por sus siglas en inglés) procedentes de diversas disciplinas y países. Estos reflejan las perspectivas colectivas de los participantes en el TCG, no necesariamente las de sus organizaciones o del IIRC.

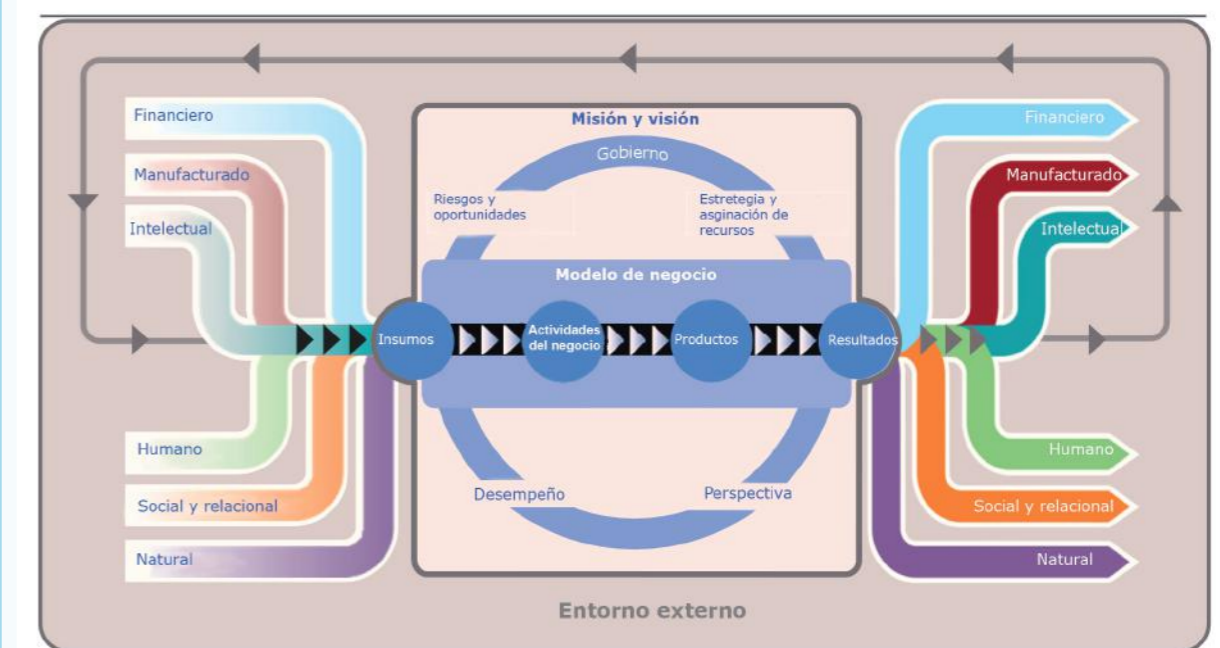
Para apoyar estas consideraciones en la práctica, algunas organizaciones recomiendan un método multi capital para mejorar el conocimiento de una entidad de su modelo de negocio.<sup>9</sup> La idea básica del método multi capital es el concepto del pensamiento integrado,<sup>d</sup> que está definido por el IIRC<sup>7</sup> como «la consideración activa por parte de una organización de las relaciones entre sus varias unidades operativas y funcionales y los capitales que esta utiliza o a los que afecta.» El IIRC desarrolló el *marco de Reporting Integrado (marco <IR>)* con el objetivo de proporcionar un método para incorporar el pensamiento integrado. Las dos características más destacadas de este marco son:

#### Directriz

- Examinar el proceso de creación de valor y el modelo de negocio para comprender los impactos y dependencias en todos los capitales a corto, medio y largo plazo

**1) El proceso de creación de valor:** el valor se crea a través del modelo de negocio de una entidad, que toma insumos de los capitales y los transforma, a través de actividades empresariales e interacciones, a fin de elaborar un producto y generar resultados que, a corto, medio o largo plazo, crean o destruyen valor para la organización, sus partes interesadas, la sociedad y el medioambiente (véase la Figura 2.1).<sup>e</sup>

Figura 2.1: el proceso de creación de valor del IIRC



**2) Los capitales:** el pensamiento integrado reconoce la amplia variedad de recursos y relaciones utilizados y que se ven afectados por la entidad. Aunque cada entidad puede definir los recursos físicos e intangibles importantes, que utiliza o que se ven afectados por ella, usando el método multi capital, el *marco <IR>* define seis capitales: financiero, manufacturado, humano, social y relacional, natural e intelectual, que se muestran en la Tabla 2.1.

<sup>c</sup> Por ejemplo, el Índice de Enriquecimiento Inclusivo (IWI por sus siglas en inglés) de las Naciones Unidas que se presentó por primera vez en la conferencia Rio +20 ofrece una forma de medir el enriquecimiento, crecimiento y progreso social de formas más inclusivas y sostenibles. Este Índice se creó para complementar al PIB con la introducción del impacto y el valor del enriquecimiento inclusivo: capital natural, capital humano y capital producido. Otros ejemplos incluyen el «Informe King IV: sobre gobierno corporativo para Sudáfrica de 2016» producido por el Institute of Directors Southern Africa, el Protocolo del capital natural de la Coalición del Capital Natural y el Protocolo de capital social y humano de la Coalición del capital social y humano.

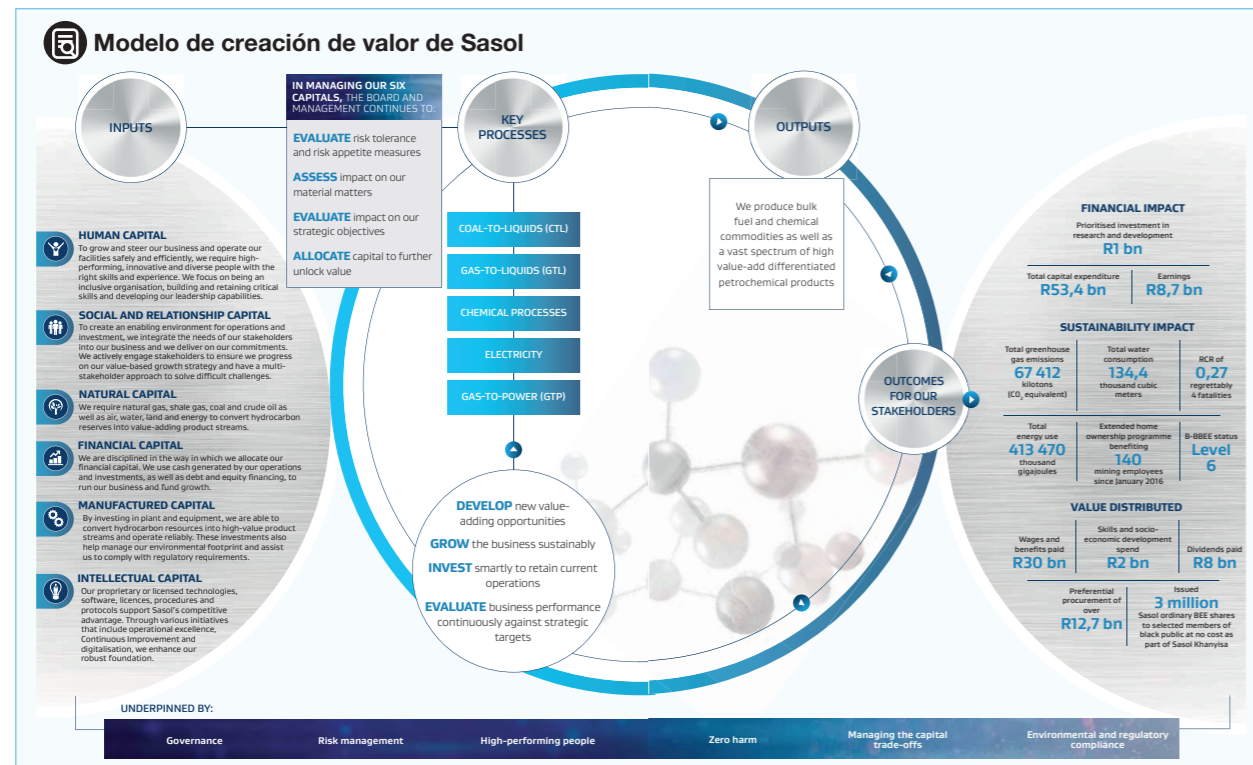
<sup>d</sup> Para obtener más información consulte el *Marco <IR>* o el documento «CGMA in Integrated Thinking: The next step in integrated reporting» y otros.

<sup>e</sup> El *Marco <IR>* se utiliza con propósito informativo a lo largo de todo este capítulo, aunque otros recursos como el «CGMA Business Model Framework (Recuperado de [cgma.org](http://cgma.org)), toman una definición más amplia del valor y ayudan a las organizaciones a articular su modelo de negocio, así como a facilitar la comunicación de las partes interesadas.

Tabla 2.1: los seis tipos de capital<sup>f</sup>

Tipo	Descripción
Capital financiero	El criterio tradicional de rendimiento incluye fondos obtenidos mediante financiación o generados a través de productividad
Capital manufacturado	Engloba la infraestructura física y la tecnología correspondiente, como equipos y herramientas
Capital humano	El conocimiento, destrezas, competencias y otros atributos expresados en las personas que son relevantes a la actividad económica <sup>g</sup>
Capital social (y relacional)	Redes con normas, valores y concepciones compartidos que facilitan la cooperación dentro o entre grupos <sup>h</sup>
Capital natural	El inventario de recursos naturales renovables y no renovables (e. g., plantas, animales, aire, agua, suelo, minerales) que se combinan para producir un flujo de beneficios para las personas <sup>i</sup>
Capital intelectual	Las destrezas y conocimiento práctico del personal de una organización, además de su compromiso y motivación, que afectan a su capacidad para desempeñar su función

El diagrama más abajo representa cómo Sasol Limited,<sup>8</sup> una empresa energética y química integrada basada en la República de Sudáfrica utiliza los seis capitales para crear valor.



### El contexto empresarial

Los cambios en el contexto empresarial pueden ejercer influencia en la visión, estrategia y objetivos de negocio de una entidad y en su capacidad para crear y preservar valor. El marco de ERM de COSO define el contexto empresarial como las «tendencias, eventos, relaciones y otros factores que influyen, clarifican o cambian la empresa».<sup>9</sup> El Principio 6 del marco describe la importancia de entender los efectos potenciales del contexto empresarial en el perfil de riesgo, incluyendo, tanto los factores externos (p. ej., fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales y medioambientales), como los internos (p. ej., capital, personas, procesos y tecnología).<sup>10</sup> La integración de las cuestiones ESG en la concepción del contexto empresarial de una organización agudiza la capacidad para responder a los riesgos.

<sup>f</sup> Las definiciones utilizadas en esta tabla están adaptadas del Marco <IR> a menos que se indique lo contrario.

<sup>g</sup> Esta es la definición de OCDE del capital humano que se utiliza en el borrador «Protocolo de capital social y humano» previsto para publicación en 2019. Esta definición de capital humano es similar a la utilizada por el marco <IR>, que lo define como «las competencias, capacidades y experiencia de las personas y sus motivaciones para innovar».

<sup>h</sup> Esta es la definición de OCDE del capital social que se utiliza en el borrador «Protocolo de capital social y humano» previsto para publicación en 2019. Esta definición es similar a la utilizada por el marco <IR>, que lo define como «las instituciones y las relaciones dentro y entre comunidades, grupos de interés y otras redes y la capacidad para compartir información que mejore el bienestar individual y colectivo».

<sup>i</sup> Esta definición ha sido obtenida del «Protocolo del capital natural» de la Coalición del Capital Natural. Esta definición es similar a la utilizada por el marco <IR>, que lo define como «todos los recursos renovables y no renovables y procesos que proporcionan bienes o servicios que favorecen la prosperidad pasada, actual o futura de una organización».

La aplicación de una definición más amplia de valor puede servir como punto de partida para comprender el contexto empresarial completo en el que una entidad opera. Un método multi capital reúne todas las consideraciones materiales sobre la estrategia, el gobierno y el rendimiento de una entidad, y las presenta de una forma que refleje el contexto comercial, social y medioambiental. La Tabla 2.2 presenta una serie de preguntas que ayudan a comprender el contexto empresarial al completo, adaptadas del marco <IR>.

Tabla 2.2: consideraciones del riesgo relacionado con factores ESG para comprender el contexto empresarial al completo<sup>1</sup>

Elemento de contenido	Cuestiones a considerar
Perspectiva organizativa y entorno externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los aspectos del entorno externo de los contextos legal, comercial, social, medioambiental y político que afectan a la capacidad de la entidad para crear valor a corto, medio y largo plazo?</li> <li>¿Qué requiere la misión y visión de la entidad desde la perspectiva de los factores ESG?</li> <li>¿Cómo se asocia el contexto ESG a la creación de valor para el negocio en general?</li> <li>¿Cuáles son las mega tendencias que tienen mayor probabilidad de ejercer un impacto en la entidad? En particular ¿qué cuestiones sociales (p. ej., cambios demográficos, salud, pobreza) o desafíos medioambientales (p. ej., cambio climático, escasez de recursos, límites planetarios<sup>1</sup>) afectan a la entidad?</li> <li>¿Cuáles son las necesidades e intereses legítimos de los principales interesados desde la perspectiva de los factores ESG?</li> <li>¿Cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) relacionadas con los factores ESG?</li> <li>¿Qué cambios en el entorno regulatorio o legislativo causan un impacto en la organización?</li> </ul>
Insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las cuestiones ESG para los activos de los que depende el negocio, como los servicios ecosistémicos, las materias primas, los recursos naturales, la fuerza laboral y los recursos hídricos?</li> <li>¿Qué impacto ejercen los valores y flujos de capitales, de los que depende el negocio, en la robustez y resiliencia del modelo de negocio?</li> </ul>
Actividades empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la cadena de valor de la entidad?</li> <li>¿Cómo se diferencia la entidad en el mercado?</li> <li>¿Cuál es el modelo de generación de ingresos?</li> <li>¿Cómo innova la organización?</li> <li>¿Está la organización bien diseñada para adaptarse al cambio?</li> </ul>
Productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los impactos, o potenciales impactos, de los productos o residuos a lo largo de la cadena de valor?</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son los resultados y las contribuciones (p. ej., motivación de los empleados, reputación, satisfacción del cliente, aceptación social, impactos medioambientales y licencia para operar)?</li> </ul>
Estrategia y asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo define la entidad los plazos corto, medio o largo?</li> <li>¿Cuáles son los objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo de la organización?</li> <li>¿Cuáles son los impactos y las dependencias de los factores ESG en cuanto al cumplimiento de estos objetivos? En particular, ¿cuáles son los riesgos que causarán un impacto en la estrategia de medio a largo plazo (p. ej., cambio climático)?</li> <li>¿Hasta qué punto se han incorporado las consideraciones medioambientales y sociales en la estrategia para que representen una ventaja competitiva?</li> <li>¿Qué riesgos y oportunidades relacionados con factores ESG deberían estar reflejados en una estrategia?</li> <li>¿Qué recursos y asignaciones de capital son necesarios para implementar la estrategia?</li> <li>¿Cómo se han incorporado los intereses de las partes interesadas en el desarrollo de la estrategia?</li> </ul>

Para responder a las preguntas sobre estos temas, los profesionales de la sostenibilidad pueden utilizar su propia experiencia, por ejemplo, el conocimiento derivado de la certificación de la entidad de conformidad con ISO 14001 - Sistema de gestión ambiental, o de la participación en organizaciones centradas en la sostenibilidad o colaboraciones con la industria. Los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad pueden también utilizar una selección de herramientas y recursos para comprender los impactos y dependencias en la entidad. Algunos métodos comúnmente utilizados incluyen el análisis de mega tendencias, el análisis DAFO, la asignación de impactos y dependencias, la evaluación de materialidad de factores ESG, la participación de las partes interesadas y una variedad de otros recursos específicos para factores ESG que se exploran en su totalidad más adelante.

<sup>1</sup> Véase el Anexo IV para obtener más orientación sobre los límites del planeta.



**Horizontes temporales para contemplar el contexto empresarial**

El marco de ERM de COSO recomienda que el horizonte temporal para la gestión de riesgos se alinee con el utilizado para el establecimiento de la estrategia y los objetivos de negocio.<sup>11</sup> Ahora bien, esto puede ser difícil para los riesgos relacionados con factores ESG, ya que pueden tardar más tiempo en materializarse, dando lugar a una subestimación o descuento de los potenciales impactos del riesgo. Por ejemplo, los impactos potenciales del cambio climático puede que no amenacen las operaciones de una empresa a corto y medio plazo, haciendo que esta deje de considerarlo un riesgo, ya que no representa una amenaza a la estrategia de negocio de la empresa de tres a cinco años.

No obstante, es importante plantearse el valor que puede crearse a corto, medio y largo plazo para las diferentes partes interesadas y a través de los diferentes capitales.<sup>12</sup> Por ejemplo, las acciones tomadas por las entidades hoy aumentan el capital financiero en el siguiente trimestre o año, pero disminuyen el capital natural disponible en 20 años. Para luchar contra el problema del «cortoplacismo», algunas empresas gestionan los riesgos considerando plazos temporales estratégicos de 3, 10 y 50 años. Esto les insta a plantearse cuáles son los riesgos importantes que pueden producirse en el futuro y a cómo tomar decisiones a corto plazo que apoyen a la materialización de valor a medio y largo plazo.

**Incorporar tendencias futuras con el análisis de mega tendencias**

Las mega tendencias son «fuerzas globales transformadoras importantes que definen el futuro, ya que tienen impactos de gran alcance en negocios, economías, industrias, sociedades y personas».<sup>13</sup> Las organizaciones pueden utilizar análisis de mega tendencias para comprender mejor los factores ESG que pueden afectar al contexto empresarial en el futuro. Los grupos de expertos, gobiernos, organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones del sector y consultoras preparan y publican estudios y análisis sobre mega tendencias globales. Estos informes ayudan a identificar y destacar fuerzas y tendencias nuevas, complejas e imprevisibles que pueden afectar a los negocios, el medioambiente y la sociedad (véanse los ejemplos en la Tabla 2.3).

**Directriz**

- Realizar un análisis de mega tendencias para comprender el impacto de las cuestiones emergentes en el entorno externo

**Tabla 2.3: recursos para identificar los riesgos emergentes**

Fuentes de datos	Descripción
Informe de riesgos globales del Foro Económico Mundial	Desde 2006, el informe anual de riesgos globales trabaja con expertos y responsables de la toma de decisiones de todo el mundo para identificar los riesgos económicos, sociales, tecnológicos, geopolíticos y medioambientales más acuciantes. <sup>14</sup>
Informe de oportunidades globales	Desde 2015, cuando se adoptaron los Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, el informe de oportunidades anual ha servido para trazar los mercados sostenibles del mañana. Cada informe subsiguiente se basa en el primero, comenzando por los cinco primeros objetivos del informe de 2015 y va creciendo para describir nuevas oportunidades de mercado. <sup>15</sup>
Asociaciones de la industria	Diversas asociaciones de la industria producen informes sobre las mega tendencias que causan impacto en una industria o sector específico. Entre los ejemplos se incluyen Conning US y el Informe del mercado global de seguros <sup>16</sup> y los análisis del sector de la Organización para la Innovación Biotecnológica. <sup>17</sup>
Informes de mega tendencias de firmas consultoras	Informes anuales preparados por consultoras como Accenture, <sup>18</sup> Deloitte, <sup>19</sup> EY, <sup>20</sup> KPMG, <sup>21</sup> McKinsey <sup>22</sup> y PwC <sup>23</sup> en los que se describen las principales mega tendencias y una perspectiva sobre el futuro. Ofrecen también informes especializados para industrias específicas, como para minería y metales. <sup>24</sup> Los informes de mega tendencias específicos para factores ESG pueden ser también útiles a la hora de identificar las tendencias más importantes dentro de los factores ESG a las que las organizaciones pueden llegar a enfrentarse ahora y en el futuro próximo. <sup>4</sup>
Informes políticos	Las agencias nacionales de planificación de la economía normalmente publican informes en los que se describen los planes del gobierno para el futuro. Por ejemplo, el Consejo Nacional de Desarrollo Económico y Social de Tailandia publica un plan estratégico de gobierno para cinco años. <sup>25</sup>
Organizaciones y conferencias centradas en ESG	Los consorcios empresariales globales centrados en ESG, organizaciones no gubernamentales y alianzas proporcionan perspectivas de tendencias, consultorios líderes y grupos como WBCSD, Marcas Sostenibles, Ceres, GreenBiz, CSR Asia, la Red Europea de Desarrollo Sostenible y las Naciones Unidas, incluyendo el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, el Programa para el Desarrollo de las Naciones Unidas, el Programa para el Medio ambiente (UNEP) y la iniciativa financiera del UNEP. <sup>1</sup>
Informes de aseguradoras	Varias aseguradoras publican anualmente informes en los que se detallan los riesgos empresariales más importantes. Por ejemplo, en 2018 Allianz Risk Barometer identifica los diez riesgos empresariales globales más importantes en base a información procedente de 1.900 expertos en gestión de riesgo de 80 países. <sup>26</sup>

Como se demuestra en la Tabla 2.4, el análisis de mega tendencias puede ayudar a las organizaciones a comprender mejor los riesgos globales significativos, estando a menudo algunos de ellos relacionados con los factores ESG (p. ej., cambio climático y aumento de la volatilidad de los fenómenos meteorológicos o los incidentes de salud y seguridad).

<sup>4</sup> Por ejemplo, consultar el documento de CPA Australia, KPMG Australia y GRI Focal Point Australia (2014). «From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.» GRI Focal Point Australia, Sidney.

<sup>1</sup> Por ejemplo, el documento de WBCSD «Societal megatrends and business – operating, innovating and growing in a turbulent world» identifica las áreas sociales clave que ellos creen que pueden afectar materialmente a la capacidad de las empresas para operar, innovar y crecer.

**Tabla 2.4: los diez riesgos empresariales más importantes para 2018**

Mega tendencia	Descripción
Interrupción de la actividad comercial	Interrupción de la cadena de suministro, incendios en fábricas, destrucción de contenedores de transporte, incidentes cibernéticos
Incidentes cibernéticos	Amenazas nuevas como «huracanes cibernéticos» y una regulación más estricta de los datos. Un único ataque cibernético tiene el potencial de afectar a cientos de empresas
Catástrofes naturales	Las numerosas catástrofes naturales que se produjeron en 2017 podrían indicar un aumento en el futuro debido al impacto del cambio climático
Avances en el mercado	Olas de actividades de fusión y adquisición, la revolución digital, la incertidumbre política
Cambios en la legislación	Cambios en los acuerdos comerciales globales, condiciones monetarias y reglamentarias dispares entre regiones
Explosiones/incendios	Los daños físicos y la interrupción de la actividad comercial provocados por incendios y explosiones pueden dar lugar a pérdidas
Nuevas tecnologías	Avances tecnológicos, digitalización, interconectividad e intercambio de información
Pérdida de reputación o valor de marca	Incidentes de salud y seguridad, retirada de productos y fallos de seguridad de datos agravados por los medios de comunicación sociales y la interconexión de la cadena de suministro
Riesgos políticos y violencia	Terrorismo, amenazas a la infraestructura de transporte y a lugares con reuniones de grandes grupos de personas, aumento del activismo político
Cambio climático y el aumento de la volatilidad de los fenómenos meteorológicos	Aumento de la frecuencia y gravedad de los fenómenos meteorológicos

Adaptado de 2018 Allianz Risk Barometer

**Utilización del análisis de mega tendencias como punto de partida para la evaluación de factores ESG en el contexto empresarial**

El director principal de planificación y control financiero del grupo y el director de sostenibilidad del grupo CLP Holdings Limited (CLP) pusieron a prueba un método para actualizar su proceso anual de ERM de forma que capturara riesgos a más largo plazo e incluyera riesgos relacionados con factores ESG.

El primer paso fue identificar los riesgos y tendencias globales que afectan a CLP. Diversos grupos colaboraron para utilizar la experiencia en análisis de mega tendencias económicas del grupo de gestión del riesgo y la experiencia en análisis de mega tendencias medioambientales y sociales a largo plazo del grupo de sostenibilidad.

El grupo combinado desarrolló criterios para seleccionar las fuentes de información apropiadas, como consultoras y organizaciones globales. Al utilizar estas fuentes, se redujo la lista de mega tendencias a las cinco principales que causarían un impacto en el sector y la empresa.

Seguidamente se analizaron estas mega tendencias, así como cualquier posible «micro tendencia» subyacente para encontrar las implicaciones generales para la industria y CLP.

**Análisis DAFO**

Un análisis DAFO utiliza una matriz «dos por dos» para definir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta una entidad. Un análisis DAFO tiene en consideración factores internos y externos, por lo que es utilizado comúnmente por organizaciones como una herramienta de planificación estratégica.

El Instituto de Recursos Mundiales (WRI por sus siglas en inglés)<sup>27</sup> ha desarrollado un análisis DAFO específico para la sostenibilidad que se centra en comprender los factores DAFO desde una perspectiva de los factores ESG (p. ej., impactos, dependencias y mega tendencias relacionadas). El ejemplo que se muestra en la Tabla 2.5 hace referencia a una empresa hipotética de productos de consumo.

**Directriz**

- Realizar un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO)

**Tabla 2.5: ejemplo de análisis DAFO**

	Útil	Perjudicial
<b>Origen interno</b>	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>¿Cuáles son las formas inesperadas en que la empresa puede aplicar sus fortalezas a los desafíos ESG?</p> <p>Ejemplo: la empresa comienza a medir el uso de agua y a fomentar los esfuerzos para reducir el consumo de agua.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>¿Experimentan los homólogos debilidades similares o se enfrentan a riesgos parecidos procedentes de los desafíos ESG?</p> <p>Ejemplo: la empresa se centra en su principal ventaja competitiva para un único producto con un uso intensivo de agua.</p>
<b>Origen externo</b>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>¿Dónde hay una brecha creciente en la que la empresa y otras partes interesadas puedan crear nuevas soluciones a los desafíos ESG?</p> <p>Ejemplo: las nuevas tecnologías reducen la cantidad de agua necesaria para la fabricación.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>¿Dónde están los desafíos ESG creando amenazas de amplio alcance al valor futuro de la empresa?</p> <p>Ejemplo: algunos lugares están experimentando escasez de agua y sequías.</p>

Preguntas adaptadas de la guía del usuario de DAFO de WRI

Asignación de impactos y dependencias

En el marco <IR> los impactos y las dependencias se describen en función de los valores y flujos de capitales del modelo de creación de valor. Se deben contemplar los impactos y dependencias utilizando un método multi capital según su relevancia para la organización.

El *Protocolo del capital natural*<sup>28</sup> y el *Protocolo del capital social y humano*<sup>29</sup> ofrecen pautas para que las empresas capturen la complejidad de los impactos y dependencias en los capitales natural, social y humano a través de las vías de impacto y la dependencia. Una vía de impacto describe la forma en que, como resultado de la actividad empresarial, un factor de impacto en particular causa cambios en el capital natural (u otro capital) y cómo estos cambios afectan a las diferentes partes interesadas. Una vía de dependencia indica la forma en que una actividad empresarial determinada depende de las características específicas del capital natural y/o humano y social (u otro capital).<sup>30</sup> La Tabla 2.6 define y proporciona ejemplos de impactos y dependencias relacionados con factores ESG.

Directriz

Llevar a cabo la asignación de impactos y dependencias para todos los tipos de capital

Tabla 2.6: ejemplos de impactos y dependencias

Flujos	Aplicaciones al capital social y natural	
Impactos	El efecto positivo o negativo de la actividad empresarial en el capital financiero, social y relacional, humano y natural. Algunos ejemplos incluyen la contribución de una organización a la contaminación atmosférica, la creación de puestos de trabajo o las condiciones de trabajo seguras.	
Dependencias	Recursos (p. ej., humanos, sociales, naturales) que los negocios necesitan para crear y mantener valor. Por ejemplo, una empresa depende del suministro de agua dulce disponible, presas para controlar inundaciones o empleados y proveedores que cumplan el código de conducta de la entidad.	
Ejemplos	Impacto o dependencia	Creación o pérdida de valor
Las empresas de confección utilizan fabricantes externos en países con costes bajos (p. ej., Bangladesh, China y Vietnam).	Los empleados que trabajan para los fabricantes de prendas de confección en Bangladesh se ven afectados por la calidad de los edificios propios o arrendados por estas empresas.	La fábrica Rana Plaza en Bangladesh se derrumbó porque no se aplicaron las normativas de salud y seguridad. El programa respaldado por la ONU para ayudar a las familias recaudó menos de la mitad de las compensaciones objetivo para ellas. <sup>31</sup> Las empresas de confección han trabajado para mejorar las condiciones laborales en las fábricas debido al daño en su reputación. <sup>32</sup>
Coca-Cola abrió una planta embotelladora en 1993 en una región de India con escasez de agua.	La fabricación de bebidas depende de la disponibilidad de agua en el país de la actividad.	La cuenca hidrográfica local no podía mantener a la vez los requisitos de agua de la comunidad y del proceso de fabricación de Coca-Cola. Las autoridades locales cerraron la planta de Coca-Cola. <sup>33</sup>
Freeport McMoRan fue acusado por su sindicato de despido indebido a los trabajadores en suspensión laboral en 2017. <sup>34</sup>	La minería del cobre depende de una fuerza laboral estable; esta acción afectó a 3.000 trabajadores a tiempo completo y 1.000 empleados con contrato que estaban ausentes y habían renunciado voluntariamente.	El tratamiento de los empleados provocó una pérdida de confianza dentro de la comunidad local y a nivel global. La empresa posteriormente asumió tiempo y gastos adicionales debido a la elaboración de una declaración de la empresa y de la apertura de un centro de retorno al trabajo para los empleados. <sup>35</sup>
Wells Fargo & Company abrió cuentas bancarias sin el consentimiento de sus clientes.	Los clientes se vieron afectados por las acciones de la empresa cuando esta creó millones de cuentas en su nombre sin su consentimiento, causando un probable impacto en su calificación crediticia, entre otras cuestiones. <sup>36</sup> El impacto causado en Wells Fargo se caracterizó por la limitación del crecimiento, multas, sanciones, liquidaciones y efectos en su reputación.	El banco pagó 185 millones de USD en multas, además de 5 millones de USD a la Oficina de Protección Financiera del Consumidor en compensaciones a clientes. <sup>37</sup> El banco pagó también 110 millones de USD en liquidaciones a los clientes. <sup>38</sup>

Hacer uso de la evaluación de materialidad ESG de la entidad

Todas las entidades se enfrentan a una serie específica de cuestiones ESG dependiendo de la industria, el tamaño, la entidad, la estrategia y los objetivos seleccionados, las partes interesadas y demás. Las entidades utilizan a menudo una evaluación de materialidad (o evaluación de materialidad ESG) para recopilar información sobre la importancia relativa de cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno (ESG) específicas. Los profesionales de sostenibilidad deberían hacer partícipes a los profesionales de la gestión del riesgo de estos resultados a fin de facilitar un conocimiento más amplio del contexto empresarial interno y externo.

Directriz

Llevar a cabo una evaluación de materialidad de los factores ESG para describir cuestiones ESG importantes

En 2018, el WBCSD indicó que el 89 % de sus empresas miembro<sup>m</sup> comunicaron que llevan a cabo un proceso de evaluación de materialidad para identificar las cuestiones ESG relevantes para los intereses de las empresas y las partes interesadas.<sup>39</sup> El proceso conlleva generalmente una combinación de estudios comparativos, un análisis de mega tendencias y trabajo con las partes interesadas internas y externas. La Tabla 2.7 resume una selección de marcos, guías y normativas para ayudar con las evaluaciones de materialidad ESG.

<sup>m</sup> Las empresas miembro de WBCSD incluyen a más de 200 negocios líderes que colaboran para acelerar la transición hacia un mundo más sostenible. Representan en combinación unos ingresos de más de 8,5 billones de USD con más de 19 millones de empleados.

Tabla 2.7: recursos para elaborar una evaluación de materialidad de los factores ESG

Marco, guía y normativa	Descripción
Prueba de materialidad de cinco partes de AccountAbility	Diseñada para ayudar a las organizaciones a identificar: <ul style="list-style-type: none"> <li>Las cuestiones que son más materiales o relevantes para su negocio y partes interesadas.</li> <li>Qué información debería difundirse o divulgarse en los informes de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.<sup>40</sup></li> </ul>
Hoja de ruta Ceres para sostenibilidad 2010	Recurso que ayuda a las empresas a rediseñarse para tener éxito en un mundo asediado por desafíos medioambientales y sociales sin precedentes que amenazan la economía y las comunidades locales. Está diseñado para orientar a las empresas hacia el liderazgo en sostenibilidad corporativa y, en última instancia, ayudar a que se produzca una transición acelerada hacia una economía global más sostenible. <sup>41</sup>
Evaluaciones de impacto medioambiental y social	Elaboradas de forma separada o juntas, estas evaluaciones están diseñadas para identificar y cuantificar los impactos medioambientales o sociales causados por actividades empresariales o proyectos; estos impactos se miden utilizando una base de control en la que se identifican y evalúan sus causas, tanto independientes como relacionadas. <sup>42</sup>
Normativa de la Iniciativa de Reporte Global (GRI por sus siglas en inglés)	Directrices generales y específicas de la industria para divulgar una amplia variedad de impactos económicos y de factores ESG de las operaciones. <sup>43</sup>
Diligencia debida en materia de derechos humanos	La diligencia debida en materia de derechos humanos descrita por el marco de los Principios Rectores de las Naciones Unidas es «un proceso de gestión de riesgo continuo... para identificar, prevenir, mitigar y justificar la forma en la que una empresa aborda sus impactos adversos en materia de derechos humanos». Incluye cuatro pasos clave: la evaluación de los impactos reales y potenciales en materia de derechos humanos; la integración y actuación acorde a los hallazgos; el seguimiento de las respuestas y la comunicación sobre cómo se resuelven estos impactos. <sup>44</sup>
Marco <IR> de Reporting Integrado	Marco para la preparación de un reporte integrado en el que se explica a los proveedores de capital financiero la forma en la que una organización crea valor con el paso del tiempo. Ofrece un proceso para identificar riesgos en base a contextos legales, comerciales, sociales, medioambientales y políticos que puedan afectar a la capacidad de la organización para crear valor a corto, medio y largo plazo. <sup>45</sup>
Normativa del Consejo Normativo de Contabilidad sobre Sostenibilidad (SASB)	Normativa enfocada en el inversor sobre cuestiones materiales, recomendadas por industria y categoría: medio ambiente, capital social, capital humano, modelo de negocio e innovación y liderazgo y gobierno. La prueba de cinco factores de SASB ofrece la oportunidad a una organización de analizar sistemáticamente cada tema y extraer conclusiones en relación con los que tienen una posibilidad razonable de causar un impacto material. <sup>46</sup>

El concepto de materialidad

Al igual que con el término ESG, no hay una definición universalmente aceptada de materialidad, aunque su uso está generalizado. En el contexto de las declaraciones financieras o legales de los EE. UU., la información es «material» si hay «una probabilidad sustancial de que la divulgación del dato omitido pudiera haber sido considerada por parte de un inversor razonable como una forma de alterar significativamente la “combinación total” de información que se ha puesto a disposición».<sup>n</sup> Esta definición ha sido adoptada por SASB<sup>o</sup> para identificar las cuestiones de sostenibilidad que tienen una posibilidad razonable de ser materiales para una industria específica. SASB recomienda que la dirección de una empresa contemple estas cuestiones «materiales» para determinar si la normativa SASB debería utilizarse para cumplir los requisitos de reporting de las leyes bursátiles federales.<sup>47</sup>

Por otro lado, algunos profesionales de ESG y organizaciones guían a las entidades para que a la hora de definir la materialidad tengan en cuenta perspectivas más allá de las correspondientes al capital financiero. Por ejemplo, GRI define «los aspectos materiales como aquellos que reflejan los impactos económicos, medioambientales y sociales significativos de la organización o que influyen sustancialmente las evaluaciones y decisiones de las partes interesadas».<sup>48</sup> GRI por consiguiente recomienda resaltar la importancia de tener en cuenta cuestiones que aún no son financieramente materiales.<sup>p</sup> De la misma forma el IIRC define una cuestión como material «si puede afectar sustancialmente a la capacidad de la organización para crear valor a corto, medio o largo plazo».

Esta distinción es importante a la hora de ayudar a los profesionales de gestión de riesgos, de sostenibilidad y demás a comunicarse en un lenguaje común cuando hagan uso de la evaluación de materialidad ESG de una organización para comprender las cuestiones ESG ligadas a esta.

<sup>n</sup> La Junta de Normas de Contabilidad Financiera (FASB por sus siglas en inglés), la Comisión del mercado de valores (SEC por sus siglas en inglés) de los EE. UU., el Consejo de Supervisión de Contabilidad de compañías Públicas (PCAOB por sus siglas en inglés) y el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA por sus siglas en inglés) definen la materialidad como «la magnitud de una omisión o tergiversación de información contable que, a tenor de las circunstancias que la rodean, hace probable que el juicio de una persona razonable que dependa de esta información cambie o se vea afectado por dicha omisión o tergiversación». (Junta de Normas de Contabilidad Financiera (FASB) (2008). «Original Pronouncements as Amended: Statement of Financial Accounting Concepts No. 2.»

<sup>o</sup> SASB aplica la definición de materialidad del Tribunal Supremo que indica que la información es material si hay una «probabilidad sustancial de que la divulgación del dato omitido hubiera sido considerada por el inversor razonable como una alteración significativa de la “combinación total” de la información puesta a disposición». (TSC Indus. v. Northway, Inc., 426 U.S. 438, 449 (1976)).

<sup>p</sup> Si desea obtener más información, las diferencias en el concepto de materialidad ofrecidas por varias organizaciones han sido cubiertas en gran medida en la publicación de marzo de 2016 «Statement of Common Principles of Materiality of the Corporate Reporting Dialogue».

Trabajo con las partes interesadas

Las distintas partes interesadas pueden tener diferentes percepciones de valor y diferentes expectativas de las funciones y obligaciones de la entidad. Dentro de la sostenibilidad, el concepto de «trabajo con las partes interesadas» se refiere al proceso utilizado por una organización para trabajar con las partes interesadas pertinentes a fin de conseguir los resultados acordados. Este proceso puede utilizarse para ayudar a todas las partes a comprender mejor el contexto empresarial, incluyendo las cuestiones o riesgos que podrían de lo contrario no ser tenidos en cuenta por los profesionales de la gestión del riesgo y sostenibilidad y por la empresa. Proporciona perspectivas externas de eventos y ofrece una oportunidad a las entidades de cuestionar y desafiar las presunciones.

La implicación de las partes interesadas puede también:

- Ofrecer perspectivas sobre las cuestiones o impactos más preocupantes
- Informar sobre la importancia relativa de las cuestiones e impactos
- Proporcionar datos, información y conocimientos sobre un asunto o tendencia en particular
- Informar, validar y prestar credibilidad al proceso de priorización y a sus resultados

Muchas organizaciones grandes recogen las propuestas procedentes de partes interesadas y las incorporan al funcionamiento normal de la empresa. Los profesionales de la gestión de riesgos pueden revisar las observaciones de las partes interesadas de forma periódica y utilizar esta información para:

- Explorar la manera en que las observaciones de las partes interesadas destacan cuestiones que pudieran constituir una amenaza a la hora de cumplir la estrategia y objetivos de la organización
- Confirmar los riesgos existentes e identificar riesgos nuevos o emergentes
- Identificar qué tipo de implicación de las partes interesadas beneficiaría a las actividades de la ERM, incluyendo el trabajo con grupos de partes interesadas que se hubiera omitido en estudios anteriores o la implicación de las partes interesadas en deliberaciones

Se define como «parte interesada» a aquellas personas, grupos de personas u organizaciones que se ven afectadas y/o pueden verse afectadas por las actividades, productos o servicios de una organización». <sup>49</sup>

Las entidades normalmente definen sus propios grupos de partes interesadas, ahora bien, estos en general incluyen clientes, comunidades, proveedores, accionistas, empleados, gobierno, sindicatos, inversores, medios de comunicación y organizaciones sin ánimo de lucro. Las empresas pueden utilizar la normativa AA1000-Compromiso de los grupos de interés (2015) para evaluar, diseñar, implementar y comunicar un método de trabajo con las partes interesadas. El siguiente ejemplo demuestra una forma en la que las entidades pueden utilizar procesos de recogida de observaciones existentes para identificar los riesgos relacionados con factores ESG.

Otros recursos específicos para factores ESG

Los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad pueden también hacer uso de una variedad de recursos específicos para factores ESG, a fin de mejorar su comprensión de los impactos y dependencias relacionados con dichos factores. Por ejemplo, utilizar el Protocolo de gases de efecto invernadero puede ayudar a una entidad a calcular su huella de carbono y, de esta forma, comprender mejor la exposición a los riesgos relacionados con el clima de una entidad. La Tabla 2.8 incluye una lista de recursos de código abierto que las organizaciones pueden utilizar para comprender mejor cuestiones ESG específicas en el contexto empresarial.

**Directriz**

---

Trabajar con las partes interesadas internas y externas para comprender las tendencias emergentes en ESG

**Directriz**

---

Realizar un análisis que haga uso de los recursos específicos para factores ESG

Tabla 2.8: recursos o herramientas específicos de ESG para comprender el contexto empresarial

Recursos	Aplicación
CEO Water Mandate	Su objetivo es movilizar a los negocios para avanzar en la administración del agua y las prácticas de saneamiento a través de la creación de un foro para el diálogo corporativo sobre el agua y el acceso a los recursos de administración del agua que cubre áreas como operación, contexto, estrategia, implicación y comunicación <sup>50</sup>
CDP	Opera una plataforma de reporting global que permite a las empresas medir, gestionar y auto declarar sus impactos en el medioambiente. Ofrece plataformas de reporting específicas para el clima, el agua y los impactos en los bosques, y las empresas completan y presentan anualmente los cuestionarios del CDP <sup>51</sup>
Sostenibilidad basada en contexto	Utiliza métricas para ayudar a las empresas a evaluar sus impactos en los capitales vitales con relación a lo que necesitarían para ser sostenibles, teniendo en cuenta factores como las necesidades de las partes interesadas, la suficiencia de estos capitales y sus usos competitivos <sup>52</sup>
«The Road to Context: Contextualizing your Strategy and Goals: A Guide» de Embedding Project	Permite comprender cómo tener en consideración los límites sociales y ecológicos en los procesos de estrategia corporativa y establecimiento de objetivos, además de ayudar a dar sentido a los diferentes marcos y herramientas diseñados para asistir en este proceso <sup>53</sup>
Principios de Ecuador	Ofrecen un marco de gestión de riesgo, adoptado por las instituciones financieras, para determinar, evaluar y gestionar los riesgos medioambientales y sociales en los proyectos de desarrollo. Está destinado principalmente a proporcionar un nivel mínimo de diligencia debida y monitorización para ayudar a tomar decisiones sobre riesgos de manera responsable. <sup>54</sup>
Protocolo de gases de efecto invernadero	Proporciona un marco y herramienta de evaluación para empresas que deseen medir su huella de carbono con relación a los Aspectos 1, 2 y 3 de las emisiones de gases de efecto invernadero <sup>55</sup>
The Future-Fit Business Benchmark	Ofrece una serie de indicadores para ayudar a las empresas a determinar la brecha entre su rendimiento actual y el rendimiento que deberían tener en relación con el umbral o umbrales clave <sup>56</sup>
Evaluación de impacto de derechos humanos (HRIA por sus siglas en inglés)	Proporciona directrices, ejemplos prácticos, niveles HRIA y pasos para entender los riesgos y oportunidades basados en los derechos humanos <sup>57</sup>
Análisis del ciclo de vida	Ofrece un método para ayudar en una identificación basada en sistemas de los impactos socio-ecológicos de los productos y procesos. Las evaluaciones normalmente toman en cuenta todos los insumos y resultados a lo largo del ciclo de vida de un producto (diseño, extracción de la materia prima, producción, uso y eliminación o reutilización) <sup>58</sup>
MultiCapital Scorecard	Busca ayudar al desarrollo de un método contextual para el reporting de sostenibilidad que mida los impactos de una organización en los capitales vitales con relación a las normas o reglamentos específicos de la organización y cómo deberían ser para que fueran sostenibles <sup>59</sup>
Net Positive	Su objetivo es ayudar a las empresas a conseguir ganancias netas con respecto a un umbral derivado de sus actividades empresariales <sup>60</sup>
Conjunto de herramientas del Protocolo del capital natural y Conjunto de herramientas del Protocolo del capital social y humano	Ofrecen una variedad de herramientas que oscilan desde marcos hasta métodos de medición para ayudar a las empresas a comprender y posteriormente evaluar los impactos y las dependencias del capital natural <sup>61</sup> y social <sup>62</sup>
Límites del planeta	Identifica nueve procesos estrechamente vinculados que regulan la estabilidad y la resiliencia de los límites del sistema económico de la Tierra y, para cada uno de estos sistemas, trata de cuantificar los límites ante los que la supervivencia humana se ve amenazada <sup>63</sup> (para obtener más información véase el Anexo IV)
The Alliance for Water Stewardship	Proporciona una normativa y marco reconocidos globalmente que permiten a los usuarios del agua seleccionar correctamente los límites de la cuenca hidrológica y comprender su uso y su impacto en el agua dentro del contexto de la cuenca hidrológica. La normativa insta a los usuarios a aumentar su colaboración y ser más transparentes en sus divulgaciones <sup>64</sup>
El «donut» de los límites del planeta y las fundaciones sociales	Junto con el marco de los límites del planeta, ayuda a presentar el papel que desempeñan las empresas a la hora de mantener y mejorar la resiliencia social y, por otro lado, cómo sus acciones contribuyen a la inestabilidad social en las regiones donde operan <sup>65</sup> (para obtener más información véase el Anexo IV)
El Índice Planeta Vivo	Su objetivo es medir el estado de la diversidad biológica del planeta y utiliza las tendencias en poblaciones de vertebrados que viven en hábitats terrestres, fluviales y marinos. Su base de datos cuenta con datos de series de tiempo de más de 18.000 poblaciones que se han agregado para producir índices del estado de la biodiversidad <sup>66</sup>
WRI Aqueduct	Ayuda a asignar riesgos y oportunidades emergentes relacionados con el agua en todo el mundo <sup>67</sup>

Alineación de la estrategia y los objetivos de negocio

El marco de ERM de COSO destaca la importancia de la integración de la ERM con la estrategia y el establecimiento de objetivos, a fin de proporcionar información a una organización sobre el perfil de riesgo asociado con su estrategia y los objetivos de negocio.<sup>68</sup> Hacer esto guía a la organización y ayuda a precisar la estrategia y las actividades necesarias para cumplirla.

**Directriz**

---

Alinear, a lo largo del proceso de gestión de riesgos, con la estrategia de la entidad, sus objetivos y el apetito de riesgo

<sup>49</sup> Algunos de los recursos a los que se hace referencia en este informe se presentan en esta tabla o en Anexo III. Esta guía proporciona también recursos adicionales que no están incluidos aquí.  
<sup>50</sup> Según el Protocolo de gases de efecto invernadero (GEI), el Aspecto 1 se refiere a las emisiones de GEI que se producen a partir de fuentes propiedad o bajo el control de la empresa, el Aspecto 2 representa las emisiones de GEI procedentes de la generación de electricidad comprada consumida por la empresa y el Aspecto 3 contempla el tratamiento del resto de todas las emisiones indirectas.

El marco de ERM de COSO define la estrategia como «el plan de una organización para cumplir su misión, visión y aplicar sus valores clave».<sup>69</sup>

Para gestionar los riesgos relacionados con factores ESG de forma eficaz es fundamental comprender los planes estratégicos y operativos del negocio. Los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad no deberían tratar de identificar, evaluar o responder ante los riesgos y oportunidades relacionados con factores ESG aislándolos de la dirección estratégica, los objetivos de negocio o el apetito de riesgo de la entidad. Por ejemplo, el riesgo de soborno y corrupción que puede causar un impacto en las operaciones de una unidad de negocio puede ser sumamente importante para una entidad con una estrategia de negocio en mercados emergentes (como América del Sur y África) en comparación con una organización con sede en Europa.

 **Pro Paper & Packaging**

Véase el Anexo VIII donde encontrará un ejemplo ilustrativo de la alineación de riesgos con la estrategia y los objetivos de negocio.

**Apetito de riesgo**

El marco de ERM de COSO define el «apetito de riesgo» como los tipos y la cantidad de riesgo, en un nivel general, que una organización está dispuesta a aceptar o rechazar en la búsqueda de valor.<sup>70</sup> La «tolerancia» se define como los límites de la variación aceptable del desempeño en cuanto al cumplimiento de los objetivos de negocio.<sup>71</sup> Una vez establecidos el apetito y la tolerancia al riesgo, estas se convierten en los límites para tomar decisiones aceptables. Los consejos y la dirección normalmente establecen el apetito de riesgo para la entidad estudiando la estrategia y el contexto empresarial, ya que ambos están interrelacionados. La Tabla 2.9 ilustra un método para establecer el apetito de riesgo.

Las entidades con prácticas de ERM eficaces contemplan el apetito de riesgo en la toma de decisiones. Si una organización tiene una estrategia de crecimiento agresiva, puede en general estar dispuesta a aceptar más riesgo. En cambio, una entidad en una industria madura puede ser reacia a asumir riesgos en general, pero estará dispuesta a aceptar más riesgo en ciertas áreas estratégicas.

**Tabla 2.9: ejemplo de aplicación del apetito de riesgo**

Método para establecer la aceptación de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> <li>El apetito de riesgo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se define a alto nivel (de arriba abajo)</li> <li>- Se basa en los valores clave de la entidad y sus aspiraciones estratégicas</li> <li>- Su fundamento se encuentra en el contexto empresarial</li> </ul> </li> <li>El apetito de riesgo tiene en consideración los tipos de riesgo (estratégico, operativo, financiero, de cumplimiento normativo) que la entidad debe asumir o evitar a fin de lograr sus aspiraciones estratégicas.</li> <li>La organización está normalmente dispuesta a asumir una cierta cantidad total neta de riesgos, que puede asignarse a cada una de las categorías de riesgos para que queden alineados con los valores clave y la estrategia de la entidad.</li> <li>La capacidad de riesgo es la máxima cantidad de riesgo que una entidad es capaz de absorber en la búsqueda del cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio. Tiene en cuenta la liquidez, las relaciones con las partes interesadas, las capacidades y otros factores.</li> <li>La capacidad de riesgo establece un conjunto de límites que definen un apetito y tolerancia al riesgo relevante.</li> </ul>

Tener en consideración el apetito de riesgo de una organización es instrumental a la hora de priorizar los riesgos y seleccionar las respuestas ante ellos. Favorece una implementación reflexionada de recursos e impide el desarrollo de objetivos que superen el nivel establecido de apetito de riesgo. Los profesionales de la gestión del riesgo comparan la gravedad de un posible riesgo frente a su apetito de riesgo. Si la gravedad se encuentra dentro del nivel de aceptación, normalmente las entidades aceptan o buscan ese riesgo. Si la gravedad es mayor al nivel de aceptación, estas evitarán, reducirán o compartirán este riesgo (véase el Subcapítulo 3c).

Los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad deberían contemplar el apetito de riesgo en todo el proceso de ERM. Entre los ejemplos de preguntas se incluyen:

- ¿Qué riesgos relacionados con factores ESG son necesarios y aceptables para lograr nuestras aspiraciones estratégicas?
- ¿Qué riesgos relacionados con factores ESG debería evitar la entidad?
- ¿Qué niveles de riesgo relacionados con factores ESG son aceptables?
- ¿Cómo se comparan las inversiones, operaciones y compromisos actuales con el apetito de riesgo de la entidad?
- ¿Se alinean los incentivos y objetivos de rendimiento con el apetito de riesgo de la entidad?

 **El apetito de riesgo en acción**

Gold Coast Waterways Authority (GCWA)<sup>72</sup> elaboró una declaración de apetito de riesgo que cubre las categorías de riesgo críticas (estrategia, operaciones, medioambiente, comunidad y resiliencia) dentro de su registro de riesgos. Algunos ejemplos de las declaraciones de apetito de riesgo de GCWA correspondientes a los riesgos relacionados con factores ESG incluyen:

**Medioambiental**

- Un apetito de riesgo muy baja para actividades o eventos con impactos medioambientales significativos
- Un apetito de riesgo muy alta para actividades o eventos que ofrecen beneficios medioambientales netos

**Comunidad**

- Un apetito de riesgo baja para actividades que presenten riesgos de seguridad para las personas que utilicen las vías navegables
- Un apetito de riesgo muy baja para actividades que amplifiquen los riesgos asociados con las horas pico de visitantes
- Un apetito de riesgo muy baja para actividades no autorizadas
- Un apetito de riesgo muy baja para conductas que comprometan la seguridad de otros usuarios de las vías navegables, el medioambiente, la infraestructura y la propiedad

**Evaluación de las estrategias alternativas y formulación de los objetivos de negocio**

Como parte de la estrategia y el establecimiento de objetivos, las organizaciones normalmente evalúan diferentes alternativas estratégicas. Para ello, evalúan los riesgos y oportunidades de cada opción que pueden incluir:

- Evaluación de la posibilidad de que la estrategia no se alinee con la misión, visión y valores clave de la entidad. Por ejemplo, consideremos que una empresa farmacéutica está evaluando la estrategia de un aumento significativo en el precio de los medicamentos para los que ya no hay competidores en el mercado. Esto puede entrar en conflicto con su misión de proporcionar servicios sanitarios asequibles para los pacientes.
- Evaluación de las implicaciones de la estrategia seleccionada. Por ejemplo, en 1999, Skanska (una empresa sueca de construcción y materiales) adquirió una empresa argentina y comenzó a operar en América del Sur. La empresa no tardó mucho en descubrir las implicaciones de aplicar, la que estaría considerada como una política empresarial ética en Europa o América del Norte, a una variedad tan diversa de operaciones en una región a menudo caracterizada por prácticas laborales ilícitas.<sup>73</sup>
- Evaluación de la posibilidad de lograr un objetivo empresarial dado el apetito de riesgo o los recursos disponibles para la entidad. Por ejemplo, antes de establecer un objetivo de adquirir materias primas 100 % certificadas u orgánicas, una empresa debe evaluar si los productos orgánicos están disponibles y los posibles riesgos a esta disponibilidad.

 **Directriz**

- Tener en cuenta los riesgos relacionados con factores ESG que causarán un impacto en la estrategia o los objetivos de la entidad

**Realización de cambios en la estrategia**

Normalmente, las organizaciones celebran sesiones periódicas para el establecimiento de la estrategia en las que se describen las estrategias a corto y largo plazo. Según el marco de ERM de COSO, un cambio en la estrategia está justificado si:

- La organización determina que la estrategia actual no logra crear, preservar o materializar valor
- Un cambio en el contexto empresarial hace que la entidad se acerque demasiado a los límites del riesgo que está dispuesta a aceptar
- Se necesitan recursos y capacidades que no están disponibles para la organización
- Acontecimientos en el contexto empresarial provocan que la organización ya no pueda tener una expectativa razonable de poder cumplir la estrategia<sup>74</sup>

En algunos casos, cambios sustanciales al contexto empresarial interno o externo pueden dar lugar a que la organización se replantee su estrategia u objetivos empresariales. Por ejemplo, en 2017, la empresa alimentaria francesa Danone respondió al cambio en la preferencia del consumidor por opciones más sanas desarrollando la visión «Un planeta, una salud» con una estrategia que se centra en marcas que fomentan hábitos de comida y bebida más sanos y sostenibles.<sup>75</sup>

En 1994, el fundador de Interface reconoció la necesidad de tomar una postura más proactiva hacia el cumplimiento de la normativa medioambiental, haciendo por consiguiente que la empresa cambiara de ser un negocio de alfombras con un uso intensivo de petróleo a centrarse en una estrategia que incluyó la recuperación y el reciclado de alfombras usadas, el diseño de nuevos productos a partir de materiales reciclados, el desarrollo de adhesivos y textiles no tóxicos, el empleo de diseños de la naturaleza para productos y la experimentación con el alquiler de «servicios de suelo» como una alternativa a la venta de alfombras.<sup>76</sup>

Los métodos descritos en este capítulo pueden ser útiles para que los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad comprendan el potencial de los riesgos e impactos relacionados con factores ESG a la hora de evaluar estrategias alternativas o formular objetivos. Estos profesionales pueden también plantearse impactos que vayan más allá de los de sus propias operaciones para poder examinar su negocio dentro del contexto de los sistemas medioambientales que le rodean. La guía elaborada por Embedding Project<sup>77</sup> insta a las entidades a tener en consideración el *contexto* a la hora de establecer las estrategias y los objetivos de sostenibilidad utilizando cuatro pasos iterativos:

- Comprender los asuntos socioeconómicos clave y sus umbrales asociados (el nivel en el que la resiliencia se ve amenazada)
- Entender dónde la empresa tiene el mayor impacto en estos umbrales
- Determinar la magnitud del cambio necesario para operar dentro de estos umbrales
- El compromiso necesario para la asignación del cambio

#### Aplicación del contexto al plan y los objetivos de sostenibilidad de Mars Incorporated (Mars)

Mars toma en consideración el impacto que su negocio causa en el medioambiente y la sociedad a través de su toma de decisiones y reconoce que este método también reduce el riesgo operativo y de reputación. Mars trabajó con partes interesadas clave y con el marco de límites del planeta para priorizar cinco cuestiones socio ecológicas en la totalidad de su cadena de valor. A partir de estas cinco áreas generales de impacto, Mars ha formulado objetivos a largo plazo para las emisiones GEI, agua, calidad del agua, salarios y derechos humanos y cómo se plantea supervisar el progreso utilizando métricas científicamente creíbles.<sup>78</sup>

En el Subcapítulo 3c se proporciona orientación adicional sobre el establecimiento de los objetivos relacionados con los factores ESG que se basan en el contexto.

## 3. Desempeño en cuanto a los riesgos relacionados con factores ESG



El desempeño se centra en las prácticas que ayudan a la organización a tomar decisiones en la búsqueda del cumplimiento de su estrategia y objetivos. Este capítulo trata sobre los componentes del marco de ERM de COSO relativos al desempeño y a los cinco principios asociados:<sup>1</sup>

- 10 Identifica riesgos:** la organización identifica el riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.
- 11 Evalúa la gravedad de los riesgos:** la organización evalúa la gravedad de los riesgos.
- 12 Prioriza los riesgos:** la organización prioriza los riesgos como base para la selección de respuestas a adoptar ante los riesgos.
- 13 Implementa respuestas ante los riesgos:** la organización identifica y selecciona las respuestas ante los riesgos.
- 14 Desarrolla una visión a nivel de cartera:** la organización desarrolla y evalúa una visión del riesgo a nivel de cartera.

Estos principios cubren las áreas en las que los profesionales de la sostenibilidad a menudo necesitan una mayor orientación: la cuantificación eficaz de los riesgos relacionados con factores ESG en un lenguaje común y el desarrollo de respuestas innovadoras ante los desafíos que presenta un panorama de riesgos cambiante.<sup>a</sup>

Este capítulo se divide en tres subcapítulos:

- 3a. Identifica riesgos:** utilizando los conocimientos sobre estrategia y contexto del capítulo 2, la dirección identifica los riesgos o eventos que pueden causar un impacto en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio (COSO, Principio 10).
- 3b. Evalúa y prioriza los riesgos:** para cada uno de los riesgos o eventos, la dirección identifica los posibles resultados en base a los conocimientos del contexto empresarial y la estrategia a fin de introducirlos en la evaluación y priorización de riesgos (COSO, Principios 11 y 12).
- 3c. Implementa respuestas ante los riesgos:** a partir de esta evaluación la dirección determina cuáles de estos eventos y resultados se deben gestionar con prioridad y cómo responder a ellos (COSO, Principios 13 y 14).

Este capítulo también analiza el papel de los sesgos organizativos a la hora de identificar, priorizar y dar respuesta a los riesgos relacionados con factores ESG (véase el Subcapítulo 3b).



<sup>a</sup> En una encuesta a profesionales del riesgo, más del 65 % indicó que su empresa no utiliza ningún método científico para cuantificar y evaluar las cuestiones de sostenibilidad. Un 23 % adicional no sabía si estos métodos de cuantificación debían utilizarse o no. De la misma forma, en una encuesta a profesionales de la sostenibilidad, aproximadamente el 70 % indicaron que sus organizaciones no disponían de un proceso para cuantificar riesgos de sostenibilidad. Los profesionales indicaron que necesitaban ayuda para desarrollar y mejorar tales procesos. (Según un estudio de aproximadamente 70 profesionales en sostenibilidad y riesgo de la Reunión de delegados de cooperación del WBCSD de abril de 2017 y la Conferencia de Gestión de Auditoría General (GAM por sus siglas en inglés) del Instituto de auditores internos de marzo de 2017.)

# 3a. Identifica riesgos

## Introducción

Los riesgos están presentes en todas las actividades empresariales. A menudo entran en el centro de atención debido a cambios en la estrategia empresarial, los objetivos, el contexto o el apetito de riesgo. El Capítulo 2 describe cómo las entidades pueden comprender mejor los cambios, impactos y dependencias relacionados con los factores ESG que pueden afectar a la capacidad de un negocio para cumplir su estrategia u objetivos. La dirección puede aprovechar los resultados de estas actividades para entender mejor los riesgos relacionados con factores ESG de su entidad.



Este subcapítulo hace referencia al siguiente principio del marco de ERM de COSO:<sup>1</sup>

**10 Identifica riesgos:** la organización identifica el riesgo que impacta en la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio.

Es importante recordar que no todas las cuestiones relativas a factores ESG presentan un riesgo a nivel de empresa. Los directores han de transformar las tendencias y factores externos en riesgos identificados y evaluar su impacto y gravedad para la organización. Aunque muchas entidades tienen procesos establecidos para hacer esto, los riesgos relacionados con factores ESG pueden ser más difíciles de identificar, ya que a menudo:

- Son nuevos o emergentes y pueden amenazar inesperadamente la capacidad de una organización para cumplir su estrategia y objetivos de negocio
- No son bien conocidos en el negocio e incluyen «cisnes negros» u otros eventos imprevistos que pueden convertirse en desafíos para el rendimiento de la entidad a corto o largo plazo o incluso amenazar su supervivencia
- Tienen plazos muy largos que superan el marco temporal establecido para la estrategia o los riesgos han sido considerados históricamente
- Hay dificultad a la hora de cuantificarlos y comunicarlos en el contexto del lenguaje empresarial y los objetivos
- Superan el ámbito de una entidad y, por consiguiente, requieren una respuesta a nivel de sector o gobierno

Este subcapítulo describe las siguientes acciones para ayudar a los profesionales de la gestión de riesgos y de sostenibilidad a identificar y definir riesgos nuevos y existentes relacionados con factores ESG:

- Examinar el inventario de riesgos de la entidad para determinar cuáles de los riesgos relacionados con factores ESG se han identificado y cuáles no
- Trabajar con los responsables de los riesgos ESG y los profesionales de sostenibilidad en el proceso de identificación de riesgos para hacer uso de su conocimiento en la materia
- Convocar reuniones con los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad para comprender los riesgos relacionados con factores ESG
- Identificar los riesgos relacionados con factores ESG que pueden causar un impacto en los planes estratégicos y operativos de la organización
- Definir con precisión el impacto en la organización de los riesgos relacionados con factores ESG
- Utilizar el análisis de causa raíz para comprender el origen de los riesgos

## Utilización de un inventario de riesgos

Según el marco de ERM de COSO, el objetivo de la identificación de riesgos es determinar aquéllos con probabilidad de alterar las operaciones y afectar la expectativa razonable de cumplir la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad o causar un impacto material en la licencia de operaciones (incluyendo cuestiones de reputación).<sup>2</sup> La identificación de oportunidades debería ser una parte clave del proceso de identificación de riesgos. COSO define las «oportunidades» como las acciones o posibles acciones que crean o alteran los objetivos o métodos para crear, preservar y materializar valor.<sup>3</sup>

Un gran número de entidades mantiene un inventario o registro de riesgos en el que se enumeran los riesgos a los que se enfrentan. Este inventario ofrece categorías comunes y definiciones estándar a través de las cuales los riesgos pueden describirse y analizarse. Un inventario de riesgos puede también incluir una descripción del impacto de cada riesgo, medidas de mitigación y un responsable del riesgo.<sup>4</sup>

Cuando los riesgos relacionados con factores ESG cumplen los criterios de riesgo empresarial de la entidad, estos deberían incluirse en el inventario de riesgos desde donde podrán ser gestionados y monitorizados. En la Tabla 3a.1 puede ver un ejemplo de inventario de riesgos.

**Tabla 3a.1: ejemplo de un inventario de riesgos**

Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento normativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión y valores clave</li> <li>• Gobierno corporativo</li> <li>• Estructura organizativa</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Valoración y precio de fusiones y adquisiciones</li> <li>• Relaciones con los inversores</li> <li>• Competidores</li> <li>• Cambio en las preferencias o estilo de vida de los clientes</li> <li>• Aumento de la clase media</li> <li>• Urbanización/crecimiento de la población</li> <li>• Mercados emergentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y desarrollo</li> <li>• Productos nuevos</li> <li>• Marketing</li> <li>• Presupuestos y previsiones</li> <li>• Disponibilidad de materias primas</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Gestión de la producción</li> <li>• Administración de la venta de productos</li> <li>• Gestión de inventario</li> <li>• Compromiso de empleados</li> <li>• Relaciones laborales</li> <li>• Derechos humanos</li> <li>• Inversión en TI</li> <li>• Ciberseguridad</li> <li>• Continuidad del negocio</li> <li>• Pandemias</li> <li>• Impactos físicos del cambio climático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volatilidad de las tipos de interés</li> <li>• Volatilidad de las divisas</li> <li>• Gestión de efectivo</li> <li>• Riesgo de crédito</li> <li>• Políticas contables</li> <li>• Estimaciones contables</li> <li>• Control interno</li> <li>• Estrategia y planificación fiscal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraude</li> <li>• Sobornos</li> <li>• Conflicto de intereses</li> <li>• Reglamentos nacionales/estatales/locales</li> <li>• Reglamentos fiscales</li> <li>• Reglamentos comerciales</li> <li>• Gestión y protección de IP</li> <li>• Emisiones de gases de efecto invernadero</li> <li>• Tratamiento de agua</li> <li>• Salud y seguridad</li> </ul>

Las categorías de riesgo típicas incluyen: estratégico, operativo, financiero y de cumplimiento normativo. Algunas organizaciones pueden incluir una categoría separada para riesgos de «sostenibilidad» o «a la reputación». Ahora bien, estos riesgos se pueden normalmente agrupar en otras categorías de riesgo (por ejemplo, los riesgos relacionados con el clima tienen a menudo naturaleza operativa o financiera). Asimismo, las implicaciones a la reputación son en general un *impacto* de otro tipo de riesgo, en lugar de un riesgo en sí mismo (por ejemplo, el daño a la reputación provocado por un incidente medioambiental o por contaminación). Además, muchos de los riesgos relacionados con factores ESG no son completamente nuevos, sino que representan una causa adicional de un riesgo existente o una combinación de impacto del riesgo o de la probabilidad de materialización. Por ejemplo, los impactos relacionados con el cambio climático con frecuencia incrementan el riesgo de fluctuación del coste de las materias primas, que es un riesgo existente para muchas entidades (véase la Tabla 3a.2).

### Directriz

- Examinar el inventario de riesgos de la entidad para determinar cuáles de los riesgos relacionados con factores ESG se han identificado y cuáles no

**Tabla 3a.2: ejemplos de riesgos u oportunidades relacionados con factores ESG**

Tipo	Riesgo u oportunidad relacionados con factores ESG	Medioambiental	Social	Gobierno
Estratégico	• Cambio de las <b>preferencias del cliente</b> hacia productos fabricados con cadenas de suministro éticas		■	
	• Aumento del <b>interés del inversor</b> en cuestiones relacionadas con factores ESG que dan lugar a la votación por poderes contra la empresa en una variedad de temas (p. ej., diversidad, deforestación y derechos humanos)	■	■	■
Operativo	• Un aumento del coste de las <b>materias primas</b> debido a los requisitos de prácticas forestales sostenibles	■		
	• <b>Reducción de residuos y costes de las materias primas</b> gracias a la mejora de los métodos de fabricación	■		
	• Cambio en los fenómenos meteorológicos y un aumento de los desastres naturales que alteran las operaciones y la <b>continuidad del negocio</b>	■		
Financiero	• Impactos en la reputación y preocupaciones sociales debido a una <b>estrategia de evasión fiscal y a la falta de transparencia fiscal</b>		■	■
	• <b>Inversión en contenido local</b> para generar un crecimiento sostenido e inclusivo a través de la diversificación económica y las oportunidades laborales		■	
	• Aumento en la <b>carga fiscal</b> a causa de la normativa de impuestos al carbono	■		
Cumplimiento normativo	• Refuerzo de los <b>requisitos de reporting</b> para las emisiones de gases de efecto invernadero y el uso de energía	■		
	• Reporting impreciso o fraudulento <b>de las emisiones</b> que da lugar a multas y sanciones y a la pérdida de la confianza del cliente	■		■

En muchos casos un riesgo relacionado con factores ESG causa impactos en varias o todas estas categorías. Por ejemplo, los riesgos en materia de derechos humanos son predominantemente operativos, no obstante, algunas jurisdicciones cuentan con requisitos de cumplimiento en torno a los derechos humanos en la cadena de suministro.

**State Street identifica riesgos emergentes**

State Street Global Advisors (SSGA) es uno de los gestores de activos más grandes del mundo.<sup>a</sup> Recientemente su función de ventas identificó una nueva categoría de riesgo y oportunidad: diversidad de género. La dirección identificó mega tendencias relacionadas y unos primeros estudios que indican que las empresas con una mayor tasa de participación femenina a nivel de alta dirección se benefician de la rentabilidad del capital, una reducción de la volatilidad y menos cuestiones relacionadas con el gobierno. SSGA implementó un método tridimensional para abordar este riesgo y oportunidad. Los empleados en las funciones de operaciones, liderazgo y gobierno corporativo comenzaron la campaña «Fearless Girl», modificaron el Programa de administración de activos y lanzaron un índice de diversidad de género. La identificación de este riesgo y la implementación de una respuesta han ayudado a aumentar la concienciación sobre el impacto de la diversidad de género en el rendimiento empresarial, a atraer clientes que desean fomentar la diversidad de género y a promover valor a largo plazo para las inversiones de los clientes.<sup>b</sup>

**Métodos para identificar riesgos**

Muchas entidades disponen de un proceso de ERM establecido para identificar los riesgos que causan impacto en la estrategia empresarial e incluirlos en el inventario de riesgos. Este proceso puede incluir encuestas, talleres y entrevistas con responsables de riesgo y ejecutivos, a fin de confirmar los riesgos existentes o comprender riesgos nuevos o emergentes.<sup>5</sup> En el caso de entidades con procesos de ERM mejorados, esto puede también incluir métodos analíticos cuantitativos y pormenorizados.

Además, las entidades cuentan con actividades y procesos continuos llevados a cabo por la función de sostenibilidad, la función de estrategia corporativa y los responsables de riesgos, que pueden ayudar a la identificación de los riesgos relacionados con factores ESG.

**Directriz**

Trabajar con los responsables de los riesgos de ESG y los profesionales de sostenibilidad en el proceso de identificación de riesgos para hacer uso de su conocimiento en la materia

<sup>a</sup> SSGA tiene 2,73 billones de USD bajo su gestión, convirtiéndose en el tercer gestor de activos más grande del mundo. SSGA es una entidad pionera en la inversión pasiva y tiene capacidades que abarcan clases de activos tradicionales y no tradicionales, tanto en inversiones activas como pasivas. Véase [ssga.com](http://ssga.com) para obtener más información.  
<sup>b</sup> Hay un estudio completo del caso disponible en [wbcscd.org](http://wbcscd.org). (WBCSD (2017). «State Street Global Advisors: Gender diversity as an opportunity to reduce investment risks.»)

Entre los ejemplos se incluyen:

- Auditorías internas y externas en las que los hallazgos pueden estar relacionados con factores ESG (p. ej., medioambiental, salud y seguridad, emisiones de gases de efecto invernadero, auditorías de certificación efectuadas por terceros)
- Actividades de diligencia debida derivadas de fusiones, adquisiciones y desinversión
- Actividades de diligencia debida derivadas de nuevos productos o nuevas evaluaciones del mercado
- Análisis de factores ESG ejecutados para tomar decisiones de inversión (en particular para los sectores de los servicios financiero y manufacturero)
- Actividades de gestión de proyectos (en particular para la construcción; información, tecnología y comunicación; servicios profesionales)
- Diligencia debida de la cadena de suministro
- Monitorización de medios, rastreo web
- Seguimiento y análisis de datos de eventos o asuntos abordados en el pasado
- Monitorización de cambios reglamentarios
- Análisis de mega tendencias
- Análisis DAFO
- Asignación de impactos y dependencias
- Evaluación de materialidad ESG
- Trabajo con las partes interesadas

**Directriz**

Convocar reuniones con los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad para comprender los riesgos relacionados con factores ESG

Algunos de estos procesos se describen en detalle en el Capítulo 2. En la fase de identificación de riesgos, la cuestión crítica es cuáles de ellos son amenazas y cuáles oportunidades para la entidad. Esto se ilustra en la Figura 3a.1.



El Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras (TCFD) relacionadas con el clima, formado por el Consejo de estabilidad financiera en diciembre de 2015 recomienda que las empresas «describan sus procesos de gestión de riesgos para identificar y evaluar riesgos relacionados con el clima», incluyendo «si contemplan los requisitos reglamentarios existentes y emergentes relacionados con el cambio climático».<sup>6</sup>

Los profesionales de riesgo y sostenibilidad pueden superponer los resultados de estas actividades o procesos en la estrategia de negocio y los objetivos, con el objeto de identificar los riesgos y oportunidades relacionados con factores ESG. Se ofrecen algunos ejemplos de esto en la Tabla 3a.3.

**Pro Paper & Packaging**

Véase el Anexo VIII dónde encontrará un ejemplo ilustrativo para la identificación de los riesgos relacionados con factores ESG que pueden causar un impacto en la estrategia y los objetivos empresariales.



**Tabla 3a.3: ejemplo de superponer la visión estratégica para la identificación de riesgos**

	Superposición de la estrategia empresarial y los objetivos	Ejemplos de riesgos y oportunidades relacionados con factores ESG
Análisis de mega tendencias	¿Cómo podrá afectar la aparición de un riesgo global o una mega tendencia a la estrategia y operaciones de la entidad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contemplar el impacto de los riesgos globales identificados por 2018 Allianz Risk Barometer<sup>7</sup></li> <li>- El impacto de los fenómenos meteorológicos extremos y la crisis del agua en la empresa</li> <li>- El impacto de los desastres naturales en la capacidad de que la cadena de suministro funcione eficientemente para satisfacer las expectativas del cliente</li> </ul>
Análisis DAFO	¿Cuáles son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relacionadas con los factores ESG?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantearse cómo la entidad puede hacer uso de la tecnología y la innovación para mejorar la sostenibilidad de su oferta de productos</li> <li>Contemplar el impacto de un incidente de seguridad</li> </ul>
Asignación de impactos y dependencias	¿Cuáles son los impactos y dependencias relacionados con el modelo de negocio (insumos, actividades empresariales, productos, resultados)?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contemplar los impactos y las dependencias de la entidad en las comunidades locales</li> <li>Plantearse la dependencia de la entidad en recursos escasos para muchos de los productos de embalaje</li> <li>Plantearse el impacto de la entidad en la seguridad de sus empleados y clientes</li> </ul>
Trabajo con las partes interesadas	Trabajar con partes interesadas internas y externas puede ayudar a identificar riesgos que estén relacionados con un grupo más amplio de partes interesadas o que no hayan sido tenidas en cuenta por parte de la dirección interna. Es importante tener en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Quién difunde la información?</li> <li>¿Por qué es importante para la parte interesada?</li> <li>¿Cómo afecta a la estrategia?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar las organizaciones no gubernamentales (ONG) que hayan iniciado campañas contra la entidad debido a asuntos relacionados con los factores ESG</li> <li>Plantearse el trabajo con sindicatos en cuanto a relaciones laborales</li> <li>Contemplar cómo hacer uso de la relación con las partes interesadas para promover la buena voluntad y anticiparse a tendencias y preferencias emergentes</li> </ul>
Evaluación de materialidad y factores ESG	Las cuestiones importantes identificadas a través de la evaluación de materialidad ESG de la empresa o de cualquier otra herramienta de valoración de riesgos relacionados con factores ESG, deberían estar consideradas en cuanto a su impacto en el negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar las cuestiones importantes identificadas en la evaluación de materialidad de ESG (p. ej., cambio climático, economía circular, derechos humanos) y cuáles de ellas podrían transformarse en riesgos relacionados con factores ESG</li> <li>Considerar las cuestiones destacadas en materia de derechos humanos identificadas a través de la Evaluación de impacto de derechos humanos</li> <li>Considerar el perfil de emisiones de gases de efecto invernadero y la consiguiente exposición de la organización a las futuras obligaciones del carbono</li> </ul>

La gestión de riesgos es responsabilidad de todos los empleados. Aunque generalmente está dirigida por la ERM, todos en la organización, ya sea un gestor de proyectos, director de sostenibilidad, analista de inversiones o director de compras, son responsables de identificar los riesgos.

### Descripción de los riesgos

A la hora de identificar riesgos, es importante que estos no simplemente se «enumeren», sino que sean expresados de forma *precisa* en cuanto al impacto en la estrategia, así como en los objetivos de negocio, además de comprender su naturaleza y causa raíz.

#### Comprender el impacto en la estrategia empresarial

COSO define los «riesgos» como los eventos que pueden afectar al cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio.<sup>8</sup> Por esta razón, cualquier riesgo identificado debe ser contemplado, descrito y redactado en el contexto de cómo impactará a la estrategia. Los riesgos identificados se traducen en impactos en todos los niveles de una organización (p. ej., entidad, unidad de negocio, división u otros niveles funcionales).

**Directriz**

Identificar los riesgos relacionados con factores ESG que pueden causar un impacto en los planes estratégicos y operativos de la organización

Algunos aspectos a tener en cuenta en el momento de identificar y definir los riesgos relacionados con factores ESG incluyen:

- ¿Cuál es la naturaleza del riesgo?
- ¿Cuál es el origen del riesgo?
- ¿Cuál es la causa raíz del riesgo?
- ¿Por qué es esta cuestión relevante para el negocio?
- ¿Cuál es el argumento empresarial para abordar el riesgo?
- ¿Qué decisiones empresariales pueden verse afectadas por el riesgo?
- ¿Qué mejoraría o se fortalecería al hacer frente al riesgo?

No todas las cuestiones de ESG identificadas por la evaluación de materialidad ESG o el análisis de mega tendencias de una entidad deberían ser incluidas en el inventario de riesgos. En el caso de algunas cuestiones, puede que sea apropiado para los profesionales de sostenibilidad llevar a cabo una monitorización y evaluación continua para ver si estos riesgos deberían elevarse al nivel de empresa e incluirse en el inventario en el futuro. Independientemente de si el riesgo se ha incluido en el inventario de riesgos de la empresa, una vez que este se haya identificado, los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad pueden implementar los procesos de ERM descritos en esta guía con el fin de evaluar, priorizar y dar respuesta al riesgo.

Los riesgos deberían identificarse en todos los niveles del negocio que cuenten con una estrategia, incluyendo a nivel de entidad, unidad de negocio, producto y mercado/región.

#### Describir los riesgos con precisión

En el momento de identificar los riesgos, los profesionales deben tratar de describir cada uno de ellos con precisión. La descripción del riesgo debería enfocarse hacia el propio riesgo, en lugar de exponer una cuestión general de ESG (p. ej., cambio climático), la causa raíz del riesgo, los posibles impactos de este o los efectos si no se implementa una respuesta adecuada. Según COSO una identificación precisa del riesgo ofrece a la organización la oportunidad de:

- Gestionar más eficazmente el inventario de riesgos y comprender su relación con la estrategia empresarial, los objetivos y el rendimiento
- Evaluar de forma más precisa la gravedad de un riesgo en el contexto de los objetivos de negocio
- Identificar las causas raíz y los impactos para poder seleccionar las respuestas más apropiadas ante el riesgo
- Comprender las interdependencias entre los riesgos y todos los objetivos de negocio
- Reducir el «sesgo de la redacción» que se puede producir cuando un riesgo se redacta de forma que se centre en un posible aspecto positivo o negativo
- Agrupar los riesgos para producir una visión a nivel de cartera

COSO recomienda las siguientes estructuras oracionales para expresar el riesgo de forma precisa:

- «La posibilidad de [describir el posible incidente o circunstancia] y los impactos asociados en [describir los objetivos de negocio específicos establecidos por la organización]»
- «El riesgo de [describir la categoría establecida por la organización] relacionado con [describir el posible incidente o circunstancia] y [describir el impacto relacionado]»<sup>9</sup>

Para asesoramiento sobre la evaluación y expresión del impacto del riesgo en la entidad véase el Subcapítulo 3b. La Tabla 3a.4 ofrece ejemplos de definiciones precisas de riesgos para los riesgos relacionados con factores ESG, incluyendo la causa raíz y el impacto en la estrategia, los objetivos y el rendimiento.

**Directriz**

Definir con precisión el impacto en la organización de los riesgos relacionados con factores ESG

**Tabla 3a.4: ejemplos de definiciones precisas de riesgos relacionados con factores ESG**

Definición precisa del riesgo	Problemática o mega tendencia de los factores ESG	Causa raíz	Impacto en la estrategia, los objetivos y el desempeño
La posibilidad de que una sequía afecte al rendimiento de los cultivos y los ingresos	Escasez de agua	La organización ha invertido principalmente en cultivos con un uso intensivo de agua y por lo tanto se verán afectados por la escasez de agua durante abril y mayo.	La escasez de agua puede afectar a la capacidad de producir suficientes cultivos al precio adecuado para cumplir los objetivos de ingresos de la organización.
La posibilidad de que una disminución de la base de clientes pueda afectar a las ventas	Cambios demográficos	La base de clientes de la entidad en Europa está disminuyendo debido al crecimiento negativo de la población, el envejecimiento de la población y leyes de inmigración más restrictivas.	Un descenso del número de clientes domésticos en Europa puede disminuir los ingresos y la rentabilidad.
La posibilidad de que la participación en actividades de corrupción afecte a las operaciones de la entidad	Anticorrupción	La entidad opera en mercados en los que la corrupción está generalizada y no tienen procesos establecidos para evaluar los riesgos de diligencia debida.	Los sobornos violan la Ley de prácticas corruptas en el extranjero de los EE. UU., la legislación antisoborno del Reino Unido y los valores clave de la entidad y pueden imposibilitar las operaciones en estos países.

**Analizar la causa raíz**

Cada uno de los riesgos en el inventario tiene una causa subyacente. El análisis de la causa raíz es un método útil para comprender estos factores determinantes del riesgo empresarial. Ayuda a aislar los cambios necesarios de forma que las entidades puedan resolver un problema desde su origen, en lugar de a partir de sus síntomas.

La colaboración para determinar la causa raíz aumenta la amplitud del conocimiento, la comprensión y la experiencia, algo que puede aportar mayor solidez al análisis. Las organizaciones deberían plantearse implicar a la alta dirección y al personal de operaciones diarias para que ayuden en este análisis.

Las herramientas para comprender las causas raíz incluyen los «cinco por qué», diagramas de causa-efecto, la verificación de hipótesis y el análisis comparativo. El ejemplo a continuación ilustra la forma en la que una organización puede llevar a cabo el análisis de causa raíz en la práctica.

**Directriz**

---

Utilizar el análisis de causa raíz para comprender el origen de los riesgos

**Los «cinco por qué»**

Preguntar «por qué» es la clave para un análisis eficaz de la causa raíz. Los «cinco por qué», dan comienzo con una cuestión u observación y guían a los directores para continuar preguntando «por qué» hasta que llegan a la causa raíz. Por ejemplo:

**Problemática:** el desempeño en seguridad en una de las instalaciones es considerablemente peor que en la media organizativa, algo que presenta un aumento del riesgo para la entidad y limita la capacidad de cumplir el objetivo de cero incidentes.

**¿Por qué?** Hay un nivel más alto de incumplimiento de la normativa de Administración de prevención de riesgos laborales (OHSa por sus siglas en inglés) en estas instalaciones que en otras.

**¿Por qué?** Los trabajadores de las instalaciones no utilizan el Equipo de Protección Personal (EPI) apropiado en todo momento.

**¿Por qué?** No se proporciona ni el EPI ni la formación apropiada a los trabajadores de la empresa.

**¿Por qué?** No hay un plan de acción de Seguridad, higiene y medioambiente (EH&S por sus siglas en inglés) en estas instalaciones.

**¿Por qué?** Estas instalaciones han sido adquiridas recientemente a otra entidad y sus procesos de diligencia debida no evalúan adecuadamente las brechas en EH&S existentes en esa entidad.

# 3b. Evalúa y prioriza los riesgos

## Introducción

Una gestión del riesgo eficaz requiere un equilibrio constante entre las exposiciones a los riesgos, los beneficios y los gastos. Por esta razón, la dirección evalúa la gravedad de los riesgos para ayudar a la priorización y maximizar los beneficios estratégicos, financieros y operativos para una entidad.

Los riesgos relacionados con factores ESG pueden ser difíciles de evaluar y priorizar. Por naturaleza, las implicaciones financieras o empresariales de un riesgo relacionado con factores ESG pueden no parecer inmediatamente claras o cuantificables. Estos desafíos se ven a menudo agravados porque la organización tiene (1) un conocimiento limitado de los riesgos relacionados con factores ESG, (2) una tendencia a centrarse en los riesgos a corto plazo sin poner una atención adecuada en riesgos que pueden surgir a largo plazo o (3) dificultad a la hora de cuantificar los riesgos relacionados con factores ESG. Incluso cuando es posible cuantificar la gravedad de un riesgo relacionado con factores ESG, el resultado puede ser incierto. Y, por último, es posible que el riesgo no se pueda priorizar de forma apropiada debido simplemente a un sesgo consciente o inconsciente hacia riesgos que son más conocidos o se comprenden mejor.



Este subcapítulo hace referencia a los siguientes principios del marco de ERM de COSO:<sup>1</sup>

- 10 Evalúa la gravedad de los riesgos:** la organización evalúa la gravedad de los riesgos.
  - 11 Prioriza los riesgos:** la organización prioriza los riesgos como base para la selección de respuestas a adoptar ante los riesgos.
- Las siguientes acciones permiten a los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad evaluar la medida en la que los riesgos relacionados con factores ESG afectan a la estrategia, el modelo de negocio y los objetivos de la entidad:
- Comprender los resultados que se requieren de la valoración de riesgos (p. ej., el impacto en cuanto a la estrategia y los objetivos de negocio)
  - Entender los criterios de la entidad para la priorización de riesgos
  - Comprender las métricas utilizadas por la entidad para expresar los riesgos (p. ej., cuantitativas o cualitativas)
  - Seleccionar los métodos apropiados de evaluación para medir la gravedad del riesgo
  - Seleccionar y documentar los datos, parámetros y premisas
  - Hacer uso del conocimiento de la materia para priorizar los riesgos relacionados con factores ESG
  - Identificar y desafiar el sesgo organizativo contra las cuestiones ESG

### Evaluación y priorización de riesgos

Una valoración eficaz de riesgos examina el grado en que los riesgos identificados afectan a la estrategia de la entidad y a los objetivos de negocio. Como se sintetiza en la Tabla 3b.1, las organizaciones logran esto:

- Identificando los impactos o efectos que el riesgo representa para la entidad
- Seleccionando los métodos, datos y premisas más apropiados para la evaluación (decisiones analíticas)

En conjunto, estos ayudan a tener un diálogo eficaz para la priorización, que tenga en cuenta la gravedad de un riesgo en relación con los objetivos de negocio y el apetito del riesgo correspondientes de la entidad.

Estas consideraciones no son necesariamente secuenciales y pueden requerir un proceso iterativo. Las métricas apropiadas para la gravedad no son las mismas para todos los tipos de riesgo y están sujetas a la disponibilidad de datos o información. Además, el método de evaluación seleccionado depende de los criterios de priorización de riesgos de la organización. Cada una de estas consideraciones se analiza en más detalle a continuación (véase la Tabla 3b.1 para las referencias a la sección correspondiente).

Tabla 3b.1: perspectiva de las consideraciones para evaluar la gravedad de un riesgo	
<b>Evaluar la gravedad del riesgo</b> Llevar a cabo evaluaciones para expresar los riesgos en relación con la capacidad de la organización para cumplir su estrategia y objetivos.	
<b>1. Impactos y efectos</b> ¿Cómo impacta un riesgo a la capacidad de la organización de cumplir su estrategia y objetivos de negocio?	<b>2. Decisiones analíticas</b> ¿Cuál es el método más apropiado para evaluar la gravedad del riesgo?
<b>1.1 Comprender el método de priorización de riesgos</b> ¿Qué criterios utiliza la organización para priorizar los riesgos? ¿Utiliza la organización evaluaciones de valor o métodos de calificación cuantitativos?	<b>2.1 Método de evaluación</b> ¿Qué método de evaluación es apropiado para medir la gravedad de los riesgos relacionados con factores ESG (p. ej., aportaciones de expertos, previsiones y valoraciones, análisis de escenarios o herramientas específicas para factores ESG)? ¿Qué herramientas adicionales están disponibles para ayudar a realizar esta evaluación?
<b>1.2 Comprender las métricas relativas a la gravedad</b> ¿Qué métricas se utilizan para expresar el impacto en la estrategia empresarial y los objetivos (p. ej., ingresos, costes, ganancias, activos y asignación/inversiones de capital)? ¿Qué métricas se utilizan para medir la probabilidad, tasa de aparición y frecuencia? ¿Son las medidas cualitativas o cuantitativas?	<b>2.2 Datos, parámetros y premisas</b> ¿Cuáles son los requisitos de los datos? ¿Qué datos están disponibles? ¿Qué parámetros y premisas deberían aplicarse (p. ej., tiempo, plazo, ámbito)?
<b>3. Priorizar riesgos</b> La priorización de riesgos se basa en su gravedad, la importancia de los objetivos de negocio correspondientes y la aceptación del riesgo de la organización.	

Adaptado de Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2017, junio). *Technical Supplement: The use of scenario analysis in disclosure of climate-related risks and opportunities.*

### 1. Impactos y efectos

Un riesgo es relevante si puede causar un impacto en el cumplimiento de la estrategia o los objetivos de negocio de una entidad.<sup>a</sup> Una vez identificado el riesgo, entender los posibles impactos y efectos empresariales permite a la dirección priorizar los riesgos y asignar recursos para darles respuesta y seguir monitorizándolos con el paso del tiempo. Para conseguir esto, los riesgos deberían traducirse a un lenguaje común que capture la *gravedad del riesgo*.

El siguiente estudio de caso demuestra como el impacto de un riesgo relacionado con factores ESG puede estar vinculado al impacto financiero en la estrategia y los objetivos de negocio de una organización. Estos resultados pueden utilizarse en la priorización y la asignación de recursos.



#### Directriz

- Comprender los resultados que se requieren de la valoración de riesgos (p. ej., el impacto en cuanto a la estrategia y los objetivos de negocio)



#### Pro Paper & Packaging

Véase el Anexo VIII donde encontrará un ejemplo ilustrativo que describe los impactos y efectos de un riesgo.



#### El impacto financiero de las cadenas de suministro libres de deforestación en la producción de carne de vacuno brasileña

Brasil es el exportador de carne de vacuno más grande del mundo que representa casi un 20 % del mercado global. Ahora bien, el impacto en los recursos naturales de Brasil, y en las emisiones de GEI, es considerable. Con tan solo 1 % de producción de carne de vacuno certificada como sostenible en Brasil, el Center for Sustainable Business de NYU Stern dirigió un proyecto de investigación para evaluar los beneficios financieros (p. ej., productividad y rentabilidad) del cambio a una producción sostenible de carne de vacuno. Este análisis evaluó los beneficios para todos los actores en la cadena de valor de la industria, es decir, rancheros, mataderos y minoristas.<sup>2</sup>

El proyecto estudió los beneficios de las prácticas sostenibles y libres de deforestación en cinco áreas: reducción de costes, aumento de ingresos, prevención de riesgos, aspectos financieros y de valoración y otros. Utilizando sondeos, análisis de datos y entrevistas se calcularon los beneficios en base a la demanda del mercado, las probabilidades y los costes de las multas conforme a cada indicador.<sup>3</sup>

Los resultados son importantes para los responsables de la toma de decisiones, puesto que demuestran que las prácticas de agricultura sostenible dan lugar a una mejor rentabilidad en toda la cadena de valor. La adopción de prácticas de agricultura sostenible proporcionó el mayor beneficio financiero, mientras que la adopción de los compromisos libres de deforestación redujo el riesgo. En particular, los rancheros obtuvieron los mayores beneficios como porcentaje de los ingresos totales, entre 18 millones de USD y 34 millones de USD (12 % y 23 % de ingresos) valor presente neto en un plazo de 10 años.<sup>4</sup>

### 1.1 Criterios de priorización de riesgos

Es posible utilizar una serie de medidas cuantitativas y cualitativas para pronosticar la gravedad de los riesgos, a la vez que se comparan y priorizan. La gravedad de los riesgos se expresa comúnmente en función a su impacto y probabilidad. No obstante, algunas organizaciones están ampliando sus criterios de gravedad del riesgo (utilizando, por ejemplo, la velocidad y la recuperación) para poder mejorar la gestión de los riesgos relacionados con factores ESG.

El marco de ERM de COSO define el impacto como el resultado o efecto de un riesgo y explica que pueden existir una variedad de impactos posibles asociados con un riesgo. Asimismo, estos impactos pueden ser positivos o negativos con relación a la estrategia o a los objetivos del negocio.<sup>5</sup> La Tabla 3b.2 ofrece algunos ejemplos de criterios utilizados para evaluar el impacto de un riesgo.



#### Directriz

- Entender los criterios de la entidad para la priorización de riesgos

Tabla 3b.2: ejemplos de criterios de priorización de impactos

Clasificación del riesgo	Definición
<b>Catastrófico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas financieras: [ ]% del beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA por sus siglas en inglés) o un impacto superior al [ ]% en el precio de las acciones</li> <li>• Cobertura mediática internacional negativa durante más de seis meses que da lugar a un [ ]% de pérdidas de ingresos como mínimo</li> <li>• Más del [ ]% de rotación de empleados</li> <li>• Costes de enjuiciamiento, multas y litigación superiores al [ ]% de los gastos</li> <li>• Amenaza de pérdida o pérdida real de [ ]% clientes estratégicos o más</li> </ul>
<b>Alto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas financieras: [ ]% de EBITDA o del precio de las acciones</li> <li>• Daño a la reputación debido a cobertura mediática que persiste entre uno y seis meses y da lugar a una pérdida de ingresos no recurrentes del [ ]%</li> <li>• Derivado de una encuesta a empleados que indica que la satisfacción de la plantilla es un [ ]% inferior a la de organizaciones homólogas</li> <li>• Amenaza de pérdida o pérdida real del [ ]% de clientes estratégicos</li> </ul>
<b>Medio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas financieras: [ ]% de EBITDA o del precio de las acciones</li> <li>• Daño a la reputación debido a cobertura mediática que persiste durante menos de un mes y da lugar a una pérdida de ingresos no recurrentes del [ ]%</li> <li>• Derivado de una encuesta a empleados que indica que la satisfacción de la plantilla es un [ ]% inferior a la de organizaciones homólogas</li> <li>• Amenaza de pérdida o pérdida real del [ ]% de clientes estratégicos</li> </ul>
<b>Bajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdidas financieras: inferiores al [ ]% de EBITDA o del precio de las acciones</li> <li>• Daño a la reputación local procedente de una ONG o medios de comunicación que da lugar a una pérdida de ingresos inferior al [ ]%</li> <li>• Observaciones individuales de los trabajadores sobre la insatisfacción de la plantilla</li> <li>• Quejas de clientes de menos del [ ]% de los clientes estratégicos</li> </ul>

Tenga en cuenta que los porcentajes no se especifican puesto que se ofrecen únicamente a efectos ilustrativos.

El marco ERM de COSO define la «probabilidad» como la «posibilidad de que un evento dado se produzca».<sup>6</sup> A la hora de determinar la probabilidad, la dirección puede plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la probabilidad de que un riesgo se produzca? Puede ser cualitativa (p. ej., baja, media, alta), cuantitativa (p. ej., 20 % de probabilidad de que se produzca en los próximos 5 años o 50 % en los próximos 50 años) o frecuencia (p. ej., una vez cada 12 meses).
- ¿Con qué rapidez progresará el riesgo hasta convertirse en el impacto identificado (p. ej., considera la velocidad)?

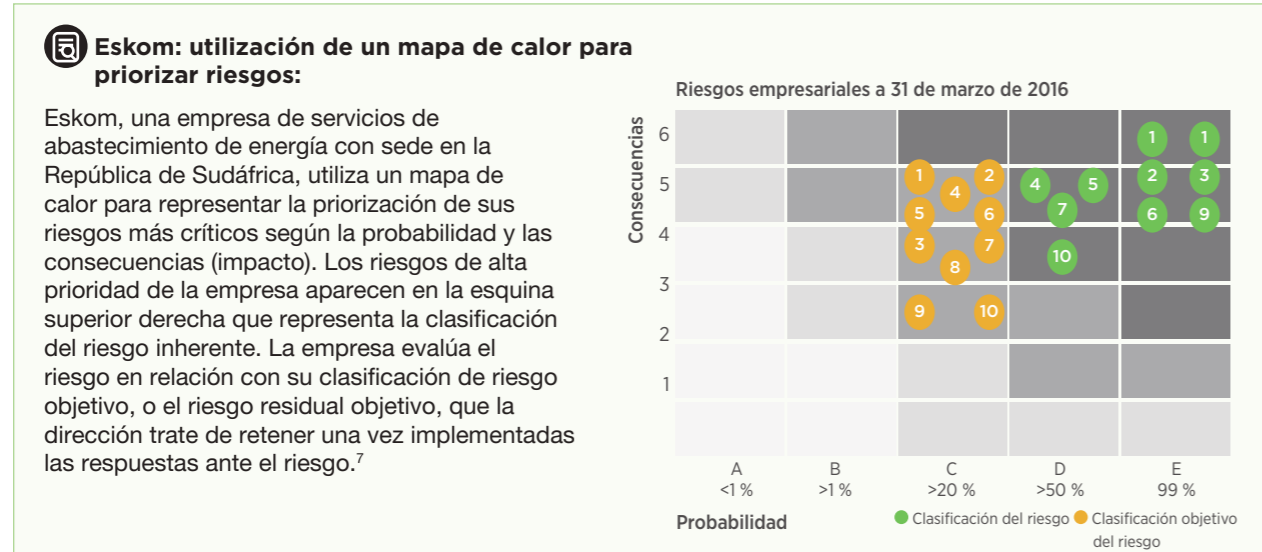
<sup>a</sup> Tenga en cuenta que hay excepciones a esto, tal como los impactos en materia de derechos humanos, que se estudiarán más adelante en este subcapítulo.

La Tabla 3b.3 proporciona algunos ejemplos de los criterios utilizados para evaluar la probabilidad de que se produzca un riesgo.

**Tabla 3b.3: ejemplo de criterios de priorización de probabilidad**

Clasificación del riesgo	Definición
Muy alto	• Ocurre una vez al año o con mayor frecuencia • Una probabilidad superior al [ ]% de que se produzca
Alto	• Ocurre una vez cada 1-3 años • Una probabilidad del [ ]% de que se produzca
Medio	• Ocurre una vez cada 3-5 años • Una probabilidad del [ ]% de que se produzca
Bajo	• Ocurre una vez cada 5-10 años • Una probabilidad del [ ]% de que se produzca

Como se indica en el ejemplo más abajo, los riesgos se presentan comúnmente en una matriz de riesgos o mapa de calor en el que se plasma el impacto de los riesgos individuales y la probabilidad de que se produzcan.



El marco de ERM de COSO señala que, como parte de la valoración de riesgo, la dirección ha de tener en consideración el riesgo inherente y los riesgos residuales objetivo y efectivo.<sup>8</sup> Estas consideraciones ayudan a la dirección a priorizar los riesgos y, todavía más importante, a comprender la eficacia de las respuestas ante los riesgos. Por ejemplo, la dirección puede identificar respuestas redundantes ante riesgos que no generan un cambio mensurable en la gravedad del riesgo.

Aunque el impacto y la probabilidad son criterios comunes para la priorización de riesgos, en algunos casos, recurrir a estos atributos solamente puede dar lugar a una evaluación o priorización menos precisa. En el estudio *Resilience: A journal of strategy and risk*, PwC<sup>9</sup> describe algunas de las características de los riesgos relacionados con factores ESG que los diferencian de los riesgos tradicionales y que presentan los siguientes desafíos en la evaluación:

- Los riesgos relacionados con factores ESG pueden ser más impredecibles y manifestarse en un marco temporal más largo y con frecuencia más incierto.
- La evaluación de riesgo se basa a menudo en datos históricos. En el caso de riesgos relacionados con factores ESG, particularmente aquellos nuevos o emergentes, puede ser difícil encontrar precedencia histórica a la hora de estimar el impacto del riesgo.
- Los riesgos relacionados con factores ESG son macro, multi-faceta y están interconectados y pueden afectar al negocio en muchas dimensiones. Esto puede hacer que la evaluación de los riesgos relacionados con factores ESG sea más compleja.
- Los riesgos pueden quedar fuera del control de una entidad. La respuesta a un riesgo puede depender de las acciones de otras partes o puede que precise esfuerzos coordinados.

Los riesgos relacionados con factores ESG tienden también a verse afectados por sesgos organizativos que existen a la hora de evaluar y priorizar los riesgos. En concreto, un sesgo organizativo puede dar lugar a un fallo a la hora de identificar la amplia variedad de resultados que pueden derivarse de un riesgo o a un exceso de confianza en la precisión de las valoraciones de riesgo y las mitigaciones implementadas. Hay también una tendencia por parte de las personas de fijar las estimaciones de la valoración de riesgo en base a indicios fácilmente disponibles, a pesar de las conocidas limitaciones a la hora de extrapolar datos históricos recientes a un futuro incierto y variable. Este sesgo se ve agravado a menudo por el sesgo de confirmación, que hace que las personas antepongan información que respalda una cierta posición y supriman información que contradiga esa posición.<sup>10</sup> El sesgo de confirmación puede ser especialmente común entre aquellos que tienen opiniones firmes sobre la ciencia del cambio climático (tanto para afirmar como cuestionar las causas y los impactos esperados). Véase la Tabla 3b.13 para obtener más información.

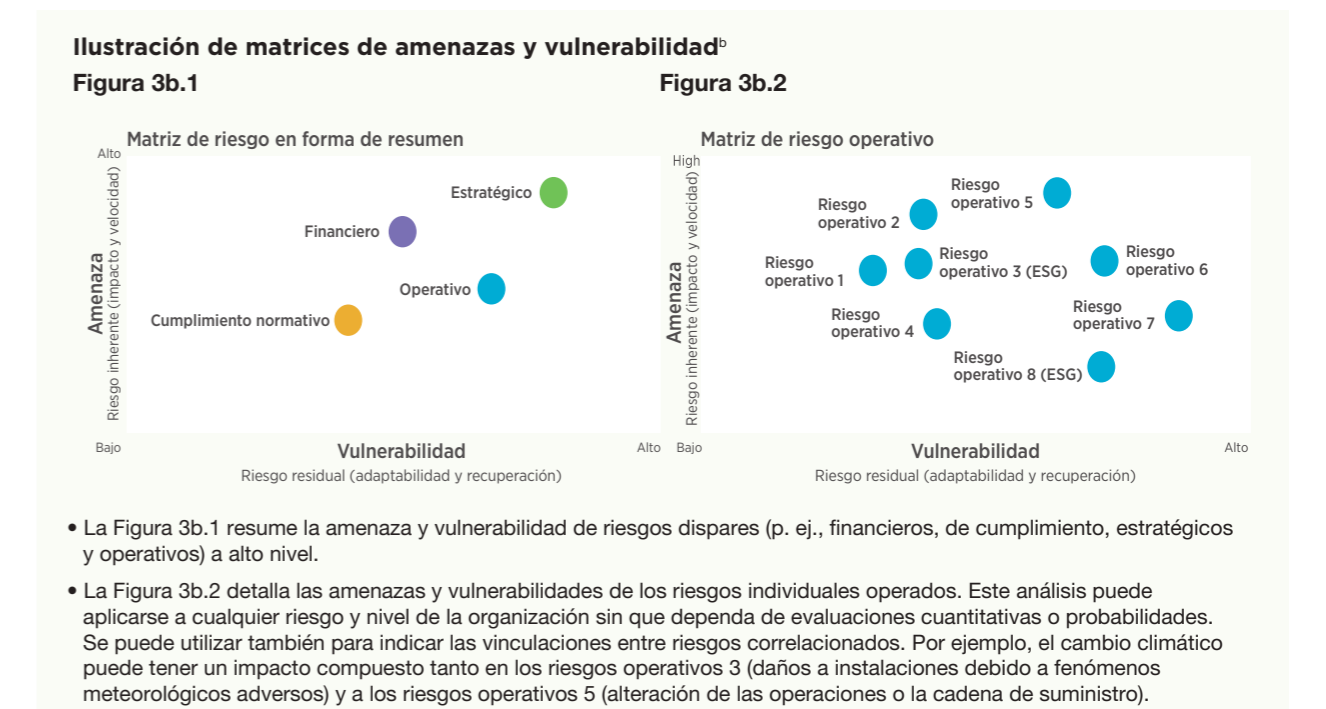
Para superar estos desafíos puede ser útil considerar criterios adicionales (además del impacto y la probabilidad) con los que se pueda comprender completamente la naturaleza y el grado de exposición de la entidad. La Tabla 3b.4 enumera ejemplos de criterios proporcionados por COSO<sup>11</sup> que pueden ser utilizados para evaluar y priorizar riesgos, y su relevancia para los riesgos relacionados con factores ESG.

**Tabla 3b.4: aplicación de los criterios de priorización para los riesgos relacionados con factores ESG** (adaptado del marco de ERM de COSO)

Criterios	Descripción	Relevancia para riesgos relacionados con factores ESG
<b>Adaptabilidad</b>	La capacidad de una entidad para adaptarse y dar respuesta a los riesgos	Un riesgo puede ser importante e imprevisible y, aun así, una organización puede implementar mecanismos de adaptabilidad para darle respuesta o absorberlo. Por ejemplo, en la década de 1980 Shell diversificó su cartera y comenzó a utilizar la planificación de escenarios para prepararse y adaptarse a posibles fluctuaciones del precio del crudo que estaban generalmente consideradas imprevisibles. <sup>12</sup>
<b>Complejidad</b>	El ámbito y la naturaleza de un riesgo en cuanto al éxito de la entidad	Muchos riesgos relativos a factores ESG están interrelacionados, son globales, abarcan todas las industrias y cambian constantemente. Por ejemplo, las empresas de servicios sanitarios son conscientes de la relación compleja entre el cambio climático y la salud. Los impactos del cambio climático pueden dar lugar a alteraciones importantes de las operaciones, a la vez que pueden causar impactos en las personas (con un aumento de la demanda de servicios sanitarios).  CPA Australia, KPMG y GRI señalan que las empresas que han incorporado el análisis de mega tendencias a los procesos de riesgo tienden a centrarse en una característica y no tratar «esta fuerza de gran intensidad, compleja y sistémica cuyos impactos se producen a corto, medio y largo plazo». Por ejemplo, las empresas con exposición a la escasez de agua es más probable que se centren en la eficiencia inmediata del agua que en investigar los riesgos asociados con la escasez futura de agua. De la misma forma, las empresas que tienen en cuenta la escasez de productos y la deforestación están planteándose un consumo eficiente de energía, agua y papel, así como iniciativas de reciclaje, pero es menos probable que exploren en más profundidad cuestiones como el cambio de las prácticas de uso de tierras y los impactos sistémicos en el diseño de ecosistemas. <sup>13</sup>
<b>Rapidez o velocidad de aparición del riesgo</b>	La velocidad a la que un riesgo causa impacto en una entidad	Los riesgos relacionados con factores ESG son a menudo emergentes e imprevisibles, hasta que los fenómenos golpean de forma rápida provocando consecuencias extremas. Los impactos del cambio climático normalmente se manifiestan en forma de incidentes extremos o más frecuentes de eventos ya conocidos, como sequías e inundaciones y se entienden mejor estudiando marcos temporales más prolongados que los que se suelen asociar con la gestión del riesgo típica.
<b>Persistencia</b>	Duración del impacto de un riesgo en una entidad	En la gravedad del riesgo se debería tener en cuenta hasta qué punto el impacto será agudo, puntual, (p. ej., ciclones, huracanes o terremotos) o un suceso crónico que provocará impactos continuados (p. ej., altas temperaturas o sequías persistentes).
<b>Recuperación</b>	La capacidad de una entidad para regresar a la tolerancia	Estudiar la rapidez a la que el negocio se recuperará si un riesgo se produce hoy. En el caso de algunas cuestiones ESG, los impactos son irreversibles. Por ejemplo, en el sector de la alimentación, las bebidas y la agricultura los impactos del cambio climático tienen el potencial de alterar las condiciones y temporadas de crecimiento, el aumento de plagas y enfermedades y una disminución de la producción. <sup>14</sup> La recuperación tras estos impactos requiere mejorar la capacidad para gestionar y responder al riesgo.

Las consideraciones adicionales se pueden capturar en criterios alternativos de evaluación para comprender la gravedad del riesgo o mediante la incorporación de estas consideraciones en la evaluación de impacto y probabilidad durante la priorización. Esto se puede hacer a nivel de empresa o de un riesgo específico.

Por ejemplo, en las Figuras 3b.1 y 3b.2, una amenaza (riesgo inherente) se define en función al impacto y la velocidad de los riesgos individuales para la entidad, mientras que la vulnerabilidad (riesgo residual) se define en cuanto a la adaptabilidad y recuperación. Este método amplía los criterios tradicionales de impacto y probabilidad para presentar la información en una forma que ayude a tomar decisiones.



<sup>b</sup> Aportado por Funston Advisory Services, LLC

Como ejemplo adicional, en 2008 una empresa multinacional de transportes revisó su proceso de valoración de riesgo para capturar su vulnerabilidad a un evento de riesgo en particular. El cambio proporcionó a la empresa una mejor preparación para el riesgo, así como una ventaja competitiva y una proposición comercial.

**Evaluación del riesgo basada en vulnerabilidad: el caso de una empresa multinacional de transportes**

Tras los impactos de la crisis financiera de 2008, una empresa multinacional de transportes se dio cuenta de que su método de evaluar los riesgos «una vez al año» en base a su impacto y probabilidad ya no era apto para este propósito. Por un lado, no logró mitigar las pérdidas durante la crisis de 2008 y por otro tampoco logró proporcionar a la empresa capacidad para adaptarse rápidamente a un entorno cambiante.

Esto conllevó que la empresa modificara su método para evaluar los riesgos, teniendo en cuenta el impacto y la vulnerabilidad como manera de comprender un riesgo y la resiliencia en general de la empresa.

En 2008, el riesgo de una pandemia ya no estaba considerado como un «cisne negro» sino que suponía un riesgo social potencial importante. El *Informe de riesgos globales*<sup>15</sup> del Foro Económico Mundial lo clasificó como el cuarto riesgo global en cuanto a su impacto. El equipo de gestión del riesgo reconoció esta vulnerabilidad y la posibilidad de que un evento de este tipo pudiera perjudicar gravemente a la empresa. En respuesta su equipo desarrolló planes de continuidad de negocio que incluían rutas alternativas y planes operativos para reforzar la resiliencia de cara a un evento global de riesgo.

Cuando este riesgo se materializó con el virus H1N1 en 2009 y los clientes comenzaron a hacer preguntas sobre la respuesta de la empresa, el equipo de gestión de riesgos ya estaba listo para ellas. Se invitó a los directores de riesgo a las reuniones de ventas en las que los clientes seleccionaron a esta empresa frente a sus competidores, gracias a su capacidad de demostrar su nivel de preparación y sus planes operativos alternativos en el caso de que se produjera una pandemia u otra perturbación global.

1.2 Métricas para la gravedad

Dependiendo de su método y criterios de priorización, una organización selecciona una serie de métricas para la gravedad a fin de evaluar, priorizar y comunicar riesgos dispares. Esto puede incluir métricas para comprender lo siguiente:

- El potencial de impacto del riesgo
- La probabilidad de que el riesgo se produzca
- Aspectos relacionados con otros criterios utilizados en el proceso de evaluación y de priorización

**Directriz**

- Comprender las métricas utilizadas por la entidad para expresar los riesgos (p. ej., cuantitativas o cualitativas)

Las organizaciones consideran tanto el impacto cuantitativo como el cualitativo y la probabilidad de que un riesgo se produzca.<sup>16</sup> Algunas de ellas prefieren que los riesgos sean cuantificados (e incluso monetizados) para permitir la comparación y priorización de los diferentes riesgos. En otros casos, una evaluación cualitativa puede ser suficiente, particularmente cuando no es posible cuantificarlos. Los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad deberían comprender la forma en la que la organización expresa los riesgos, a fin de determinar el resultado y el nivel de precisión necesarios para evaluar cada riesgo, que puede ayudar a la hora de seleccionar un método de medición en consonancia con el lenguaje de la empresa. Algunas de las cuestiones que hay que plantearse para determinar esto incluyen:

- ¿Cuál es la misión, visión, valores, estrategia y objetivos de negocio de la entidad?
- ¿Cuáles son los métodos de priorización de riesgos y los criterios utilizados por la organización? (consulte la Sección 1.1)
- ¿Qué denominador(es) prefiere la organización utilizar para medir y comparar los riesgos (p. ej., costes de capital, costes operativos, ingresos, interrupción de negocio)?
- ¿Qué métodos de evaluación están disponibles para señalar una detección temprana y el reconocimiento de patrones para priorizar y dar respuesta a los riesgos?
- ¿Para qué áreas las medidas cualitativas son relevantes para la evaluación y priorización frente a otras áreas en las que una evaluación cuantitativa sería más apropiada?
- ¿Cuál es el nivel de rigor apropiado que se ha de aplicar a una evaluación? ¿Es suficientemente fiable para la toma de decisiones?
- ¿Cuándo son necesarios y/o posibles los modelos cualitativos, escenario y otros valores de resultados?

La Tabla 3b.5 proporciona un ejemplo de jerarquía utilizada para medir la gravedad de un riesgo (no exhaustivo). Aunque esto puede que no siempre esté documentado, la mayoría de las organizaciones tienen una preferencia por la forma en la que se comunican los riesgos a través de ellas, que está motivada por la cultura organizativa y los criterios de priorización de riesgos (como se analiza en la Sección 1.1 de este subcapítulo). En este ejemplo, las mediciones monetizadas cuantitativas son la expresión preferible para la gravedad, seguido de otras mediciones cuantitativas o cualitativas.

**Tabla 3b.5: ejemplos de jerarquía para medidas según la gravedad de riesgos**

Medida	Ejemplo de métricas de la gravedad del riesgo
Cuantitativa (monetaria)	Ingresos: impacto proyectado o identificado en ingresos o gastos Gastos: impacto proyectado o identificado en gastos o costes EBITDA: impacto proyectado o identificado en EBITDA
Cuantitativo (no monetario)	Activos y pasivos: amortización total, deterioro de activos y retirada anticipada de activos existentes Capital y financiación: impacto sobre el coste de capital o al acceso al capital, pérdidas operativas Precio de las acciones: impacto (%) en el precio de las acciones <sup>c</sup> Cliente/reputación: reducción en la confianza del cliente (%) (puede medirse también en ingresos) Seguridad: tiempo perdido debido a lesiones y accidentes Cobertura en los medios de comunicación sociales: número de espectadores del vídeo de la entidad Continuidad del negocio: máxima interrupción permitida Emisiones de gases de efecto invernadero: emisiones totales por tipo de gas de efecto invernadero (GEI); intensidad de carbono (GEI/millones de USD) Energía/combustible: consumo total de energía en megavatios por hora Agua: cantidad de agua dulce extraída en metros cúbicos de regiones con escasez de agua Uso del suelo: porcentaje de cambio en tipo de cobertura terrestre (p. ej., prados, bosque, cultivada, pastos, urbana) Ubicación: número de ubicaciones dentro de una zona de inundaciones designada Capital y financiación: aumento o descenso en la capacidad para captar capital Reputación: tipos de quejas recibidas de las partes interesadas <sup>d</sup>
Cualitativo	Satisfacción/tasa de rotación de la plantilla: resultados de la encuesta de implicación/nivel de implicación

Siempre que sea posible los riesgos relacionados con factores ESG deberían ser evaluados y encuadrados dentro de los denominadores preferentes de la organización. Para muchas entidades, esto significa que los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad y los responsables de riesgos, si es posible, necesitarían tratar de evaluar la gravedad de un riesgo relacionado con factores ESG en función a los ingresos, costes o EBITDA.

No obstante, la necesidad de evaluación monetaria puede presentar algunas dificultades. Las interacciones de muchas entidades con las cuestiones de ESG no tienen todavía un impacto fácilmente mensurable en el valor del mercado o en el precio de los productos, materiales o flujos de efectivo. Para algunos riesgos relacionados con factores ESG, esto puede resolverse incluyendo una medida no financiera directamente en los criterios de priorización. Por ejemplo, algunas organizaciones priorizan riesgos que dan lugar a incidentes de seguridad importantes como «altos», independientemente de si se puede cuantificar su impacto financiero.

En cuanto a otros riesgos relacionados con factores ESG, las organizaciones deben desarrollar y hacer uso de herramientas o capacidades de cuantificación. El *Protocolo del capital natural*<sup>17</sup> y el *Protocolo del capital social y humano*<sup>18</sup> pueden ayudar a esta cuantificación. Estos protocolos están diseñados para ayudar a las organizaciones a identificar, medir y valorar impactos y dependencias en capital natural y social (respectivamente) en función a los costes y beneficios para la empresa y la sociedad.

Aunque los costes y beneficios para la entidad deberían ser el objetivo principal de este análisis, los costes y beneficios externos para la sociedad pueden también contribuir al valor de la entidad a largo plazo. Consideremos el ejemplo de la empresa JetBlue (más abajo). Después de identificar una dependencia de capital natural (p. ej., playas impolutas en sus destinos) en su modelo de negocio, JetBlue adoptó un método para cuantificar el riesgo y la rentabilidad en relación con esta dependencia. Estos impactos y dependencias están convirtiéndose en algo cada vez más relevante debido a un mayor interés de los clientes, ONG y otras partes interesadas por la transparencia o la acción voluntaria de los negocios para reconocer estos costes y beneficios.

**JetBlue: EcoEarnings: el sistema costero es fundamental**

Los viajes de placer al Caribe son una parte clave del modelo de negocio de JetBlue, con 1,8 millones de clientes que vuelan al año a los 23 países de la región para disfrutar del hermoso y limpio océano y sus playas. No obstante, la degradación medioambiental a gran escala pone en peligro este modelo de negocio.

Es bien conocido que las aerolíneas dependen de recursos naturales, como el combustible de los aviones para operar y cumplir los objetivos de negocio. Menos explorado, y claramente menos cuantificado, es el modo en el que las aerolíneas dependen de destinos naturales y bien conservados para impulsar el turismo y hacer que los clientes compren pasajes aéreos. Si se destruyen los entornos naturales que atraen a los turistas a la región, las aerolíneas y las comunidades locales perderán un flujo de ingresos vital.

JetBlue llevó a cabo un análisis para cuantificar tanto el riesgo como los ingresos de las atracciones naturales del Caribe en sí, una forma de comprender el riesgo asociado con su dependencia del capital natural. Los resultados indican una correlación positiva entre la calidad del agua, la salud de los manglares, residuos limitados en las costas e ingresos de asientos por kilómetros ofrecidos (AKO).<sup>19</sup>

<sup>c</sup> Aunque las fluctuaciones en el precio de las acciones pueden ser indicativo del impacto de un evento o de cómo una empresa es percibida en el mercado, estas fluctuaciones son comúnmente a corto plazo y pueden no tener implicaciones a largo plazo para el rendimiento de la empresa.

<sup>d</sup> El uso de métricas de reputación cualitativas puede ser también problemático. Aunque las empresas se preocupan por los impactos de los riesgos a la reputación, es preferible que estos riesgos sean expresados en función de un impacto monetario o cuantificable en la estrategia.

### El caso particular de los impactos empresariales en los derechos humanos

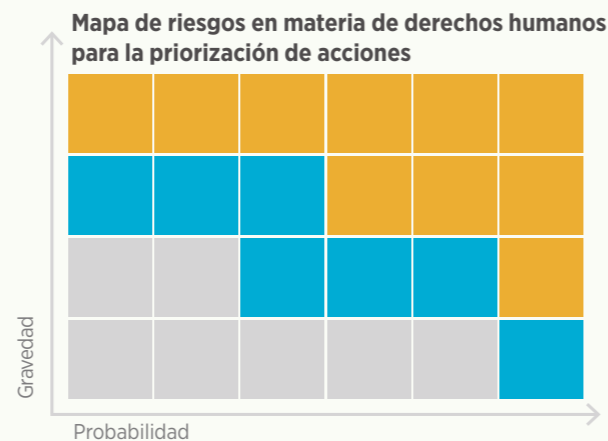
Las empresas responsables analizan es su posible impacto en los derechos humanos de las partes interesadas. El proceso de identificar, prevenir, mitigar y hacerse cargo de los posibles impactos en derechos humanos se basa generalmente en los *Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de las Naciones Unidas*,<sup>20</sup> un documento apoyado de forma unánime por el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas en 2011 tras una estricta consulta con negocios, gobiernos y la sociedad civil. Los *Principios Rectores de la ONU* (UNGP por sus siglas en inglés) establecen el contexto de la responsabilidad corporativa con respecto a los derechos humanos, una responsabilidad que existe independientemente de la capacidad o voluntad de los gobiernos para cumplir con su propio deber de proteger a los ciudadanos de los impactos corporativos en los derechos humanos. Es decir, las partes interesadas de hoy en día esperan que las empresas vayan más allá de la legislación nacional, siempre que sea necesario, para cumplir las normativas internacionales en materia de derechos humanos.

El proceso de gestionar los impactos en los derechos humanos se denomina «diligencia debida en materia de derechos humanos» (HRDD por sus siglas en inglés). En virtud de los UNGP, las empresas deberían desarrollar y comunicar un compromiso de respeto a los derechos humanos, adoptar la diligencia debida en materia de derechos humanos, integrar los resultados de la diligencia debida en todas sus operaciones y realizar un seguimiento de estos y comunicar sus iniciativas e implementar mecanismos de reclamaciones a nivel operativo para remediar los impactos.

Existen, sin embargo, diferencias clave en el método de valorar los riesgos en el contexto de los derechos humanos:

1. En HRDD el riesgo se evalúa en cuanto a su probabilidad y gravedad, pero la perspectiva desde la que se valora la gravedad varía. En procesos de gestión del riesgo más familiares, la gravedad del riesgo se evalúa más frecuentemente en su totalidad o en parte desde la perspectiva del riesgo para la organización, ya sea financiero, de reputación o de otro tipo. Sin embargo, HRDD evalúa el riesgo solo desde la perspectiva de las partes interesadas afectadas, es decir, desde las perspectivas de aquellos que se vean afectados de forma adversa. Esta es una distinción sutil, pero crucial: una organización puede plantearse, por ejemplo, el riesgo de que un grupo indígena proteste con éxito contra aspectos de sus operaciones como «muy bajo» y el riesgo de daños a la reputación u otros como «poco probable», ahora bien, si dicho grupo se enfrenta a un impacto en los derechos humanos provocado por las operaciones, HRDD valoraría este riesgo como «grave». Se asigna ligeramente una mayor importancia a la gravedad que a la probabilidad, de forma que los eventos posiblemente graves con una baja probabilidad de producirse pueden aun así ser priorizados para su gestión.
2. El trabajo con las partes interesadas es crucial en cuanto a HRDD y los hallazgos de una valoración de riesgo deben ser analizados por las partes interesadas. Es difícil para una organización evaluar la gravedad de un riesgo desde la perspectiva de las partes interesadas potencialmente afectadas, a menos que trabaje proactivamente con ellos para comprender sus vulnerabilidades y la posibilidad de verse afectados por las actividades de la empresa.

Los recursos clave ofrecen orientación adicional sobre la valoración de riesgos en el contexto de los derechos humanos como se presenta en la siguiente tabla.



### Recursos para riesgos relacionados con los derechos humanos

Recurso	Descripción
Principios Rectores de la ONU sobre las empresas y los derechos humanos	Describen los principios de responsabilidad corporativa en torno al respeto a los derechos humanos <sup>21</sup>
Marco sobre reporting de los «Principios Rectores de la ONU» de Shift y Mazar	Ofrece orientación sobre implementación y aseguramiento con relación a los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de la ONU <sup>22</sup>
Orientación de evaluación de Shift	Ofrece orientación sobre cómo las operaciones y relaciones empresariales de una empresa pueden plantear riesgos en materia de derechos humanos <sup>23</sup>
Impactos empresariales y en derechos humanos de Shift: identificación y priorización de los riesgos en materia de derechos humanos	Refleja lo aprendido en un taller con 12 empresas neerlandesas y expertos de partes interesadas, organizado por el Consejo de derechos sociales y económicos de los Países Bajos, dedicado a la forma en la que las empresas pueden identificar y priorizar los riesgos en materia de derechos humanos y demostrar sus hallazgos mediante el trabajo con las partes interesadas <sup>24</sup>
El informe Business and Human Rights: Corporate Japan Rises to the Challenge del Pacto Mundial y EY	Incluye ejemplos y proporciona orientación sobre la diligencia debida en materia de derechos humanos <sup>25</sup>
Criterios de desempeño de IFC	Se centran en la identificación de los vínculos correspondientes entre consideraciones medioambientales y sociales y los derechos humanos, a fin de respaldar muchos derechos humanos importantes, como los derechos laborales, los derechos de las poblaciones indígenas y el derecho a la salud (a través de un entorno limpio) <sup>26</sup>

## 2. Decisiones analíticas

A la hora de valorar la gravedad del riesgo en función del contexto empresarial y la estrategia, la dirección elige una serie de opciones para determinar un método de evaluación apropiado y seleccionar los datos, parámetros y premisas requeridos para la evaluación del riesgo.

**Directriz**

---

Seleccionar los métodos apropiados de evaluación para medir la gravedad del riesgo

### 2.1 Métodos de evaluación

Esta sección destaca cuatro métodos que se pueden utilizar para medir cualitativa o cuantitativamente la gravedad de los riesgos relacionados con factores ESG como se describen en la Tabla 3b.6. Esta lista no es exhaustiva.

Hay una amplia variedad de herramientas que apoyan un método basado en datos contrastados para la valoración de la gravedad del riesgo, tales como el análisis de competidores, la evaluación por partes interesadas y estudios comparativos paritarios.

**Tabla 3b.6: métodos de medición**

Método	Descripción	Ventajas y desventajas
Aportaciones de expertos	Las aportaciones de expertos hacen referencia a métodos de previsión que dependen de un panel de expertos (p. ej., el método Delphi) o entrevistas y conversaciones con especialistas en la materia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis limitado relativamente rápido</li> <li>• No es siempre efectivo para riesgos relacionados con factores ESG si los expertos correspondientes no están disponibles para participar</li> <li>• Puede ser apropiado para riesgos emergentes para los que los datos son escasos</li> <li>• Permite incluir criterios diferentes a «probabilidad» e «impacto», como velocidad o resiliencia, en el diálogo de evaluación de riesgos</li> </ul>
Previsión y valoración	La previsión y la valoración pronostican el impacto de un evento futuro en base a datos pasados y presentes. Las herramientas de ERM tradicionales como la regresión estadística y la simulación de Monte Carlo, así como herramientas que hacen uso de <i>big data</i> y la inteligencia artificial, pueden ayudar a la cuantificación de los riesgos relacionados con factores ESG.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere habilidades de previsión y datos internos o externos</li> <li>• Requiere una gran cantidad de datos y herramientas probabilísticas de modelización</li> </ul>
Análisis de escenarios	El análisis de escenarios genera vías factibles para describir un estado futuro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere previsión e investigación de resultados futuros</li> <li>• Ofrece la simulación de eventos o alteraciones</li> </ul>
Herramientas específicas para factores ESG	Herramientas y métodos disponibles en el conjunto de herramientas del Protocolo del capital natural <sup>27</sup> y en el conjunto de herramientas del Protocolo del capital social y humano. <sup>28</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace uso de métodos de evaluación para cuestiones de ESG y específicos para el área geográfica</li> <li>• Diferentes niveles de calidad y madurez entre las herramientas disponibles</li> </ul>

### Selección de la herramienta de evaluación apropiada

La herramienta de evaluación apropiada debería depender de una variedad de factores, como el método de priorización de la organización, la preferencia de métricas de gravedad, el horizonte temporal del riesgo y el tipo de riesgo que se vaya a valorar.

Por ejemplo, si una evaluación monetaria es apropiada, los responsables de riesgos pueden hacer uso de métodos de monetización (p. ej., riesgos relacionados con el clima basados en análisis de escenarios, mecanismos internos de establecimiento de precios). Es posible también que los responsables de riesgos utilicen valoraciones no monetarias existentes y respetadas (p. ej., las emisiones de gases de efecto invernadero) o medidas cualitativas.

La Tabla 3b.7 indica la variedad de métodos que las organizaciones usan para evaluar la gravedad de los riesgos.

**Tabla 3b.7: ejemplos de métodos de medición para la valoración de riesgos**

Medida	Consideraciones	Métodos de medición
<b>Cuantitativo (monetario)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es útil cuando la priorización requiere consistencia con otras evaluaciones de gravedad de riesgos (p. ej., valor financiero en riesgo y posibles impactos al negocio, como ingresos, ventas, margen costes)</li> <li>Ayuda a la toma de decisiones para compensaciones</li> <li>Las premisas y cálculos pueden ser complejos</li> <li>Ejemplo de impacto monetario: salarios pagados (empleo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluye modelos probabilísticos y no probabilísticos, árboles de decisiones, simulaciones de Monte Carlo, valor en riesgo (VaR por sus siglas en inglés), pruebas de resistencia, gravedad, frecuencia y duración</li> </ul>
<b>Cuantitativo (no monetario)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es útil cuando el tiempo, los recursos o los datos no están disponibles para monetización</li> <li>Ayuda a medir el progreso en el tiempo</li> <li>Riesgos dispares que no se pueden comparar (p. ej., volumen de agua frente a pérdida de ingresos)</li> <li>Ejemplo de impacto no monetario: número de puestos de trabajo (empleo)</li> </ul>	
<b>Cualitativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No requiere cantidades sustanciales de datos</li> <li>Menos preciso, mayor posibilidad de sesgos</li> <li>Útil cuando existen diferentes perspectivas o impactos</li> <li>Ayuda con riesgos que tienen una fuerte dimensión moral o ética</li> <li>Ejemplo de impacto cualitativo: expresado en categorías «alto», «medio» o «bajo» (empleo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del entorno, entrevistas, talleres, encuestas, estudios comparativos, análisis DAFO, evaluaciones geopolíticas, análisis de la causa raíz y monitorización multimedia</li> </ul>

El tipo de riesgo debería también tenerse en consideración al seleccionar la herramienta apropiada. La Tabla 3b.8 demuestra cómo el tipo de riesgo puede guiar en la selección de la herramienta de valoración de riesgo apropiada.

**Tabla 3b.8: selección del método de valoración de riesgo apropiado\***

Efecto en el desempeño	Descripción del riesgo	Posibles causas (riesgos)	Métodos de valoración
<b>Estratégico</b>	Incapacidad para anticipar o adaptar la dirección de la política y el modelo de negocio en un entorno que cambia con rapidez	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos/servicios</li> <li>Geopolítico</li> <li>Urbanización/crecimiento de la población</li> <li>Medioambiental</li> <li>Social o de las partes interesadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis del entorno</li> <li>Estudios comparativos paritarios</li> <li>Análisis de competidores</li> <li>Evaluación geopolítica</li> <li>Evaluación por partes interesadas</li> </ul>
<b>En la reputación</b>	Diferencias inaceptables entre cómo una organización quiere y desea ser percibida y como se la percibe en la práctica	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reputación</li> <li>Una consecuencia de no gestionar otros riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorización de los medios de comunicación</li> <li>Trabajo/encuestas de las partes interesadas</li> </ul>
<b>Operativo</b>	Diferencias inaceptables entre el desempeño operativo efectivo y el esperado (p. ej., calidad del producto, satisfacción, formación, ética)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de empleados</li> <li>Derechos humanos</li> <li>Disponibilidad de materias primas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de la causa raíz</li> <li>Aportaciones de expertos</li> <li>Herramientas específicas para factores ESG como InVest (Integrated Valuation of Ecosystem Services and Trade-offs)</li> </ul>
<b>Continuidad del negocio</b>	Incapacidad para prevenir, detectar o corregir interrupciones de negocio dentro de los límites establecidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desastres naturales (p. ej., huracanes, inundaciones)</li> <li>Fallo de proveedores</li> <li>Terrorismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interrupciones máximas permitidas</li> <li>Análisis probabilístico</li> <li>Previsión y valoración (p. ej., simulaciones de Monte Carlo)</li> <li>Análisis de escenarios</li> </ul>

La herramienta apropiada puede depender también de si es probable que el riesgo tenga un impacto inmediato en la entidad (p. ej., fallecimiento de empleados) o un impacto indirecto a largo plazo en la empresa (p. ej., emisiones de CO<sub>2</sub>).

**Limitación de los métodos de valoración**

Todas las herramientas de valoración de riesgo tienen diferentes fortalezas y debilidades. Tradicionalmente se han utilizado el impacto y la probabilidad para valorar todos los riesgos, independientemente del tipo. La reaseguradora global Swiss Re afirma que «las predicciones sobre la probabilidad de las pérdidas multicausales dependen, o bien de un buen conocimiento de la relación causa-efecto o de un historial de pérdida detallado; pero los riesgos del futuro no tienen ninguno de estos dos».<sup>29</sup> Los análisis probabilísticos subjetivos están inevitablemente sesgados y pueden provocar una sobre o infra valoración de la oportunidad o de la exposición. Véase también la Tabla 3b.7.

\* Aportado por Funston Advisory Services LLC

Por ello todas las estimaciones están sujetas a cierta incertidumbre subyacente. Aunque esto no se puede evitar, es importante comprender de dónde proviene esta incertidumbre y documentar las limitaciones.<sup>30</sup> Por ejemplo, una evaluación de emisiones de gases de efecto invernadero está sujeta a una incertidumbre debido a los factores de emisiones seleccionados o la extrapolación de los conjuntos de datos (si no hay datos disponibles para algunas infraestructuras). Estas premisas deberían documentarse para poderse incorporar al proceso de priorización y de toma de decisiones.

**Aportaciones de expertos**

Las aportaciones de expertos utilizan la experiencia y el conocimiento de profesionales en la materia (bien internos o externos a la organización) a la hora de valorar o priorizar un riesgo específico o un conjunto de riesgos. Las aportaciones de expertos pueden también ayudar a identificar riesgos o proporcionar conocimiento adicional, como causas raíz, impactos o interdependencias. Los resultados pueden ser utilizados como una evaluación independiente o como aportaciones a un análisis cuantitativo adicional para la priorización de riesgos.

Las aportaciones de expertos pueden ser particularmente útiles para riesgos que tienen una cantidad limitada de datos o modelos establecidos, que es con frecuencia el caso de los riesgos relacionados con factores ESG y otros riesgos emergentes. La ausencia de información o herramientas no significa que una organización pueda ignorar los riesgos, particularmente si tienen una clasificación alta en la evaluación de materialidad de ESG. Para estos riesgos, las organizaciones pueden implicar a recursos en la materia a través de una serie de entrevistas o un taller para obtener escenarios y estimaciones en cuanto al impacto, la probabilidad u otros criterios. Estos resultados se utilizan a menudo como puntos de datos dentro de herramientas de cuantificación, como el análisis de escenarios o la simulación de Monte Carlo como se describe más abajo.

El método Delphi se basa en un panel de expertos (interno y/o externo) que responden a varias series de cuestionarios o consultas sobre clasificaciones de riesgos, en los que se evalúa el impacto esperado y la probabilidad de que se produzca un riesgo individual o la priorización de un grupo de riesgos. El método Delphi puede también ser apropiado para la identificación de riesgos.

**Ejemplo de utilización del método Delphi para los riesgos relacionados con el clima**

El método Delphi puede ser utilizado con un grupo de recursos en el área del clima para desarrollar curvas de distribución de impactos climatológicos en una cartera de instalaciones. Se puede presentar al grupo una serie de preguntas que pueden incluir las siguientes:

- ¿Cuál es el rango de subida del nivel del mar proyectado para los próximos 20 años en nuestras regiones operativas (puntos mínimos, máximos y medios)?
- ¿Cuál es el espectro de la distribución anticipada de tormentas importantes dentro de nuestras regiones operativas?
- ¿Cuál es el rango de los cambios de temperatura anticipados en nuestras regiones operativas?

Esta información puede proporcionar asistencia a la hora de sintetizar numerosas fuentes de información en una vista simplificada. Los resultados de estos talleres pueden ayudar a la creación del modelo Monte Carlo al proporcionar las curvas de distribución que constituyen la base del modelo.

Para ello, las conversaciones con el equipo de operaciones pueden ayudar a la empresa a comprender las implicaciones resultantes de los impactos en las instalaciones, por ejemplo, si estos pueden provocar interrupciones a la continuidad del negocio, daños e inundaciones o cambios en el precio de los seguros. Los resultados proporcionan la base para una priorización apropiada del riesgo.

Muchas organizaciones utilizan también el método Delphi para priorizar riesgos generales, utilizando comúnmente una encuesta, un sistema de votación o promedios (véase la sección 3 para un análisis más profundo)

**Previsión y valoración**

La previsión y la valoración pueden ser herramientas eficaces para los riesgos relacionados con factores ESG, puesto que hacen uso de datos históricos de la entidad u homólogos a fin de estimar el posible impacto de un riesgo en los ingresos, costes o beneficios. Las organizaciones pueden comparar el impacto de los riesgos relacionados con factores ESG en términos financieros con otros riesgos básicos durante la priorización.

La calidad de las previsiones viene principalmente dada por la fiabilidad de los datos y de las premisas. Por ejemplo, una simulación de Monte Carlo (que proporciona la información de probabilidad para la previsión) requiere una gran cantidad de datos y premisas fiables elaborados por un grupo de expertos (como los descritos en el método Delphi más arriba) para producir una gama de probabilidades. Aunque son menos precisos, los datos para un evento individual de riesgo pueden también contribuir a una valoración monetaria del riesgo. Por ejemplo, la elaboración de una evaluación basada en el coste de una única retirada de producto es menos precisa que la de un promedio de retiradas del sector en el periodo de los últimos diez años.

**Icono** **Cuantificación del impacto de conflictos comunitarios en el sector de la extracción**

Los riesgos e impactos en materia de derechos humanos son especialmente difíciles de cuantificar. Un estudio de Harvard Kennedy School, Shift y University of Queensland en 2014 determinó que la mayoría de las empresas no identifican, comprenden ni agrupan de forma adecuada los costes de los conflictos con comunidades locales, que pueden incluir disputas contractuales, pérdida de productividad y suspensión de operaciones. Las proyecciones sugieren que un proyecto de 3.000-5.000 millones de USD sufriría pérdidas de 20 millones de USD a la semana por el retraso de la producción debido a la oposición de las comunidades locales.

Esta evaluación proporciona un argumento empresarial firme para desarrollar programas en materia de derechos humanos y de trabajo con las partes interesadas, a fin de mitigar este riesgo.<sup>31</sup>

Los datos, parámetros y premisas pueden basarse en la experiencia histórica de la entidad (como gasto en proveedores o ingresos) o la experiencia representativa o extrapolada (como el impacto en costes e ingresos experimentado por un competidor debido a una retirada de producto). Estos ejemplos ayudan a identificar el valor en cuestión para una selección de riesgos. Consulte el Anexo VI para ver algunos ejemplos de factores ESG que se pueden utilizar para respaldar estas evaluaciones.

La valoración se puede también llevar a cabo utilizando métodos que requieran conjuntos de datos más amplios y conocimiento de la materia. Se ofrecen unos ejemplos de métodos de valoración comúnmente utilizados en la Tabla 3b.9, mientras que otros métodos se incluyen en el *Protocolo del capital natural*<sup>32</sup> y en el *Protocolo del capital social y humano*.<sup>33</sup>

**Tabla 3b.9: ejemplos de métodos de valoración de factores ESG<sup>34</sup>**

Recurso	Ejemplos
<b>Costes de mitigación:</b> los costes asociados con la limitación, prevención o reparación de impactos (generalmente utilizados para impactos medioambientales)	TruCost estima el «coste social del carbono» mediante la monetización de los daños asociados con un aumento incremental en emisiones de gases de efecto invernadero en un año determinado. <sup>35</sup>
<b>Valoración contingente:</b> método basado en un cuestionario para valorar recursos no mercantiles	Un método de valoración contingente se utilizó para estimar la voluntad del consumidor de pagar las consecuencias médicas de la seguridad alimentaria. Se estima que hay cerca de un millón de casos de enfermedades de origen alimentario en el Reino Unido cada año, que causan 20.000 admisiones hospitalarias y 500 muertes. La mayoría de estas enfermedades están causadas por patógenos microbianos como virus o bacteria. El objetivo de este ejercicio era estimar este coste, por ejemplo, estimar la voluntad de pagar para evitar el dolor, la pena y el sufrimiento asociados con la enfermedad y/o la muerte causada por patógenos microbianos, contaminantes químicos y radiológicos y alérgenos. <sup>36</sup>
<b>Precio en base al valor:</b> una estimación basada en la siguiente mejor alternativa disponible	«El precio en base al valor es el mejor método para establecer un precio por el que la empresa calcula y trata de ganar el valor diferenciado de su producto para un segmento de clientes específico en comparación con su competidor». Por ejemplo, una empresa puede centrarse en un segmento específico, como compradores de servilletas de papel elaboradas con papel reciclado. La empresa entonces compararía el valor versus el de la siguiente mejor alternativa, p. ej., servilletas de papel sin blanquear. Esta empresa determinaría los diferenciadores del producto (p. ej., reciclable y compostable) y estimaría el valor en moneda de esta diferenciación (p. ej., 0,75 USD por rollo de servilletas de papel). <sup>37</sup>
<b>Transferencia de valor (beneficio):</b> método de estimación que transfiere información procedente de otra ubicación o contexto diferente al que estamos tratando	El método de transferencia de beneficio se utilizó para estimar los posibles beneficios de proteger y restaurar los humedales de Michigan. Los investigadores aplicaron los valores propuestos por un estudio en Ohio hecho a los residentes de la costa de Michigan. Esto permitió a los investigadores determinar los valores monetarios de los humedales de Michigan. <sup>38</sup>

La evaluación de los riesgos relacionados con factores ESG es inherentemente incierta, por lo que puede hacer que las organizaciones eviten realizar cuantificaciones monetarias. Estas herramientas de previsión permiten a la dirección desarrollar sus mejores valoraciones de riesgo en base a la información de la que disponen y son a su vez transparentes sobre las limitaciones. Las buenas prácticas existen y deberían ser utilizadas. Los ejemplos a continuación muestran cómo utilizar una variedad de datos internos y externos para desarrollar valoraciones monetarias de riesgo.

**Icono** **Empresa tecnológica: costes de seguridad y retiradas de producto**

Una empresa tecnológica evaluó la posible gravedad de los riesgos de seguridad de productos provocados por una retirada de producto. La empresa utilizó datos procedentes de la retirada de baterías de iones de litio Dell/Sony para ordenadores en 2006 en la que la empresa pagó 400 millones de USD por la retirada de 4,1 millones de baterías.<sup>39</sup> La empresa consideró que esta era una comparación razonable, ya que producen el mismo tipo de batería y utilizan un proceso de fabricación similar.

Utilizando datos de retiradas promedio comparables para Dell/Sony, la empresa determinó que en el caso de que se produjera, el precio por batería retirada sería de aproximadamente 98 USD por batería de ordenador portátil (400 millones de USD/4,1 millones de baterías de ordenador portátil retiradas).

La empresa ha vendido 5 millones de baterías, lo que daría lugar a un coste potencial de 490 millones de USD (98 USD x 5 millones).

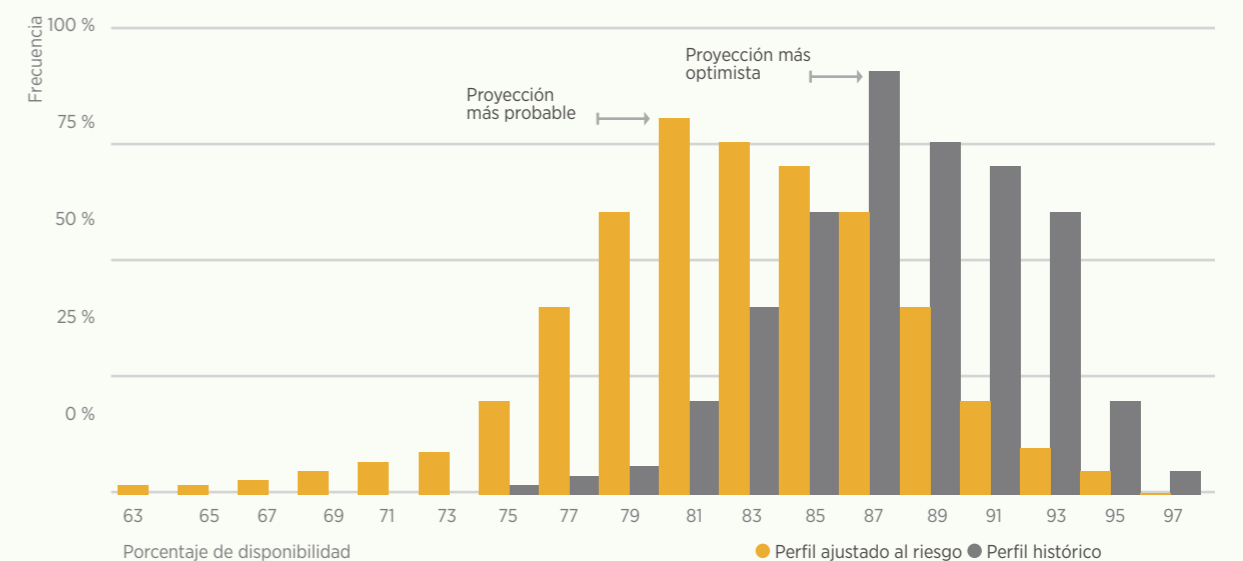
La dirección comprende que esta gravedad de riesgo estimada para la seguridad del producto no es precisa. Aun así, el posible riesgo para la empresa y la evidencia de que la situación se puede producir en homólogos fue suficiente para desencadenar una acción por parte de la empresa. Contrató tres trabajadores adicionales para implementar controles de seguridad de producto que redujeron el riesgo de la empresa y protegieron a sus clientes.

**Icono** **Empresa de servicio de suministro de energía: Simulación de Monte Carlo para el riesgo de fenómenos meteorológicos adversos**

Una empresa de servicio de abastecimiento de electricidad que posee numerosas centrales generadoras. La empresa identificó el riesgo que fenómenos meteorológicos adversos, como tornados, podrían causar en la capacidad de funcionamiento de las centrales generadoras hasta periodos de varias semanas. Este riesgo causaría un impacto en los ingresos y la confianza de los clientes. El marco temporal para las valoraciones de riesgo es de cinco años, que se corresponde con el plan estratégico de la empresa. Se evaluó la gravedad del riesgo de la siguiente forma:

- Los directores de riesgo obtuvieron datos históricos de disponibilidad de la planta de los diez años anteriores. Utilizando estos datos y la simulación de Monte Carlo crearon un «perfil histórico».
- Los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad colaboraron para obtener proyecciones meteorológicas de las tormentas esperadas en los próximos cinco años. Utilizaron esta proyección para determinar el «perfil ajustado al riesgo».

**Disponibilidad de la central generadora**



En base a este análisis la dirección observó que las plantas estaban expuestas a un mayor riesgo de deterioro del rendimiento del que los datos históricos indicaban. Esto garantizó una inversión adicional para prevenir la degradación del servicio. Utilizando esta información, la empresa pudo priorizar el riesgo y desarrollar y modelizar sus respuestas.



Análisis de escenarios

El análisis de escenarios es una herramienta bien asentada para evaluar las posibles implicaciones de una variedad de estados futuros a largo plazo bajo condiciones de incertidumbre.<sup>40</sup> Desarrollado originalmente por Shell Oil en la década de 1960, el análisis de escenarios es un proceso sistemático para definir los límites factibles de estados futuros.<sup>41</sup> Esta puede ser una herramienta particularmente eficaz para los riesgos relacionados con factores ESG, puesto que reduce la medida en que la dirección ha de pronosticar los posibles resultados al proporcionar una serie de escenarios que la organización ha de considerar y utilizar para la planificación de su respuesta (p. ej., ¿se modificará el canal de suministro? ¿qué zonas se inundarán?).

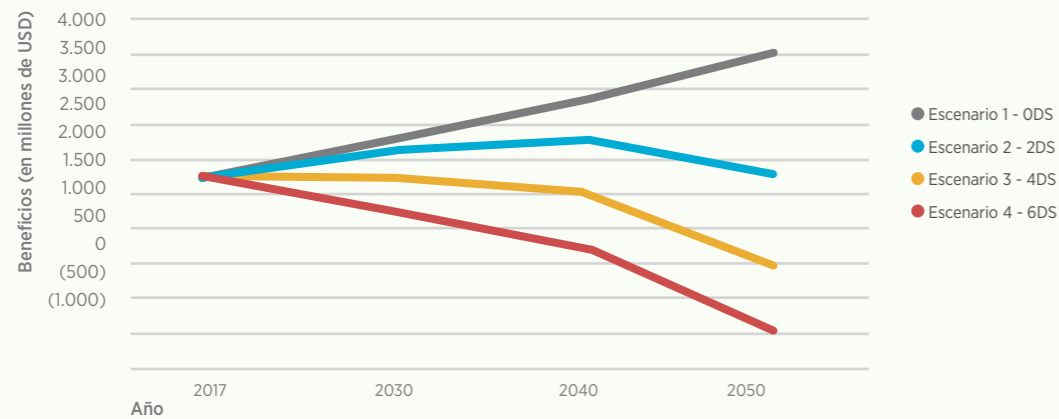
Muchas organizaciones e inversores ya utilizan el análisis de escenarios para anticipar los estados futuros para otros riesgos, incluyendo valoraciones de riesgo relacionadas con el clima, que forman parte de sus procesos de gestión de riesgos y de planificación estratégica. El Anexo VII contiene referencias a ejemplos de entidades y análisis de escenarios relacionados con el clima procedentes del Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) y la International Energy Agency (IEA). Estos ejemplos y los que aparecen en la publicación del Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras (TCFD) *Technical Supplement: The use of scenario analysis in disclosure of climate-related risks and opportunities*<sup>42</sup> ofrecen información detallada sobre la aplicación de los análisis de escenarios a los riesgos relacionados con el clima. Esta herramienta puede también utilizarse para otros riesgos relacionados con factores ESG (p. ej., disponibilidad regional de agua, modelos de coste de la externalización del trabajo) que podrían surgir de diferentes formas con el paso del tiempo.

**Empresa inmobiliaria: riesgo relacionado con el clima**

Una empresa inmobiliaria que operaba en un país cálido y costero identificó riesgos físicos agudos y crónicos relacionados con el cambio climático que afectaban a su capacidad para alcanzar el objetivo de beneficios. La empresa utilizó el análisis de escenarios para proyectar los impactos a la empresa hasta 2050.

La empresa hizo uso de los escenarios de 2, 4 y 6 grados (2DS, 4DS y 6DS) de IEA y siguió la publicación *Technical Supplement: The use of scenario analysis in disclosure of climate-related risks and opportunities* para modelizar los efectos de la subida del nivel del mar, tormentas fuertes y aumento de la temperatura media diaria en el valor y la disponibilidad de los seguros disponibles para proteger activos fijos.

Beneficios de las viviendas costeras a lo largo del tiempo



**Los resultados de la modelización de escenarios:**

- La gravedad de los riesgos relacionados con el clima hicieron que la empresa determinara que si no se hacía nada se estaba poniendo en peligro la supervivencia del negocio. Los escenarios ofrecen la capacidad de estudiar los posibles impactos en la empresa y la forma en la que esta debería responder y modificar su estrategia.
- La empresa priorizó los riesgos como «altos» en base a su ubicación costera.

Herramientas específicas para factores ESG

Existe también una amplia variedad de métodos específicos que pueden ayudar con las valoraciones de riesgos relacionados con factores ESG. El conjunto de herramientas del Protocolo del capital natural o el conjunto de herramientas del Protocolo del capital social y humano permiten a los profesionales identificar las herramientas específicas para el área de estudio a la hora de cuantificar los riesgos relacionados con factores ESG. Se incluyen ejemplos de los conjuntos de herramientas en la Tabla 3b.10.

**Tabla 3b.10: herramientas de valoración de riesgo específicas para factores ESG**

	Herramientas	Ejemplos
Conjunto de herramientas del Protocolo del capital natural	Protocolo de gases de efecto invernadero	El estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte del Protocolo de gases de efecto invernadero proporciona orientación para calcular los inventarios de gases de efecto invernadero. <sup>43</sup>
	La herramienta del agua del WBCSD	La herramienta del agua del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) es un recurso multidisciplinar para identificar y calcular la exposición al riesgo corporativo y a las oportunidades del agua, que incluye un cuaderno de trabajo (para inversores en instalaciones con indicadores y métricas de reporting clave), una funcionalidad de mapa y compatibilidad con Google Earth. <sup>44</sup>
	InVEST	InVEST (Integrated Valuation of Ecosystem Services and Trade-offs) es un paquete de software de código abierto para mapear y valorar bienes y servicios de la naturaleza que sostienen y satisfacen la vida humana. InVEST ofrece a los responsables de la toma de decisiones la oportunidad de evaluar los impactos asociados con las decisiones de la dirección y el clima futuro, a fin de identificar los lugares en los que la inversión en capital natural puede mejorar el desarrollo humano y los ecosistemas. <sup>45</sup>
	WRI Aqueduct	WRI Aqueduct es una herramienta de asignación de riesgos que ayuda a las empresas a comprender dónde y cómo están surgiendo riesgos y oportunidades relativos al agua en todo el mundo. El atlas utiliza una metodología revisada por homólogos para crear mapas globales adaptables de riesgos relacionados con el agua. <sup>46</sup>
Conjunto de herramientas del Protocolo del capital social y humano	El Portal de Conocimientos sobre Cambio Climático (CCKP por sus siglas en inglés) del Banco Mundial	El Portal de Conocimientos sobre Cambio Climático es un centro operacional de información, datos e informes sobre el cambio climático en todo el mundo. Permite a los usuarios consultar, mapear, comparar, trazar y sintetizar información climática clave y relacionada con el clima. <sup>47</sup>
	Sistema de calificación global de la inversión de impacto (GIIRS por sus siglas en inglés) de B Analytics	El sistema GIIRS utiliza la metodología de evaluación de impacto B para ofrecer la contabilidad de un impacto de la cartera de inversiones en los trabajadores, clientes, comunidades y el medioambiente. <sup>48</sup>
	Marcos de medición de impactos	Esta colección de marcos específicos del sector identifica los impactos, indicadores y métricas socioeconómicos relevantes. <sup>49</sup>
	Directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD por sus siglas en inglés) para la medición del bienestar subjetivo	Estas directrices proporcionan asesoramiento sobre la recopilación y el uso de medidas del bienestar subjetivo. Están dirigidas a proporcionar ayuda a las oficinas estadísticas nacionales y otros productores de datos de bienestar subjetivos, a la hora de diseñar, recopilar y publicar medidas de bienestar subjetivo. Asimismo, estas directrices están diseñadas para ser útiles para los usuarios de información sobre el bienestar subjetivo. <sup>50</sup>

Las herramientas específicas para factores ESG descritas en el Capítulo 2, Tabla 2.8, como los Principios de Ecuador o las evaluaciones de impacto medioambiental y social, pueden también ayudar en la valoración de los riesgos relacionados con factores ESG.

2.2 Datos, parámetros y premisas

El cálculo de la gravedad del riesgo requiere que los profesionales tomen decisiones sobre datos, parámetros y premisas. En el momento de tomar estas decisiones, las empresas pueden comenzar con las consideraciones de la Tabla 3b.11 que se describen con más detalle en la siguiente página.

**Directriz**

- Seleccionar y documentar los datos, parámetros y premisas

**Tabla 3b.11: consideraciones para datos, parámetros y premisas**

Aspecto	Consideraciones
Conjuntos de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué datos primarios y secundarios están disponibles como valores de entrada para la herramienta de medida?</li> <li>• ¿Qué herramientas y marcos pueden utilizarse como apoyo para la valoración de riesgos relacionados con factores ESG?</li> <li>• ¿Qué premisas son inherentes a los datos seleccionados?</li> <li>• ¿Qué grado de fiabilidad tienen los datos?</li> <li>• ¿Cómo se aplican los datos al ámbito definido del riesgo?</li> </ul>
Marco temporal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué marco temporal debería tener en cuenta el análisis (p. ej., plan estratégico; 5, 15 o 30 años)?</li> </ul>
Ámbito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A qué niveles organizativos (p. ej., divisiones, funciones y unidades operativas) y cadena de valor (insumos, operaciones y mercados) se aplica el análisis?</li> </ul>
Tasa de descuento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con qué certeza se utilizan los eventos esperados y los plazos de flujos de caja en la estimación monetaria?</li> <li>• ¿Se han establecido estas estimaciones con suficiente conocimiento de la materia o evidencia histórica para aplicar una tasa de descuento?</li> </ul>

Estas consideraciones deberían estar documentadas para ayudar a las empresas a mantener una visión clara sobre la forma en que se mide la gravedad de un riesgo y permitir que la evaluación sea replicada en el tiempo. Los debates y el escrutinio de homólogos acerca de los datos de la valoración del riesgo son importantes para conseguir el consenso y permitir que se desafíen las premisas.

Conjuntos de datos

La dirección depende de la disponibilidad y calidad de los datos de entrada para sus evaluaciones de gravedad de los riesgos. Encontrar conjuntos de datos de calidad para evaluaciones relacionadas con factores ESG puede ser complicado, especialmente para organizaciones que vayan a cuantificar este tipo de riesgos por primera vez. A diferencia de la información financiera que está sujeta a controles internos, la información relacionada con factores ESG no siempre recibe el mismo nivel de escrutinio. La Tabla 3b.12 ofrece un punto de partida para que la dirección identifique los datos primarios y secundarios disponibles para las valoraciones de riesgos.

**Tabla 3b.12: ejemplos de fuentes de datos para valoraciones de riesgos relacionadas con factores ESG**

	Fuentes de datos	Ejemplos
Primario	Datos internos de la empresa	Gastos de proveedores, rendimiento comercial, uso de agua, emisiones de gases de efecto invernadero
	Resultados de encuestas	A empleados, proveedores o encuestas a clientes
	Entrevistas o grupos muestra elegidos	Conversaciones en profundidad con grupos en riesgo, como empleados, ONG o comunidades
Secundario	<i>Big data y big indicators</i>	Indicadores globales con un alto nivel de detalle producidos continuamente que rastrean cambios en la salud de los sistemas terrestres más importantes en tiempo real
	Investigaciones académicas	Investigaciones fiables sobre la naturaleza y el ámbito de una problemática de ESG, tales como residuos plásticos o basura electrónica
	Entrevistas con terceros o expertos en la materia	Entrevistas que pueden incluir los resultados del estudio Delphi (consultar el ejemplo del método de Monte Carlo más arriba); las ONG pueden proporcionar una perspectiva sobre comunidades que de lo contrario podría no ser accesible para la organización
	Datos del gobierno o de grupos de expertos	Datos abiertos, encuestas de presupuestos familiares, estudios demográficos sobre salud u otras bases de recopilación de información
	Datos o informes del sector o de organizaciones homólogas	Datos específicos del sector, como energía, cumplimiento, o datos de costes o premisas que se puedan derivar de información disponible públicamente (véase el Anexo VI)
	Análisis existentes	Análisis internos o externos elaborados para otros propósitos, como interrupciones de la cadena de suministro o costes asociados con cuestiones de seguridad alimentaria
	Resultados de herramientas a las que se hace referencia en el conjunto de herramientas del Protocolo del capital natural y el conjunto de herramientas del Protocolo del capital social y humano	Información o resultados del uso de las herramientas (p. ej., huella en la biodiversidad) que pueden ser utilizados como datos en la valoración monetaria de riesgos
	Social Value International (SVI) Global Value Exchange	Una base de datos de código abierto dedicada a valores, resultados, indicadores y partes interesadas que se centra en datos sociales y medioambientales

Cada fuente de datos o selección cuenta con unas premisas subyacentes. Al preparar previsiones o valoraciones, los profesionales deben comprender las premisas integradas en los datos seleccionados y las limitaciones subsiguientes. Por ejemplo:

- Los factores de emisiones pueden ser seleccionados en base a la fuente de energía y el país, que pueden no ser precisos a la hora de calcular las emisiones de gases de efecto invernadero dentro de una ciudad específica.
- El riesgo de escasez de agua puede estar basado en mediciones de precipitaciones y cuencas hidrográficas que pueden no estar actualizados.
- El crecimiento de la población en Europa puede estar basado en las tasas de nacimiento actuales, pero no tener en cuenta la migración.
- Los datos representativos para calcular el bienestar pueden estar basados en una región, grupo demográfico o clase socioeconómica específicos.

El conocimiento de las premisas integradas en los datos ayuda también a saber cuándo las valoraciones de riesgos deben ser actualizadas. Por ejemplo, muchos factores de emisiones de gases de efecto invernadero se actualizan anualmente, lo que puede dar paso también a una actualización del cálculo de la gravedad del riesgo. Véase el Capítulo 4 para más orientación sobre la revisión y monitorización de las valoraciones de riesgo.

**Calidad y fiabilidad de los datos**

En el momento de determinar qué datos sobre factores ESG utilizar, es importante tener en cuenta su calidad y fiabilidad, en particular si se trata de datos relativos a cuestiones o riesgos nuevos o emergentes. Se debe tener cuidado al utilizar datos o modelos generalizados. Cuando se vaya a evaluar la calidad de los datos, la dirección debe formularse las siguientes preguntas con el objeto de seleccionar fuentes de datos de alta calidad:

- ¿Tienen los datos suficiente calidad como para producir resultados fiables?
- ¿Hay controles implementados para los datos recopilados internamente?
- ¿Están los datos recogidos según una normativa de eficacia probada o específica del sector?
- ¿Son los datos secundarios de dominio público o están disponibles para ser cuestionados?
- ¿Hay metadatos disponibles para llevar a cabo un análisis antes de utilizar los datos?
- ¿Cuáles son las premisas clave del modelo o de los datos?
- ¿Se ha utilizado un criterio experto en el modelo o método?

Cuando la dirección tiene dudas sobre la calidad de los datos puede ser apropiado validarlos. Los métodos de validación incluyen probar los datos basados en metadatos (p. ej., estadísticas de resumen), implementar controles internos, validar un subconjunto de los datos o llevar a cabo análisis para evaluar la razonabilidad.

Horizonte temporal

El marco de ERM de COSO propone que el horizonte temporal utilizado para evaluar los riesgos debe ser el mismo que el utilizado para la estrategia y los objetivos de negocio relacionados.<sup>51</sup> Ahora bien, los riesgos medioambientales y sociales a menudo se manifiestan en un horizonte temporal más largo que los plazos de uno, tres o cinco años que se utilizan normalmente en el establecimiento de la estrategia. La gestión de estos riesgos requiere la toma de decisiones sobre inversiones en el presente para crear capacidad a largo plazo, o el desarrollo de estrategias adaptativas que pueden entrar en conflicto con los resultados a corto plazo que las empresas se sienten obligadas a conseguir.

Asimismo, al tener en cuenta únicamente los riesgos más urgentes, las entidades pueden dejar de lado el valor a largo plazo que pueden ofrecer, así como las posibles ventajas de dar respuesta a los riesgos antes de que se hagan plenamente evidentes. Los impactos producidos por el cambio climático pueden surgir en cualquier momento durante los próximos 50 años. Al evaluar el impacto de los riesgos transicionales o físicos en el presente, una organización puede planificar una respuesta más gradual ante el riesgo en sus operaciones, independientemente de si incluye la búsqueda de oportunidades para productos o servicios bajos en carbono o el desarrollo de resiliencia contra los impactos de los fenómenos meteorológicos adversos.

Ámbito

El ámbito define los límites organizativos (p. ej., divisiones, funciones, unidades operativas) y los de la cadena de valor (p. ej., insumos, operaciones, mercados) que se miden para cada riesgo. Estos límites afectan a la importancia relativa de cada uno de los riesgos. Por ejemplo, los riesgos valorados como «importantes» a nivel de unidad operativa pueden ser menos importantes a nivel de división o entidad. En niveles más altos de la entidad, es probable que los riesgos causen un mayor impacto en la reputación, la marca o la fiabilidad.<sup>52</sup>

Tasa de descuento

Al evaluar los riesgos financieros, los profesionales a menudo aplican tasas de descuento basadas en el coste promedio ponderado del capital para poder llegar al valor presente del impacto potencial del riesgo. Las tasas de descuento conllevan un nivel de precisión basado en el marco temporal de los flujos de efectivo previstos. Por esta razón, las estimaciones deben establecerse con suficiente conocimiento sobre la materia o la evidencia histórica para poder aplicar una tasa de descuento. Debido a la incertidumbre de los riesgos relacionados con factores ESG, la aplicación de una tasa de descuento puede que no sea lo más apropiado, dada la falta de precisión de los flujos de efectivo previstos.

### 3. Priorización del riesgo

Una organización prioriza los riesgos para determinar:

- La urgencia necesaria en la respuesta de la dirección
- Los tipos de acción necesarios
- El nivel de inversión necesario en la respuesta al riesgo

La Sección 1.1 de este subcapítulo explora los criterios de priorización que las empresas utilizan para comparar los riesgos a nivel global del negocio. Como se ha tratado anteriormente, el *impacto* y la *probabilidad* se utilizan con frecuencia para priorizar los riesgos dentro de categorías, en base a las mediciones preferidas para la gravedad del riesgo. En general, las métricas financieras son el denominador preferente, aunque las empresas pueden también incluir consideraciones adicionales, tales como la vulnerabilidad, velocidad o resiliencia.

Más abajo se ofrece un ejemplo adicional de una priorización de riesgos que utiliza un método de escala.

#### Directriz

- Hacer uso del conocimiento de la materia para priorizar los riesgos relacionados con factores ESG

#### Solvay S.A.: utilización de un método de escala para clasificar riesgos

Solvay utiliza dos clasificaciones para priorizar los riesgos a los que se enfrenta la empresa: impacto y nivel de control. En su informe externo, se reveló un rango de criticidad aplicado a sus ocho riesgos principales y vinculada a los aspectos de materialidad de ESG correspondientes. A cada riesgo se le asigna un responsable para que le dé respuesta y lo monitoree. El propietario del riesgo mantiene la descripción del riesgo y realiza un seguimiento de las medidas de prevención y mitigación asociadas para la dirección ejecutiva.<sup>53</sup>

Criticality level	Risk	Trend in criticality level	Corresponding materiality aspects
High	Security	↓	No significant link
	Climate related physical risks	→	Greenhouse gas emissions Water and wastewater management
	Industrial safety	↓	Accident and safety management Employee health and safety
	Transport accident	↓	Waste and hazardous materials management
	Ethics and Compliance	→	Management of the legal, ethics & regulatory framework
	Climate transition risk*	N/A	Greenhouse gas emissions Energy management Sustainable business solutions
	Cyber-risk	↓	Data security and customer privacy
	Moderate	Chemical product usage	↓

\* Emerging risk: newly developing or changing risk that may, over the long term, have a significant impact which will need to be assessed in the future.

Muchas empresas utilizan el método Delphi como apoyo al proceso de priorización (consulte la sección Aportaciones de expertos más arriba). Convocar a un grupo de ejecutivos que ofrezcan representación de toda la empresa da la oportunidad de debatir los riesgos, compararlos y efectuar votaciones. Es a menudo en esta sesión en la que los criterios adicionales de evaluación (tales como resiliencia, velocidad y adaptabilidad) son capturados y debatidos.

La naturaleza interdisciplinaria de estos paneles implica que en muchos casos los ejecutivos que participan en estos debates están menos familiarizados con los riesgos relacionados con factores ESG. Como resultado, la importancia de estos riesgos puede rebajarse durante el proceso de voto. Los responsables de los riesgos y los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad pueden resolver esto proporcionando al equipo ejecutivo contexto sobre los riesgos relacionados con factores ESG, tales como el impacto del riesgo en la estrategia de la organización, los indicadores clave de desempeño (KPI por sus siglas en inglés), las prácticas de los homólogos o la industria o las obligaciones públicas. El ejemplo más abajo demuestra cómo un experto en materia de derechos humanos de una organización puede facilitar información al equipo ejecutivo sobre un riesgo relacionado con factores ESG.

#### Empresa de fabricación de prendas de vestir: el método Delphi para riesgos relacionados con los derechos humanos

Una empresa de prendas de vestir utiliza el método Delphi para priorizar los riesgos con el comité ejecutivo, incluyendo la representación de finanzas, cadena de suministro y operaciones.

El director de derechos humanos identificó el riesgo de impactos en los derechos humanos que amenazaría a la reputación de la empresa. El riesgo no se comprendía bien a nivel ejecutivo, por lo que, para respaldar el proceso de priorización, el director de derechos humanos facilitó una ficha informativa para capacitar al comité de riesgos antes de la reunión. El experto también asistió a la reunión para resolver cualquier duda y proporcionar observaciones adicionales si era necesario. La ficha informativa incluía la siguiente información de interés:

- Los compromisos voluntarios hechos por la empresa con relación a los derechos humanos (p. ej., firmante del Pacto Mundial de las Naciones Unidas)
- Los requisitos de la empresa para evaluar y monitorizar las actividades de la cadena de suministro en cuanto a vulneraciones de los derechos humanos para 120 millones de USD aprox. de los contratos de la empresa
- En las últimas encuestas, un número de clientes que representaba el 5 % de los ingresos expresaron inquietudes relacionadas con los derechos humanos
- Algunos inversores institucionales que componían el 20 % de la capitalización bursátil de la empresa plantearon que los cambios en el panorama regulador representaban una preocupación importante, por ejemplo, la Ley de esclavitud contemporánea del Reino Unido

La priorización resultante dio lugar a la incorporación del riesgo en materia de derechos humanos al inventario de riesgos y al establecimiento de funciones específicas e iniciativas para gestionar este riesgo en todas las operaciones de la entidad y su cadena de suministro.

### Gestión de los sesgos

En el momento de evaluar y priorizar los riesgos relacionados con factores ESG es importante identificar y cuestionar los sesgos. En cualquier entidad no es extraño encontrar indicios de personalidades dominantes que impulsan ciertas posiciones u opiniones; un exceso de confianza en las métricas numéricas, rendimiento financiero o datos históricos a la hora de tomar decisiones; el afianzamiento de un resultado o respuesta particular a un acontecimiento de riesgo; una ponderación desproporcionada de eventos recientes o riesgos financieros a corto plazo o una tendencia a evitar o a asumir riesgos.

Es fundamental identificar y cuestionar estos sesgos para favorecer una mejor toma de decisiones. En la Tabla 3b.13 encontrará ejemplos de los tipos de sesgos relevantes para factores ESG en la ERM.

#### Directriz

- Identificar y desafiar el sesgo organizativo contra las cuestiones ESG

**Tabla 3b.13: tipos de sesgos que pueden afectar a los factores ESG en la ERM**

Tipo	Descripción
<b>Sesgo de disponibilidad</b>	La gente tiende a pensar que los eventos tienen más probabilidad de producirse si han escuchado que acaban de suceder. Por esta razón, la gente sobreestima el riesgo de muerte producido por tornados, cáncer o accidentes, pero subestima el riesgo de hacerlo a causa de asma o diabetes. Esto es debido a que los tornados, el cáncer o los accidentes tienen mayor cobertura en la prensa y las películas. <sup>54</sup>
<b>Sesgo de confirmación</b>	La gente tiende a enfatizar datos que confirman sus creencias o ideas establecidas y a descartar información que entre en conflicto con sus opiniones. La gente también se deja convencer fácilmente por el «efecto del falso consenso» por el que asumen que otras personas comparten su forma de ver el mundo. Por ejemplo, si creen en el calentamiento global, esperan que la mayoría de las personas estén de acuerdo. Y, aun así, aquellos que niegan su existencia, también creen que siguen la opinión generalizada. <sup>55</sup>
<b>Sesgo del pensamiento grupal</b>	Los grupos pueden tomar decisiones erróneas debido a que la presión del propio grupo a veces conlleva al deterioro de la eficacia mental, de la verificación del sentido de la realidad y del juicio moral. Un grupo es especialmente vulnerable al pensamiento grupal cuando todos sus miembros tienen entornos muy similares, aislados de las opiniones externas y no hay reglas claras a la hora de tomar decisiones. <sup>56</sup>
<b>Ilusión de control</b>	La gente encuentra confort en la creencia de que pueden controlar el mundo a su alrededor, incluso cuando no es posible. <sup>57</sup> Por ejemplo, una organización puede creer que está mitigando los riesgos relativos al clima contrarrestando y reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y el uso de energía.
<b>Efecto del exceso de confianza</b>	Las personas, especialmente especialistas y expertos sobrestiman su propio conocimiento. El efecto del exceso de confianza se ve agravado por la tendencia a subestimar el marco temporal y los costes de los proyectos. <sup>58</sup>
<b>Sesgo del statu quo</b>	A la hora de elegir entre alternativas, las personas muestran un sesgo hacia el <i>statu quo</i> . Los riesgos relacionados con factores ESG son con frecuencia nuevos y emergentes o inesperados, por lo que es menos probable que las personas los identifiquen. <sup>59</sup>

#### Las siguientes preguntas pueden ayudar a identificar un sesgo de ESG en una organización:

- ¿Se centran las personalidades dominantes o las posiciones de poder en riesgos específicos o desestiman riesgos que no estén relacionados con factores ESG?
- ¿Depende la dirección demasiado de pruebas numéricas a la hora de priorizar los riesgos, mientras que por otro lado se pasan por alto impactos y dependencias que no son fáciles de cuantificar?
- ¿Prescinde la dirección de información contraria a sus opiniones, incluyendo información relativa a cuestiones sobre ESG que son emergentes o con las que no están familiarizados?
- ¿Utiliza la dirección un horizonte temporal de corto a medio plazo (18 a 36 meses) que puede no capturar de forma eficaz posibles riesgos relacionados con factores ESG de mayor lentitud?
- ¿Tiene la dirección tendencia a evitar o asumir riesgos, que puedan afectar al tratamiento de las cuestiones relacionadas con factores ESG?
- ¿Tiene la dirección una excesiva confianza en los controles implementados para gestionar riesgos, que pudieran omitir consideraciones para escenarios más graves, pero factibles en cuanto a cuestiones relacionadas con factores ESG?

Un proceso sólido de ERM puede ayudar a contrarrestar los sesgos. Además de tomar conocimiento de ello, las estrategias a corto plazo siguientes pueden ayudar a subsanar estos sesgos:

- **Practicar una actitud abierta:** mejorar la valoración y desafiar el *statu quo* eliminando la influencia de estereotipos, asociaciones idiosincráticas y factores irrelevantes.<sup>60</sup>
- **Desarrollar equipos interdisciplinarios y obtener aportaciones objetivas informadas:** buscar asesoramiento de expertos internos y externos para obtener perspectivas diversas en asuntos individuales.<sup>61</sup>
- **Cuantificar riesgos y utilizar un lenguaje común:** identificar métodos para la comunicación con equipos interdisciplinarios utilizando un lenguaje común y métricas consistentes de evaluación de riesgos.<sup>62</sup>
- **Proporcionar puntos de referencia:** formular preguntas utilizando un marco de referencia que se pueda comprender fácilmente. Por ejemplo, en lugar de pedir a los compañeros que identifiquen posibles riesgos medioambientales, pedirles que respondan a preguntas como «¿cómo afectará una inundación grave o un huracán a nuestra cadena de suministro? o si no podemos acceder a nuestras instalaciones, ¿cuál será el coste para nuestra cadena de suministro?».<sup>63</sup>

## 3c. Implementa respuestas ante los riesgos

### Introducción

En el caso de los riesgos identificados en el Subcapítulo 3a, la dirección debería seleccionar e implementar la respuesta apropiada ante el riesgo, que puede ser: aceptar, evitar, perseguir, reducir o compartir el riesgo. Como se describe en el marco de ERM de COSO, a la hora de plantearse una respuesta, la dirección debería tener en cuenta atributos como la gravedad y la priorización, además del contexto empresarial y los objetivos de negocio asociados.<sup>1</sup>



Este subcapítulo hace referencia a los siguientes principios del marco de ERM de COSO:<sup>2</sup>

- 13 **Implementa respuestas ante los riesgos:** la organización identifica y selecciona las respuestas ante los riesgos.
- 14 **Desarrolla una visión a nivel de cartera:** la organización desarrolla y evalúa una visión del riesgo a nivel de cartera.

Como se estudió en el Capítulo 3b, muchos de los riesgos relacionados con factores ESG son intrínsecamente difíciles de pronosticar y tienen una probabilidad baja de producirse, aunque los impactos sean potencialmente importantes o estos se materialicen en un horizonte temporal más largo. Por esta razón, puede que sea difícil reducir o eliminar el posible impacto o probabilidad de que el riesgo se produzca. Para estos riesgos, las respuestas de la entidad deberían optar por centrarse en estrategias adaptativas y planes operativos que generen resiliencia a fin de preparar a las organizaciones para abordar estos riesgos a medida que se desarrollan.

De particular importancia es asignar una responsabilidad para cada respuesta al riesgo por parte del responsable del riesgo apropiado.

El responsable del riesgo se hace cargo de reunir los recursos para diseñar e implementar una respuesta ante el riesgo. Si procede, un método colaborativo en el que se trabaje con expertos en la materia de dentro o fuera de la organización puede reforzar las acciones para abordar los riesgos y crear resiliencia. Un análisis coste-beneficio puede ayudar a seleccionar la mejor respuesta y obtener aceptación para la implementación. Puede también utilizarse para revisar la eficacia de la respuesta ante el riesgo (véase el Capítulo 4 para recibir orientación sobre la revisión y monitorización).

Este subcapítulo describe las siguientes acciones para ayudar a los profesionales de la gestión de riesgos y de sostenibilidad a desarrollar e implementar respuestas ante los riesgos relacionados con factores ESG:

- Seleccionar la respuesta apropiada ante el riesgo en base a factores específicos de la entidad (p. ej., costes y beneficios y apetito de riesgo)
- Desarrollar un argumento empresarial para que la respuesta sea aceptada
- Implementar las respuestas ante los riesgos para gestionar el riesgo de la entidad
- Evaluar las respuestas ante los riesgos a nivel de la entidad para comprender los impactos globales en su perfil de riesgo

**Marco de control interno**

Los profesionales de la gestión del riesgo deberían trabajar conjuntamente con la estructura de control interno de la entidad. Los controles internos comprenden las funciones del entorno de control, valoración del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitorización de la entidad. La integración de controles internos fuertes puede ayudar a la eficacia de la ERM, aunque la ERM tiene un ámbito más amplio.<sup>3</sup> Consulte la publicación de 2013 COSO *Control interno – Marco integrado* para obtener más información.<sup>4</sup>

**Elegir respuestas ante los riesgos**

En el caso de todos los riesgos identificados, la dirección selecciona e implementa una respuesta ante el riesgo. Según el marco de ERM de COSO, las respuestas a los riesgos quedan dentro de las categorías: aceptar, evitar, perseguir, reducir y compartir.<sup>5</sup> Todas ellas se detallan a continuación:

**Aceptar:** no tomar ninguna medida para cambiar la gravedad del riesgo

Esta respuesta es apropiada cuando los riesgos a la estrategia y los objetivos de negocio se encuentran dentro del apetito de riesgo y no es probable que se agraven. Por ejemplo, un fabricante puede aceptar un posible riesgo relacionado con los derechos humanos en la cadena de suministro si la entidad no tiene proveedores de alto riesgo y no ha recibido ninguna presión pública acerca de esta cuestión. El riesgo puede considerarse como demasiado bajo para justificar el coste de un programa que vaya más allá de solicitar al proveedor declaraciones de cumplimiento.

Aceptar el riesgo supone a menudo tener que monitorizar estrechamente las premisas que dieron lugar a que la organización aceptara este riesgo. Si estas premisas cambian, puede ser necesario implementar una respuesta diferente (véase el Capítulo 4 para obtener más información sobre la monitorización de riesgos).

**Evitar:** eliminar el riesgo

Las organizaciones pueden tener tolerancia cero en torno a ciertos riesgos relacionados con factores ESG, algo que las hace evitarlos completamente o reducir la probabilidad de que se produzcan. Por ejemplo, en 2018 Swiss Re anunció que no ofrecería reaseguros a negocios con una exposición al carbón térmico superior al 30 % en todas las líneas de negocio.<sup>6</sup> De la misma forma, una entidad que suministra servicios a gobiernos puede dejar de hacerlo en países con un alto riesgo de corrupción para evitar cualquier posible vínculo con actividades empresariales corruptas.

**Perseguir:** convertir los riesgos en oportunidades

Las respuestas a los riesgos a menudo se centran en preservar el valor, pero en muchos casos, dar una respuesta a los riesgos relacionados con ESG puede generar valor para las entidades. La Comisión Empresarial para el Desarrollo Sostenible<sup>7</sup> comunicó en 2017 que los Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU (SDG por sus siglas en inglés) podrían generar más de 12 billones de USD en oportunidades de negocio para 2030.<sup>8</sup> Algunos ejemplos se describen en la Tabla 3c.1.

<sup>8</sup> La estimación de beneficios informados se determinó utilizando el siguiente estudio sobre el avance de la igualdad de las mujeres de McKinsey Global Institute: Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R., y Krishnan, M., 2015. The Power of Parity: How advancing women's equality can add USD\$12 trillion to global growth. McKinsey Global Institute.

**Tabla 3c.1: ejemplos de respuestas a riesgos a través de la innovación**

Riesgos relacionados con factores ESG	Respuestas	Valor creado, preservado o materializado
<b>Escasez de materiales o una cantidad excesiva de residuos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siguiendo el modelo de la economía circular, la empresa de confección Timberland y el fabricante y distribuidor Omni United se asociaron para producir una línea de neumáticos que pudiera reciclarse en suelas de zapatos al llegar al final de su ciclo de vida útil.<sup>8</sup></li> <li>• MUD Jeans identificó una oportunidad relativa a la propiedad de sus productos al final de su vida útil. Siguiendo el modelo de economía circular, ellos recogen y reciclan sus productos.<sup>9</sup></li> <li>• Pathway 21, desarrollada a partir de un proyecto piloto creado por el Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible de los Estados Unidos, puso en marcha el mercado de materiales para facilitar la reutilización industrial entre empresas. A través de una plataforma basada en la nube, las cadenas de desechos industriales se asocian a nuevas oportunidades de productos e ingresos, lo que favorece un desplazamiento hacia la economía circular cerrada.<sup>10</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la disponibilidad de materias primas a través de la reutilización</li> <li>• Una mayor rentabilidad gracias a la adquisición de insumos a menor coste</li> <li>• Mejora de la reputación en torno al uso de material y los residuos</li> </ul>
<b>Bienestar animal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procter &amp; Gamble (P&amp;G) identificó un riesgo relacionado con la realización de investigaciones con animales. En respuesta a esto, la empresa ha desarrollado más de 50 alternativas y métodos de investigación sin el uso de animales y ha invertido más de 410 millones de USD para encontrar alternativas y conseguir la aceptación de los reguladores de todo el mundo. Los científicos de P&amp;G inventaron la primera prueba alternativa de alergia cutánea que no utiliza animales.<sup>11</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una mejora de su reputación con relación a los activistas de los derechos de los animales</li> <li>• Liderazgo en el suministro de métodos de pruebas sin el uso de animales que da lugar a clientes satisfechos y leales</li> </ul>
<b>Cambio climático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una empresa automovilística que desea reducir las emisiones de gases de efecto invernadero de sus productos fabrica vehículos eléctricos.</li> <li>• Una empresa energética identifica riesgos en precios y disponibilidad relacionados con las formas de energía convencionales e invierte en energía renovable.</li> <li>• Microsoft, al igual que un número cada vez mayor de otras empresas, registra un precio del carbono a efectos de su contabilidad interna, como parte de su estrategia de gestión del riesgo a largo plazo. Esto permite a la empresa hablar sobre el carbono en el lenguaje empresarial y recompensa a las partes de la empresa que pueden demostrar ahorros en costes debido a la reducción de emisiones.<sup>12</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofreció nuevos productos con mayor demanda</li> <li>• Permitió a la empresa satisfacer la creciente demanda de los clientes de energía renovable</li> </ul>
<b>Retención del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector de la hostelería ha experimentado históricamente una baja retención del personal. Hyatt exploró este riesgo y ahora experimenta una permanencia media de más de 15 años por parte de los 14.000 empleados de limpieza.<sup>13</sup> La empresa ofrece un programa de formación llamado «Cambiar la conversación», que se basa en los principios de la Stanford School of Design para reforzar la escucha atenta. Se anima a los empleados a encontrar formas nuevas y creativas de resolver los problemas y llevar a cabo las tareas diarias.<sup>14</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoró la retención del personal</li> <li>• Redujo los costes de contratación y retención</li> <li>• Mejoró la eficiencia y productividad a partir de las innovaciones de los empleados</li> </ul>
<b>Cambio de perfil del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Westpac, un banco australiano, identificó los rápidos cambios en demografía social como una de las cuatro problemáticas fundamentales en su negocio. Como anticipación a las necesidades futuras del envejecimiento de sus clientes, Westpac desarrolló nuevos fondos de inversión planificada y seguros para aumentar la seguridad financiera, incluyendo:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un producto que permite a los clientes generar crecimiento para la jubilación a través de su cartera de inversiones, a la vez que conserva unos resultados mínimos al final del plazo convenido</li> <li>- Un centro de contacto para clientes de 50 años o más</li> <li>- Un producto de seguro de vida que proporciona a los clientes recomendaciones sobre seguros de vida adaptadas a su situación.<sup>15</sup></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolló nuevos productos y servicios</li> <li>• Mejoró el servicio al cliente</li> <li>• Capturó nuevos clientes y retuvo a los clientes existentes</li> </ul>

**Reducir:** emprender acciones para reducir la gravedad del riesgo

Las organizaciones adoptan normalmente estas acciones cuando la gravedad del riesgo es superior al apetito de riesgo. Las organizaciones pueden aceptar cierto nivel de riesgo para las cuestiones ESG y posteriormente implementar actividades de mitigación para reducir el riesgo residual a un nivel que quede dentro de su apetito de riesgo. Algunos elementos comunes de un programa de reducción de riesgos incluyen inversiones en:

- **Estrategia:** establecer una nueva estrategia, meta u objetivo para reducir el riesgo
- **Personas:** reunir un equipo de personas para liderar una nueva iniciativa o proporcionar formación y apoyo para mejorar la investigación y desarrollo de innovaciones con ventajas medioambientales
- **Procesos:** establecer un «código de conducta» dentro de la entidad o de todo el sector para fijar estándares y expectativas; adoptar certificaciones, organizar programas de cadena de custodia y de auditoría para gestionar los riesgos y mejorar la transparencia con las partes interesadas
- **Sistemas:** implementar sistemas de gestión que proporcionen una monitorización continua de los riesgos con arreglo al código de conducta (u otros estándares según corresponda)

Estos cambios se pueden realizar a nivel de la entidad en general u otros niveles funcionales o geográficos. En el momento de determinar las acciones apropiadas, las organizaciones deberían estudiar y hacer uso de la orientación procedente de las ONG (como los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos de la ONU),<sup>16</sup> las normativas publicadas (como la Normativa ISO sobre calidad del aire<sup>17</sup> o las emisiones de GEI)<sup>18</sup> y principios (como los Principios de Ecuador,<sup>19</sup> los Principios para Inversión Responsable [PRI por sus siglas en inglés]<sup>20</sup> y/o los grupos de la industria o certificaciones).

Por ejemplo, las empresas de productos de consumo pueden aplicar la metodología de evaluación del aceite de palma desarrollada por el Instituto de Recursos Mundiales<sup>21</sup> para priorizar los extractores o geografías de alto riesgo y crear incentivos para mejorar el desempeño, que a su vez ayuda a reducir el riesgo de deforestación en la disponibilidad de materias primas. Unilever puso a prueba esta orientación para comprender mejor su riesgo de deforestación.<sup>22</sup> Como resultado, la empresa volvió a presentar su Política de abastecimiento de aceite de palma sostenible de 2016<sup>23</sup> que describe su compromiso de respeto a los derechos humanos, al cumplimiento de las legislaciones nacionales, a convertirse en una empresa más inclusiva con los pequeños agricultores y a aumentar la trazabilidad de su cadena de suministro. La empresa está tomando iniciativas para apoyar a los extractores locales y pequeños agricultores con el objeto de producir aceite de palma según la política de no deforestación y otras cuestiones relacionadas, como no plantar en suelos de turba y no explotar a personas o comunidades (política NDPE por sus siglas en inglés).

Las organizaciones pueden también explorar opciones para reducir el impacto o la probabilidad de que se produzca un riesgo. Para más ejemplos, véase la Tabla 3c.2:

**Tabla 3c.2: ejemplos de reducción de los riesgos relacionados con factores ESG**

Riesgo	Respuesta de reducción
Riesgo de que el aumento de los costes energéticos afecte a los costes operativos	Cambiar el combustible o adoptar una estrategia de energías renovables para reducir la dependencia de los combustibles fósiles, que puede estar sujeta a un impuesto al carbono
El riesgo de que actividades promovidas por la comunidad o las ONG afecten a la continuidad del negocio en los sectores de la minería y la extracción	Trabajar con las partes interesadas a través de diálogos individuales, reuniones en ayuntamientos, una línea telefónica para reclamaciones y acercamientos periódicos con el objeto de mantenerse informado sobre las expectativas y preocupaciones de la comunidad y las ONG y abordar estas preocupaciones a través de iniciativas, como inversiones en la comunidad, rehabilitación del terreno, diseño de instalaciones o decisiones operativas
Riesgo de la interrupción del suministro debido a fenómenos meteorológicos adversos	Diversificar la base de proveedores y trabajar con proveedores críticos o estratégicos (>25 % de las fuentes) para desarrollar planes de continuidad de negocio
Riesgo de que el uso de un proveedor desconocido afecte negativamente a la calidad del producto	Desarrollar e imponer el uso de una lista de proveedores aprobados

Compartir: transferir una parte del riesgo o colaborar externamente

Compartir riesgos relacionados con factores ESG puede eliminar algunos de ellos en empresas individuales que, de otro modo serían demasiado grandes o complejos para ser gestionados por una única entidad.

En el momento de dar respuesta a ciertos riesgos, una forma apropiada de compartir esta respuesta incluiría una colaboración específica para una industria o cuestión con otros negocios, organismos profesionales, gobiernos, ONG, reguladores, proveedores, clientes, comunidades o incluso competidores. Un ejemplo prominente es el acuerdo firmado en la Reunión de la Conferencia de las partes 21 (COP 21) de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (UNFCCC por sus siglas en inglés) de 2016 en la que 174 países y la Unión Europea apoyados por negocios y ONG se comprometieron a cumplir los objetivos y a ofrecer divulgación de las fuentes para abordar los riesgos relacionados con el clima.<sup>24</sup>

Si se gestiona con atención, compartir información, experiencia y prioridades puede dar como resultado relaciones colaborativas y de confianza que generen resultados, tanto para todos los negocios implicados en la colaboración como para la sociedad. Compartir información, recursos, actividades y capacidades en todos los sectores, aspectos y geografías ayuda a lograr una escala adecuada para conseguir un impacto sostenido. Contemplemos, por ejemplo, la problemática de los residuos plásticos en los océanos. Resolver este asunto requiere la participación de la cadena de valor interfuncional desde empresas químicas y petroleras, de prendas de vestir, inversores institucionales, empresas de productos de consumo y embalajes, hasta gobiernos y ONG. El Foro Económico Mundial argumenta que lograr los Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU requerirá este tipo de alianzas multisectoriales.<sup>25</sup>

Este es en concreto el caso para las iniciativas de la cadena de suministro. Las entidades han reconocido que abordar los desafíos complejos de la cadena de suministro requiere asociarse con homólogos, el mundo académico, los organismos normativos y organizaciones sin ánimo de lucro. Han proliferado colaboraciones con múltiples partes interesadas centradas en sectores, áreas geográficas, problemáticas y bienes de consumo específicos en los últimos años. La mayoría de las industrias han desarrollado ahora grupos que trabajan juntos para crear normativas comunes, compartir información, compartir procesos de auditoría, aumentar la influencia con los proveedores y proporcionar orientación a nivel de industria. Algunos ejemplos de colaboraciones específicas relativas a la industria o bienes de consumo se enumeran en la Tabla 3c.3.

**Tabla 3c.3: ejemplos de colaboraciones específicas relativas a la industria o los bienes de consumo**

Industria o bienes de consumo	Colaboración	Valor creado
Prendas de vestir	Sustainable Apparel Coalition	Sustainable Apparel Coalition es la principal alianza de mercado de las prendas de vestir, calzado y la industria textil para la producción sostenible. La coalición se centra en crear el Índice Higg, una herramienta de medición estandarizada de la cadena de suministro, que sirve para que todos los participantes de la industria comprendan el impacto medioambiental, social y laboral de elaborar y vender sus productos y servicios. <sup>26</sup>
Carne de vacuno	Global Roundtable for Sustainable Beef	Global Roundtable for Sustainable Beef (GRSB) es una iniciativa global de múltiples partes interesadas desarrollada para avanzar en la mejora continua de la sostenibilidad del valor global de la carne de vacuno, a través del liderazgo la ciencia y el trabajo y la colaboración con múltiples partes interesadas. <sup>27</sup>
Bebidas	Beverage Industry Environmental Roundtable	Beverage Industry Environmental Roundtable (BIER) es una coalición técnica de empresas líderes en el sector de las bebidas que colaboran para avanzar en la sostenibilidad medioambiental dentro del sector. <sup>28</sup>
Electrónica	Global e-Sustainability Initiative	Global e-Sustainability Initiative (GeSI) es una fuente líder de información imparcial, recursos y mejores prácticas para conseguir la sostenibilidad social y medioambiental integradas a través de su conjunto de miembros de empresas de la información y la comunicación. <sup>29</sup>
Industria extractiva	Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas	La Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI por sus siglas en inglés) es la normativa global para promover la gestión abierta y responsable de los recursos petroleros, gasíferos y mineros. La EITI busca fortalecer los sistemas de gobiernos y empresas, aportar información al debate público y promover el entendimiento. En cada uno de los países implementadores, la EITI está respaldada por una coalición armonizadora de gobierno, empresas y sociedad civil. <sup>30</sup>
Múltiple	Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions	Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions se estableció con el fin de desarrollar una guía práctica para la monitorización de transacciones con partes vinculadas. En la reunión se identificaron opciones concretas para detectar y frenar el abuso, como armonizar la definición, evaluar las fortalezas y debilidades de varios métodos regulatorios y reforzar su aplicación, además de promover un cambio en la cultura y las prácticas. <sup>31</sup>
Farmacéutica	Good Pharma Scorecard	Good Pharma Scorecard, desarrollada por Bioethics International (BEI) establece normativas para clasificar y auditar empresas farmacéuticas y nuevos medicamentos y la forma en la que los medicamentos se prueban, comercializan y se ponen a disposición de los pacientes. La iniciativa reúne a médicos, pacientes, académicos, reguladores y compañías farmacéuticas y tiene el objetivo de aumentar el nivel de exigencia en torno a la ética y el enfoque al cliente de la industria. <sup>32</sup>

Llevar a cabo las valoraciones de riesgo y la planificación de escenarios interempresariales permite a los responsables de políticas e industrias identificar de forma proactiva las vulnerabilidades de la red y conferir en el diseño de la nueva legislación y reglamentos. Esto también promueve la colaboración entre reguladores y negocios para abordar los desafíos asociados con la implementación de la legislación.

**Utilizando objetivos «basados en el contexto» para determinar la respuesta a los riesgos**

Como se menciona en el Capítulo 2, los estudios en sostenibilidad analizan el contexto en función de la forma en la que una organización contribuye al deterioro o mejora de las condiciones de los factores ESG y los avances y tendencias a nivel local, regional o global.<sup>33</sup> Por ejemplo, un objetivo relativo al agua basado en el contexto para una empresa puede tener en cuenta lo siguiente:

- Un conocimiento científico de las condiciones de la cuenca
- Objetivos de políticas locales y globales
- Las necesidades y perspectivas de las diversas partes interesadas, pero sin perder de vista el contexto empresarial y la estrategia<sup>34</sup>

Los profesionales pueden también aplicar objetivos de emisiones apoyados en la ciencia, como los objetivos basados en el contexto del cambio climático, para ayudar a las empresas a desarrollar estrategias de reducción en línea con sus contribuciones industriales o económicas.<sup>35</sup> Los recursos adicionales que ayudan a las entidades a establecer objetivos basados en contexto incluyen el Grupo de objetivos relativos al agua basados en el contexto,<sup>b</sup> C-FACT,<sup>c</sup> la intensidad de estabilización del clima de BT,<sup>d</sup> la solución del 3 %, <sup>e</sup> la métrica de carbono basada en contexto<sup>f</sup> o los objetivos basados en la ciencia.<sup>g</sup> Para orientación adicional sobre la contextualización de la estrategia y los objetivos consulte «The Road to Context: Contextualizing your Strategy and Goals.»<sup>36</sup>

<sup>b</sup> Elaborado en colaboración con CEO Water Mandate del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, establece un marco para ayudar al desarrollo de objetivos contextuales relativos al agua.

<sup>c</sup> Desarrollado por Autodesk, Corporate Finance Approach to Climate-Stabilizing Targets (C-FACT) utiliza como fundamento las recomendaciones de estabilización del clima del IPCC para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en un 85 % para 2050. La metodología consta de cuatro pasos cuya finalidad es permitir a las empresas desarrollar objetivos contextuales de emisiones de gases de efecto invernadero que sean verificables, flexibles y justos.

<sup>d</sup> Desarrollado por BT Group, el objetivo de intensidad de estabilización del clima (CSI por sus siglas en inglés) utiliza la Declaración del clima de Bali de 2007 como punto de partida para desarrollar un cálculo sencillo que ilustra las reducciones absolutas de GEI necesarias para cumplir los objetivos de la declaración con relación al PIB. Esto permite a las empresas desarrollar un objetivo de emisiones de gases de efecto invernadero que esté alineado con su contribución al PIB.

<sup>e</sup> WWF y CDP se asociaron para crear la solución del 3 %, una calculadora en línea que ayuda a las empresas a determinar su responsabilidad por las emisiones de gases de efecto invernadero de una forma que esté alineada con los datos científicos actuales sobre el clima. Centrándose en los ahorros en costes, el proyecto trata de crear un caso de negocio contundente para que las empresas de los EE. UU. establezcan unos objetivos de reducción de carbono ambiciosos.

<sup>f</sup> Fue desarrollada por el Centre for Sustainable Organizations en 2006 y se convirtió en la primera métrica contextual de gases de efecto invernadero elaborada. Admite la inclusión de los Aspectos 1, 2 y 3 de las emisiones y puede tomar en cuenta cambios organizativos individuales.

<sup>g</sup> Lanzada en 2015, la iniciativa de los objetivos basados en la ciencia se trata de una asociación entre CDP, el Instituto de Recursos Mundiales (WRI) del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y WWF dirigida a ayudar a las empresas a determinar en qué medida deben reducir sus emisiones para prevenir los impactos del cambio climático.

En algunos casos excepcionales, el riesgo o conjunto de riesgos pueden ser tan importantes que la dirección puede plantearse una estrategia empresarial alternativa como respuesta (bien en el siguiente hito de establecimiento de estrategia o, más inusualmente, a medio plazo). Esto se estudia en el Capítulo 2.

### Elegir respuestas ante los riesgos


Según el marco de ERM de COSO, la respuesta apropiada ante el riesgo se basa en la consideración de una serie de factores tales como:

- Contexto empresarial:** las respuestas ante los riesgos se seleccionan o se adaptan al contexto empresarial, que incluye la industria, la huella geográfica, el entorno normativo y la estructura operativa. En cuanto a los riesgos relacionados con factores ESG, las preguntas pueden incluir:
  - ¿Cómo la respuesta ante el riesgo minimizará o agravará los impactos y las dependencias de la entidad relacionados con los factores ESG?
  - ¿Qué controles y procesos empresariales se han implementado para abordar este riesgo?
  - ¿Cómo facilitará o dificultará la respuesta ante el riesgo el cumplimiento de los objetivos de la organización?
- Costes y beneficios:** capturar los costes y beneficios anticipados para una entidad es particularmente importante cuando se trata de riesgos relacionados con factores ESG para poder demostrar el argumento empresarial y obtener aceptación. Los costes y beneficios para la sociedad deberían también tenerse en cuenta a la hora de evaluar las posibles opciones de respuesta.
- Obligaciones y expectativas:** las respuestas deberían alinearse con las normativas de la industria generalmente aceptadas, las expectativas de las partes interesadas (en particular las ONG, los clientes y empleados) en cuanto a las cuestiones relacionadas con los factores ESG y el desempeño y la misión, visión y valores clave de la entidad.
- Priorización de los riesgos:** las organizaciones utilizan la priorización de los riesgos (Subcapítulo 3b) para informar sobre la asignación de recursos. En el caso de los riesgos relacionados con factores ESG, la velocidad de la aparición del riesgo y la vulnerabilidad pueden ser consideraciones importantes a la hora de determinar la respuesta apropiada. En el caso de riesgos catastróficos y altos, las respuestas normalmente requieren planes de acción que consisten en nuevas inversiones y actividades para reducir o perseguir un riesgo. En el caso de riesgos medios y bajos, una organización puede aceptar el riesgo y monitorizarlo por si se producen cambios significativos.
- Apetito de riesgo:** las respuestas ante el riesgo deben tener en cuenta el apetito de riesgo de la organización, a fin de poder desarrollar planes de acción que reduzcan la gravedad del riesgo residual dentro de su nivel de apetito de riesgo. Si la gravedad del riesgo se encuentra dentro del nivel de apetito de riesgo, la dirección puede elegir aceptarlo.
- Gravedad del riesgo:** las respuestas deberían reflejar el tamaño, el ámbito y la naturaleza del riesgo y su impacto en la entidad.

**Directriz**

---

Seleccionar la respuesta apropiada ante el riesgo en base a factores específicos de la entidad (p. ej., costes y beneficios y aceptación del riesgo)

 **Pro Paper & Packaging**

Véase el Anexo VIII donde encontrará un ejemplo ilustrativo de respuestas ante riesgos.

Algunas respuestas ante los riesgos pueden requerir un planteamiento sistemático, como los riesgos de cumplimiento básicos (respondiendo a los reglamentos para divulgar las emisiones anuales de gases de efecto invernadero), los riesgos de la cadena de suministro (estableciendo expectativas y procesos de evaluación continua para monitorizar los riesgos de información del proveedor relacionados con los derechos humanos) o los riesgos de salud y seguridad (estableciendo un sistema de gestión con políticas, procedimientos y sistemas). Para el resto de los riesgos, a la dirección le puede parecer apropiado combinar múltiples tipos de respuestas ante los riesgos para abordar uno en particular. Por ejemplo, al abordar riesgos relacionados con el clima y el aumento anticipado de fenómenos meteorológicos adversos, una organización puede reforzar los edificios que son susceptibles a huracanes (reducir) y al mismo tiempo contratar pólizas de seguros para estos mismos edificios (compartir).

#### Desarrollar resiliencia ante los riesgos

La naturaleza y complejidad de los riesgos relacionados con factores ESG implica que una organización no sea siempre capaz de identificar todos los posibles riesgos, ni de mitigar todos los posibles impactos de un riesgo, ni de perseguir todas las oportunidades disponibles derivadas de un riesgo. Incluso con las mejores herramientas de evaluación una organización puede descubrir que, aunque haya probabilidad de que se produzcan fenómenos meteorológicos adversos, el momento o ubicación de un huracán son imposibles de predecir. De la misma forma, una organización puede desarrollar un programa de cumplimiento social robusto y un proceso de participación de las partes interesadas, y aun así recibir críticas de ONG o clientes debido a afirmaciones incorrectas, información errónea o a un cambio en las expectativas de las partes interesadas.<sup>h</sup>

<sup>h</sup> Por ejemplo, considere el impacto de una campaña de 2010 de Greenpeace contra Nestlé. Greenpeace publicó un vídeo con una parodia de los anuncios de chocolatinas KitKat «Tómame un respiro» de la empresa. El vídeo insinuaba que Nestlé mataba a orangutanes al comprar partes de selva tropical para obtener aceite de palma. La organización activista lanzó un boicot a Nestlé, aunque la empresa no compra aceite de palma de una plantación específica sino del mercado de productos primarios (Sheffi, Y. (2015). «The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected.» The MIT Press.)

En estos casos, las organizaciones deberían centrarse en utilizar una serie de respuestas ante riesgos dirigidas a mejorar su resiliencia si el riesgo termina produciéndose. Por ejemplo, puede no ser posible mitigar la posibilidad de una campaña negativa en las redes sociales. No obstante, con el diseño de un plan de gestión de crisis que establezca procesos, respuestas previamente aprobadas y vías de escalado, una entidad puede prepararse para este tipo de campaña, si se emprendiera o llegara a emprenderse.

Las entidades también utilizan el plan de continuidad de negocio para prepararse para impactos a corto plazo procedentes de riesgos inesperados, y la planificación de escenarios para prepararse para diferentes escenarios, que pueden estar provocados por tendencias a largo plazo y las amenazas y oportunidades asociadas. Comunicar de forma transparente las respuestas seleccionadas ante los riesgos a ONG, clientes, inversores y otras partes interesadas, puede también servir para reducir la gravedad o probabilidad de que las campañas negativas se produzcan en primer lugar. Estos mecanismos pueden ser también utilizados por organizaciones para planificar una gran variedad de escenarios de desafíos futuros relacionados con factores ESG o cambios en las expectativas de los clientes, con el objeto de poder innovar y crear o materializar valor a partir de nuevos productos o servicios.

#### Colaboración interfuncional

Es fundamental trabajar con las partes interesadas adecuadas tanto en el desarrollo como en la ejecución de una respuesta a un riesgo. Trabajar con expertos en la materia puede generar innovaciones y soluciones más estratégicas. Por ejemplo, consideremos el riesgo que la seguridad y el desempeño medioambiental de un producto telefónico cause impacto en los ingresos de una empresa tecnológica. Una respuesta táctica podría centrarse en las pruebas de conformidad al final del proceso de fabricación. Un planteamiento estratégico puede utilizar la colaboración interfuncional para identificar oportunidades en toda la cadena de valor a la hora de intervenir para abordar el riesgo (véase la Tabla 3c.4).

**Tabla 3c.4: ejemplo de uso de la colaboración para lograr una respuesta estratégica a un riesgo**

Respuesta de cumplimiento o táctica	Respuesta estratégica
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una prueba de seguridad y desempeño medioambiental de un producto al final del proceso de fabricación y llevar a cabo un análisis de la causa raíz para identificar problemáticas importantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consultar con el usuario final para comprender las necesidades en torno a la seguridad y el desempeño medioambiental</li> <li>Consultar con compras y con los proveedores para encontrar oportunidades que puedan mejorar la seguridad o el desempeño medioambiental</li> <li>Consultar con el equipo de atención al cliente para comprender y monitorizar las quejas de los clientes con relación a la seguridad y el desempeño medioambiental</li> <li>Colaborar con homólogos para elaborar normativas interempresariales en torno a la seguridad del producto</li> </ul>

### Elaborar argumentos empresariales (business case) y obtener su aceptación

Debido a los posibles sesgos en contra de la asignación de recursos para los riesgos relacionados con factores ESG frente a otros riesgos (p. ej., riesgos financieros), los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad puede que tengan que desarrollar un argumento empresarial para adoptar una respuesta particular ante un riesgo. A medida que las organizaciones exploran estrategias en torno a los factores ESG para abordar algunos de los impactos significativos, los inversores en particular desearán comprender por qué se han asignado estos recursos a la creación de valor para la empresa a corto, medio y largo plazo.<sup>37</sup>

Un argumento empresarial (business case) puede incluir los aspectos del riesgo, la causa raíz, opciones de respuesta, el análisis de coste-beneficio, los supuestos clave, las funciones y la responsabilidad o el cambio de marco temporal de la gestión o implementación. Un aspecto importante es el análisis de las diferentes respuestas ante los riesgos. Este análisis tiene en cuenta los costes y beneficios para la empresa, pero en él también pueden considerarse los costes y beneficios para la empresa derivados de los cambios al acceso o la disponibilidad de un elemento de capital natural o social del que la empresa depende o los impactos en los capitales provocados por las actividades de la empresa (consulte la Tabla 3c.5). Como se detalla en el Subcapítulo 3b, el *Protocolo del capital natural* y el *Protocolo del capital social y humano* pueden ayudar en este análisis.

**Directriz**

---

Elaborar argumentos empresariales (business case) para que la respuesta sea aceptada

**Tabla 3c.5: ejemplo de costes y beneficios para la empresa y la sociedad**

	Costes y beneficios para la entidad	Costes y beneficios para la sociedad
<b>Coste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede incluir costes directos (p. ej., establecer un programa, salarios, sistemas de TI o infraestructura, contratistas) y costes indirectos (p. ej., gastos generales)</li> <li>Puede incluir costes de oportunidad asociados con el uso de recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede incluir costes sociales (p. ej., pérdida de puestos de trabajo, costes de la asistencia sanitaria, un aumento en la prevalencia de enfermedades)</li> <li>Puede incluir costes medioambientales (p. ej., contaminación, deterioro del suelo, escasez de agua, emisiones de gases de efecto invernadero)</li> </ul>
<b>Beneficio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede incluir beneficios financieros y no financieros asociados con la estrategia y los objetivos</li> <li>Puede incluir ingresos, beneficios a la reputación y contribución a los objetivos relacionados con factores ESG o a las metas</li> <li>Puede incluir beneficios de las respuestas recomendadas con relación a otras opciones</li> <li>Puede incluir ahorros en costes y costes evitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede incluir beneficios sociales (p. ej., aumento del tiempo libre, vivienda asequible, sensación de seguridad y protección, tasas de enfermedad más bajas)</li> <li>Puede incluir beneficios medioambientales (p. ej., valor de los beneficios de una cuenca hidrográfica, mejora de la calidad del aire y del agua, biodiversidad)</li> </ul>

**Tabla 3c.6: ejemplos de actividades para la implementación de respuestas a los riesgos relacionados con factores ESG**

Actividad propuesta	Descripción
<b>Asignar un responsable de los riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignar un responsable de los riesgos que se haga cargo del progreso hacia la resolución de cada uno de los riesgos relacionados con factores ESG.</li> <li>El responsable de los riesgos debería tener un equipo que le ayude en el desarrollo, la implementación y la monitorización del plan de gestión de riesgos.</li> </ul>
<b>Reunir un equipo de trabajo interdisciplinario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar quién debe trabajar en la respuesta al riesgo y en la implementación del plan de acción.</li> <li>Aunque el responsable de los riesgos supervisará el proceso, debería haber un acuerdo a nivel de dirección sobre las funciones que han de contribuir al plan de acción y el nivel de esfuerzo necesario.</li> <li>Un equipo de supervisión interdisciplinario, como un comité de sostenibilidad, debería ejercer como consejo asesor y ayudar a desarrollar soluciones innovadoras y colaborativas para los riesgos relacionados con factores ESG.</li> <li>Los profesionales de la sostenibilidad pueden:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistir en el desarrollo de planes de acción multidisciplinares.</li> <li>Actuar como responsables de los riesgos o nombrar un responsable de riesgos con la supervisión multidisciplinaria apropiada.</li> <li>Brindar su conocimiento, destrezas y capacidades sobre los aspectos ESG a la hora de diseñar e implementar la respuesta.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Obtener información y aportaciones precisas y relevantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comentar las problemáticas y posibles soluciones con los empleados que forman parte de las operaciones diarias.</li> <li>Investigar las principales prácticas en otras organizaciones y dentro de la propia organización.</li> <li>Analizar los datos obtenidos durante las pruebas piloto o la implementación.</li> </ul>
<b>Diseñar respuestas a riesgos para integrarlas en los procesos de toma de decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar las consideraciones de riesgo y gestión en los procesos de planificación y de toma de decisiones operativas.</li> <li>Incorporar las respuestas a los riesgos en la toma de decisiones habituales.</li> <li>Las respuestas a los riesgos realizadas a nivel de entidad deberían ser sintetizadas para los directores a nivel operativo a fin de que puedan tener el impacto consistente deseado.</li> </ul>
<b>Desarrollar métricas para monitorizar la eficacia de la respuesta al riesgo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantearse los elementos de la respuesta que deberían ser valorados periódicamente para asegurarse de que el riesgo se aborda de acuerdo con las decisiones de respuesta a los riesgos tomadas por la dirección.</li> <li>Véase el Capítulo 4 para obtener orientación adicional.</li> </ul>
<b>Comunicar la respuesta a los riesgos interna y externamente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para muchos de los riesgos relacionados con factores ESG, las partes interesadas, tanto internas (p. ej., alta dirección o el consejo) como externas (p. ej., inversores, ONG), esperan recibir comunicación por parte de la entidad sobre las respuestas a los riesgos.</li> <li>A veces, esto se debe a requisitos reglamentarios, como el requisito de divulgar cómo una organización se propone abordar el riesgo de la cadena de suministro que supone el tráfico de personas o para responder a solicitudes de transparencia por parte de una ONG o activistas sobre un riesgo específico (como el riesgo del clima).</li> <li>Véase el Capítulo 5 para obtener orientación adicional.</li> </ul>

**Economía circular y análisis de coste-beneficio**

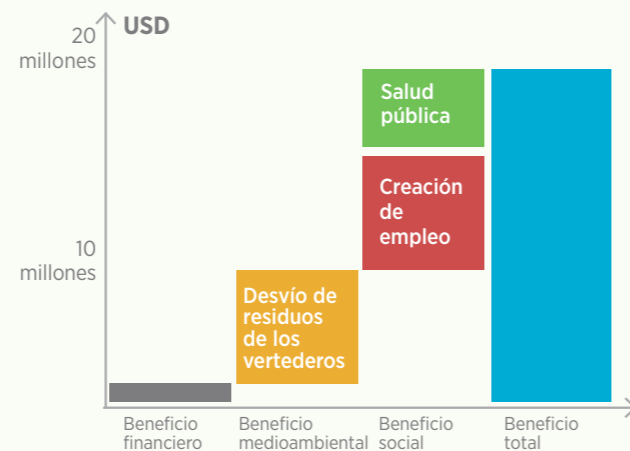
Con el incremento del riesgo regulatorio en torno a los residuos electrónicos, una empresa electrónica exploró la oportunidad de implementar un programa de recogida de productos. A través de este programa se recogerían todos los productos finales del cliente para su reventa, reciclado o eliminación.

La empresa valoró que el **beneficio financiero** sería de **0,7 millones de USD** como resultado del aumento de los ingresos por la venta de materiales reciclados, la reducción de los costes de las materias primas y el coste de implementar la logística inversa.

Antes de tomar la decisión de implementar el programa, la empresa también consideró los costes y beneficios relacionados con los factores ESG y los beneficios para la sociedad. Los costes y beneficios significativos incluyeron:

- El **beneficio medioambiental** (para la sociedad) de aproximadamente **6 millones de USD** procedentes del desvío de productos del cliente (residuos) a vertederos, lo que ahorra espacio en estos y aumenta su vida útil<sup>38</sup>
- El **beneficio social** (para la sociedad) de aproximadamente **12 millones de USD** procedentes de la creación de puestos de trabajo y la promoción de la salud pública por parte de una gestión responsable de los productos químicos tóxicos, como el plomo y mercurio que se encuentran en los artículos electrónicos<sup>39</sup>

En base a este análisis, aunque el rendimiento financiero era insignificante, la incorporación de los beneficios medioambientales y sociales aumentó el **beneficio total** del programa a **18,7 millones de USD**. La empresa puede también esperar beneficios para la marca y la reputación asociados con este programa, aunque no fueran cuantificados.



Este análisis puede ayudar en la toma de decisiones, puesto que captura los costes y beneficios medioambientales y sociales totales, generando un valor adicional a través de la licencia de operar de la organización, una mejora de la resiliencia y eficiencia y un crecimiento sostenido. El marco de ERM de COSO señala que, para una estrategia u objetivo de negocio especialmente importante, puede no existir una respuesta óptima ante el riesgo desde la perspectiva del coste y beneficio, en particular de un beneficio financiero.<sup>40</sup> En estas circunstancias, puede que sea apropiado incorporar este tipo de análisis al argumento empresarial (business case).

**Implementar la respuesta al riesgo**

Una vez que las entidades determinan el método implementan también sus respuestas, en las que se incluye el desarrollo y ejecución de un plan de acción para cada una de las respuestas a los riesgos. En este punto, el proceso de ERM comienza a influir en las decisiones empresariales diarias para preservar y potencialmente crear valor para una entidad (ver la Tabla 3c.6).

**Directriz**

---

Implementar las respuestas a los riesgos para gestionar el riesgo de la entidad

**Desarrollar una visión a nivel de cartera**

Las respuestas con frecuencia se desarrollan a nivel del riesgo individual, incluso para un área geográfica o unidad de negocio específicas. Ahora bien, los directores de riesgo y estrategia deben tener una visión del perfil de riesgo para toda la entidad según las respuestas a los riesgos. La dirección debería tener en cuenta cómo las respuestas seleccionadas para un riesgo individual pueden causar impactos adicionales o compensados en la cartera de riesgos global de la entidad. Las respuestas ante los riesgos diseñadas para riesgos individuales pueden también dejar lagunas en la cobertura de riesgos general de la entidad. Utilizar una visión a nivel de cartera ayuda a los directores a identificar dónde pueden existir dichas lagunas y ayuda a realizar los ajustes oportunos antes de completar las respuestas a los riesgos.<sup>41</sup>

Los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad han de comprender la huella de los riesgos relacionados con factores ESG dentro de la cartera de riesgos de la entidad. Plantéese formular las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la contribución de los riesgos relacionados con factores ESG a la exposición total de la empresa?
- ¿Qué riesgos relacionados con factores ESG están incluidos en cada categoría de riesgo (p. ej., estratégico, operativo, financiero, cumplimiento normativo)?
- ¿Dónde se producen los impactos (p. ej., unidad de negocio frente a ubicación geográfica)?
- Dentro de estos riesgos ¿cuáles son sistémicos en naturaleza y cuáles son exclusivos para un área operativa?
- ¿Qué es necesario saber para gestionar mejor estos riesgos?
- ¿Qué interdependencias existen entre riesgos que causan un aumento o disminución de la gravedad general para la empresa?

Esta visión puede también ayudar a los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad, así como a los responsables de los riesgos, a distinguir entre riesgos locales que sean importantes para una región y otros que puedan causar un impacto en toda la entidad.

**Directriz**

---

Evaluar las respuestas a los riesgos a nivel entidad para comprender los impactos globales en su perfil de riesgo



## 4. Revisar y monitorizar los riesgos relacionados con factores ESG



### Introducción

Los Capítulos 2 y 3 se centran en cómo las organizaciones pueden aprovechar las actividades de ERM para comprender y responder mejor ante los riesgos relacionados con factores ESG. La ERM, no obstante, no es una actividad que simplemente haya que hacer una sola vez. Es un proceso dinámico que requiere revisión y monitorización continua tanto de los riesgos individuales como del proceso de ERM en general. En muchas jurisdicciones, la regulación requiere la monitorización de la eficacia de los procesos de control interno y de gestión de riesgos. Por ejemplo, la regulación del sector financiero noruego relativo a la gestión de riesgo exige que el director ejecutivo «monitoree continuamente los cambios en los riesgos de la entidad y que se asegure de que los riesgos de la firma se abordan correctamente de acuerdo con las pautas del consejo».<sup>1</sup>



Este capítulo trata sobre los componentes del marco de ERM de COSO relativos a la revisión y monitorización de riesgos y los tres principios asociados:<sup>2</sup>

- 15 **Evalúa los cambios significativos:** la organización identifica y evalúa los cambios que pueden afectar sustancialmente a los objetivos estratégicos y de negocio.
- 16 **Revisa el riesgo y el desempeño:** la organización revisa el desempeño de la entidad y tiene en consideración el riesgo.
- 17 **Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial:** la organización persigue mejorar la gestión del riesgo empresarial.

Todas las entidades experimentan cambios continuos en sus entornos internos y externos. En base a estos cambios pueden surgir nuevos riesgos, aparecer nuevos datos o herramientas de evaluación o puede que las respuestas a los riesgos ya no resulten eficaces a la hora de abordar un riesgo u oportunidad identificado. Con el establecimiento de indicadores para revisar estas actividades, las entidades pueden reconocer estos cambios antes de que el riesgo provoque un impacto negativo en la estrategia de negocio u objetivos y monitorizarlo debidamente.

- Este capítulo describe las siguientes acciones para ayudar a los profesionales de la gestión de riesgos y de sostenibilidad a revisar y monitorizar las respuestas a los riesgos relacionados con factores ESG:
  - Identificar y evaluar los cambios internos y externos que pueden afectar sustancialmente a la estrategia o los objetivos de negocio
  - Revisar las actividades de la ERM para identificar la necesidad de revisiones los procesos y capacidades de la ERM
  - Buscar mejoras en la forma en la que se gestionan los riesgos relacionados con factores ESG por parte de la ERM

### Evaluar un cambio sustancial

En comparación con otros riesgos más tradicionales, los riesgos relacionados con factores ESG pueden transformarse o evolucionar rápidamente debido a cambios en la demografía, nuevos datos científicos, nuevas tecnologías e innovaciones, un aumento en la concienciación de las partes interesadas y un mayor acceso a información y medios de comunicación sociales. Además, la naturaleza inherente de algunos de los riesgos relacionados con factores ESG pueden hacerlos más difíciles de pronosticar con precisión, en particular, la aparición de los riesgos relacionados con el clima. Debido a estas fuerzas dinámicas, las organizaciones deberían monitorizar continuamente los cambios sustanciales en el entorno interno o externo para determinar si algunos de ellos pueden desencadenar cambios en el perfil de riesgo de la entidad y requieren una respuesta o una decisión por parte de la dirección. La Tabla 4.1 presenta ejemplos de algunos cambios internos y externos que pueden causar un impacto en los riesgos relacionados con factores ESG.

**Directriz**

---

Identificar y evaluar los cambios internos y externos que pueden afectar sustancialmente a la estrategia o los objetivos de negocio

**Tabla 4.1: ejemplos de cambios sustanciales en el contexto empresarial**

Entorno interno	Entorno externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la estrategia u objetivos</li> <li>• Crecimiento organizativo rápido</li> <li>• Cambios organizativos, incluyendo cambios en la dirección</li> <li>• Fusiones y adquisiciones</li> <li>• Innovación</li> <li>• Cambio en el apetito de riesgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamentos nuevos o pendientes</li> <li>• Tecnología emergente</li> <li>• Cambio en las expectativas de las partes interesadas</li> <li>• Mayor frecuencia de fenómenos meteorológicos adversos</li> <li>• Tendencias o estrategias adoptadas por organizaciones homólogas</li> <li>• Cambios en mega tendencias globales</li> </ul>

En la gestión de los riesgos relacionados con factores ESG es particularmente importante monitorizar los cambios externos en el panorama regulador. Por ejemplo, en los últimos años, las grandes empresas globales han estado monitorizando estrechamente las iniciativas legislativas y de ejecución centradas en la eliminación de la esclavitud laboral de la cadena de suministro mundial de productos<sup>3</sup> o los cambios en la legislación de privacidad de datos, que han dado lugar al Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (GDPR por sus siglas en inglés).<sup>4</sup> De la misma forma, conversaciones con partes interesadas externas (reguladores, clientes, inversores u homólogos) pueden revelar un desplazamiento en las tendencias y las prácticas de la industria, como un cambio en la demografía y preferencias de los clientes.

El Capítulo 2 describe una variedad de métodos que pueden ayudar a las organizaciones a comprender los cambios en el contexto empresarial que causarían un impacto en el desempeño en torno a los riesgos relacionados con los factores ESG.

### Revisar las actividades de la ERM para responder al cambio

Cuando se identifiquen cambios significativos en el entorno interno y externo, o si el desempeño de la entidad se encuentra fuera del nivel aceptable de variación, puede que la dirección deba revisar o monitorizar los procesos o las capacidades de la ERM. Más abajo se incluyen algunos ejemplos de los aspectos de la ERM que pueden requerir una revisión.

#### Revisión del gobierno y la cultura

Los riesgos relacionados con factores ESG pueden hacer que una entidad tenga que evaluar el nivel de conocimiento del consejo o de la estructura de dirección sobre estos riesgos y, si fuera apropiado, introducir cambios en la estructura o los procesos de gobierno. Una entidad puede plantearse establecer un comité del consejo centrado en los riesgos y cuestiones relacionadas con factores ESG o incorporar nuevos miembros al consejo con conocimiento específico sobre estos tipos de riesgos (véase el Capítulo 1 para recibir orientación sobre los métodos para mejorar los conocimientos del consejo sobre los riesgos relacionados con factores ESG).

Puede que una organización desee revisar su cultura si la entidad no está adoptando las acciones necesarias para abordar un riesgo relacionado con factores ESG. Por ejemplo, una organización que ha experimentado múltiples incidentes de seguridad o un incidente catastrófico puede decidir implementar una cultura en la que «la seguridad es lo primero».

**Directriz**

---

Revisar las actividades de la ERM para identificar la necesidad de revisiones en los procesos y capacidades de la ERM

### Revisar la estrategia o los objetivos de negocio

En ocasiones excepcionales, si el desempeño de la entidad se desvía sustancialmente del perfil de riesgo esperado, la organización puede optar por revisar su estrategia o cambiar o abandonar un objetivo de negocio. Por ejemplo, en 2011 la reputación de la empresa Asia Pulp and Paper (APP) se vio gravemente dañada tras una agresiva campaña de Greenpeace. Este negocio indonesio pasó de ser una de las empresas de pulpa y papel más grandes del mundo a ser una marca mejor conocida por destruir la selva virgen y llevar a las especies al borde de la extinción. Mattel, Disney y Unilever fueron algunas de las 130 grandes empresas que cortaron sus vínculos con APP. En los dos años posteriores, APP desarrolló una nueva estrategia que incluía una Política contra la deforestación, objetivos que se comprometían a ayudar a preservar las selvas tropicales por sus elevadas reservas de carbono y ofrecía una mayor transparencia hacia las partes interesadas.<sup>5</sup>

Véase el Capítulo 2 donde encontrará ejemplos de organizaciones que han modificado su estrategia y objetivos debido a una cuestión sobre ESG.

### Revisar riesgos nuevos o cambiantes

Los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad deberían permanecer alerta ante los cambios internos y externos en el contexto empresarial para monitorizar si han surgido nuevos riesgos relacionados con factores ESG o si estos han cambiado sustancialmente. Cuando los cambios en el contexto empresarial den lugar a un nuevo riesgo o agraven o atenúen el posible impacto de un riesgo existente, los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad deberían plantearse si es pertinente llevar a cabo alguna una acción, tal como un cambio al inventario de riesgos, una nueva valoración de riesgos o la inversión en una respuesta al riesgo determinada.

Por ejemplo, como se ha demostrado recientemente en Ciudad del Cabo en Sudáfrica, la escasez de agua puede causar impactos rápidos y graves.<sup>6</sup> Las empresas manufactureras puede que fueran conscientes de su dependencia del agua para sus operaciones sudafricanas, pero no habían identificado la escasez de agua como un riesgo significativo. A medida que la escasez de agua empeora, las entidades pueden elevar la prioridad del riesgo, desarrollar programas de reducción de uso del agua y planes de continuidad de negocio y establecer indicadores para vigilar el uso del agua y los niveles de los depósitos.

### Revisar el método de evaluación y las premisas

Como se estudió en el Subcapítulo 3b, una valoración de la gravedad de un riesgo está compuesta del método de evaluación seleccionado y de los datos, parámetros y premisas en los que se fundamenta. A medida que hay nuevos métodos o datos disponibles, los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad deberían plantearse si el método de evaluación seleccionado sigue siendo el más apropiado.

Por ejemplo, un análisis de escenarios para un riesgo relacionado con el clima incorpora multitud de premisas que pueden cambiar con el paso del tiempo. Algunas entidades adoptan actualmente el escenario de 2 °C, en base a una recomendación del TCFD, puesto que proporciona un punto de referencia común que está generalmente alineado con los objetivos del Acuerdo de París y ayuda a la evaluación de la posible magnitud y plazo de tiempo de las implicaciones relacionadas con la transición. Ahora bien, las entidades deben monitorizar las tendencias y las condiciones para evaluar si hay necesidad de ir ajustando esta premisa con el transcurso del tiempo. El TCFD recomienda que las empresas no pierdan de vista los escenarios de la Agencia Internacional de la Energía (IEA por sus siglas en inglés), el proyecto de Rutas de Descarbonización Profunda (DDPP por sus siglas en inglés), la Agencia Internacional de las Energías Renovables (IRENA por sus siglas en inglés) y Greenpeace para determinar la aparición o el cambio de diferentes rutas y sus implicaciones para la empresa.<sup>7</sup>

Una organización puede aprovechar esta oportunidad para subir o bajar la prioridad de los riesgos identificados a fin de facilitar la reasignación de recursos. El cambio refleja una evaluación revisada de los criterios de priorización aplicados anteriormente.

### Revisión de la eficacia de las respuestas ante los riesgos

La dirección revisa las respuestas a los riesgos para comprender la eficacia con la que se están abordando los riesgos relacionados con factores ESG, incluyendo si la respuesta sitúa al riesgo dentro de un nivel aceptable de desempeño. Una organización puede seleccionar indicadores para monitorizar la eficacia de la respuesta a los riesgos relacionados con factores ESG y establecer umbrales en forma de alertas para cuando se superen las tolerancias de los riesgos y sea necesario tomar decisiones adicionales. El siguiente ejemplo demuestra cómo un negocio puede establecer indicadores y umbrales para la revisión y monitorización continua de los riesgos.

**Infosys Limited: monitorización del riesgo de escasez de agua**

Infosys, un conglomerado multinacional, considera la escasez de agua como un riesgo significativo para sus operaciones empresariales en India. La empresa ha implementado un proceso de monitorización para identificar factores en el entorno externo que pudieran modificar la valoración de la gravedad del riesgo. La dirección ha identificado los siguientes indicadores específicos para instalaciones y a nivel de toda la empresa:

- Niveles freáticos para cada una de las áreas geográficas
- Capacidad de almacenamiento de agua de lluvia en todas las instalaciones
- Disponibilidad y coste del agua a través de la entrega de depósitos de agua

El responsable del riesgo revisó y estableció umbrales para cada uno de los indicadores anteriores. Cuando los resultados de los indicadores superaron un umbral individual, el responsable del riesgo alertó a la dirección para su control.<sup>a</sup>

Los indicadores de actividad y resultado pueden ser utilizados para monitorizar un riesgo e identificar cuando es necesario hacer revisiones. Los indicadores de actividad permiten a las organizaciones evaluar la eficacia de la implementación (como el número de eventos formativos celebrados), mientras que los indicadores de resultado se centran en el desempeño y la exposición general al riesgo (como la actuación en materia de derechos humanos de los proveedores). La Tabla 4.2 presenta indicadores de actividad y resultado e indica cómo estos pueden utilizarse para monitorizar el programa de la cadena de suministro de una entidad.

**Pro Paper & Packaging**

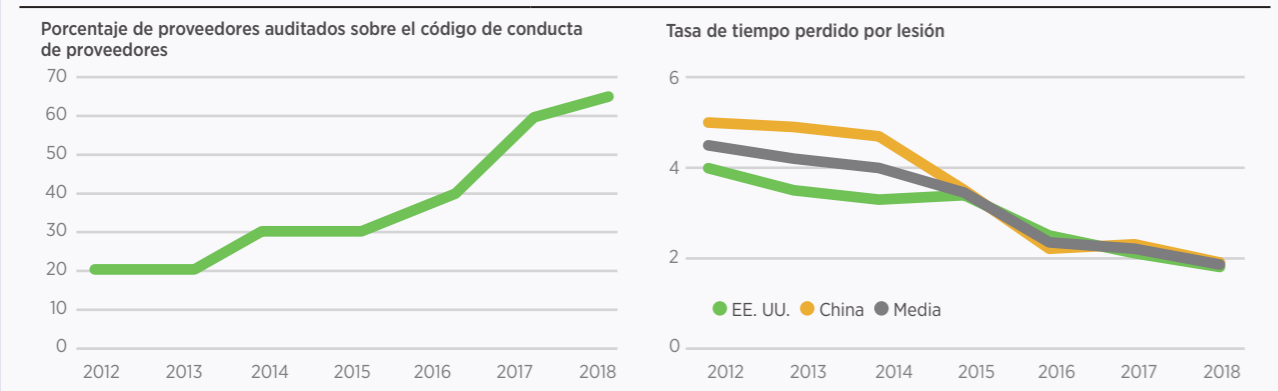
Véase el Anexo VIII donde encontrará un ejemplo ilustrativo del establecimiento de umbrales para monitorizar los riesgos relacionados con factores ESG.

**Tabla 4.2: ejemplos de indicadores de actividad y resultado para la monitorización de un programa de cadena de suministro**

Indicadores de actividad		Indicadores de resultado	
Insumos	Procesos	Productos	Resultados
Los recursos utilizados o gastados en una actividad empresarial (p. ej., coste de la iniciativa)	Actividades llevadas a cabo con los recursos (p. ej., número de eventos formativos)	Los resultados de las actividades llevadas a cabo (p. ej., número de participantes formados)	Impacto de los resultados o cambios en el capital social o del entorno (p. ej., los participantes tienen mejores destrezas, tienen una mayor empleabilidad y entran en la fuerza laboral)

Tanto los indicadores de actividad como los de resultado pueden ser utilizados para monitorizar las tendencias con el paso del tiempo. Véase la Figura 4.1 donde encontrará ejemplos ilustrativos de tendencias de actividad (porcentaje de auditorías de proveedores) y resultado (tasa de tiempo perdido por lesión).

**Figura 4.1: ejemplo de tendencias de indicadores de riesgos (actividad y resultado)**



Estos indicadores pueden utilizarse para comunicar a las partes interesadas internas o externas la forma en la que una organización está respondiendo a un riesgo en particular y la eficacia de la respuesta ante dicho riesgo (véase el Capítulo 5).

<sup>a</sup> Hay un estudio completo del caso disponible en wbcscd.org. (WBCSD (2017). «Infosys: Mitigating water risk at India-based hubs.»)

Una respuesta seleccionada ante un riesgo puede también dar lugar a consecuencias imprevistas al haber introducido nuevos riesgos o consecuencias de riesgos que no se habían contemplado anteriormente. Por ejemplo, una empresa de bebidas puede mitigar el riesgo de escasez de agua cambiando el uso de botellas de cristal reutilizables a botellas de plástico de un solo uso, reduciendo así el uso de agua durante la producción (necesaria para la limpieza inicial de las botellas de cristal) y disminuyendo la dependencia de recursos hídricos escasos. No obstante, esto puede dar lugar a un riesgo imprevisto adicional para la entidad, debido al aumento de la atención hacia los residuos plásticos por parte de los clientes y las ONG.

**Seleccionar indicadores para monitorizar el riesgo**

Para determinar los indicadores apropiados para monitorizar un riesgo, los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad pueden hacer uso de los indicadores clave de desempeño de la entidad (p. ej., objetivo de retención del personal, objetivo de reducción de intensidad del carbono) o los marcos relacionados con factores ESG existentes utilizados para el reporting de sostenibilidad, como GRI. Aunque no están diseñados para medir riesgos, los indicadores de GRI pueden proporcionar ejemplos de métricas utilizadas para revisar la respuesta y el desempeño de una entidad.<sup>8</sup> La Tabla más abajo indica cómo el estándar del agua de GRI puede ser utilizado para esta finalidad.

**Ejemplo de aplicación de GRI a la monitorización de riesgos**

	Descripción
<b>Riesgo</b>	La escasez de agua causa un impacto en la capacidad de operación de la entidad.
<b>Respuesta</b>	La entidad está reduciendo su uso de agua, aumentando su reciclaje y monitorizando el nivel freático para prevenir reducciones adicionales.
<b>Indicadores de monitorización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción total de agua por fuente y cuota asignable de disponibilidad de agua</li> <li>• Fuentes totales de agua afectadas sustancialmente por la extracción</li> <li>• Volumen total de agua reciclada y reutilizada</li> </ul>

**Revisar los cambios en la comunicación y reporting**

Una mayor atención de los inversores hacia la información relacionada con los factores ESG, un cambio en los requisitos reglamentarios y un aumento del uso de los marcos voluntarios han dado lugar a cambios en la divulgación y la difusión de la información. Puede que las organizaciones deseen vigilar la suficiencia y relevancia de la información sobre los riesgos relacionados con factores ESG que están recabando y divulgando mediante métodos como:

- La realización de un seguimiento a nivel global de los requisitos de reporting relacionados con los factores ESG
- La monitorización de las nuevas normativas relacionadas con los factores ESG
- La realización de estudios comparativos entre los métodos de comunicación y reporting de la organización y los de homólogos u organizaciones líderes
- Monitorización de las resoluciones o propuestas de los accionistas relacionadas con los factores ESG, como una propuesta para que la empresa establezca objetivos de emisiones con base científica o asigne un experto en derechos humanos al consejo de administración
- El trabajo con las partes interesadas (interna y externamente) sobre las necesidades de información

A través de estas actividades, una organización puede determinar si necesita actualizar sus comunicaciones o divulgaciones para satisfacer mejor las necesidades de las partes interesadas o cumplir los requisitos jurisdiccionales.

**Marco temporal de revisión de las actividades**

El marco temporal de revisión de las actividades varía entre entidades. Mientras que la dirección evalúa cada riesgo con una frecuencia anual, los cambios significativos pueden justificar una acción provisional. Aunque algunos riesgos medioambientales, como el cambio climático, no se espera que causen un impacto en las organizaciones a corto plazo, se recomienda realizar revisiones frecuentes de los impactos físicos y transicionales anticipados, así como de las premisas y escenarios, puesto que puede que estos no sean fáciles de pronosticar. Por ejemplo, puede que un análisis de mega tendencias se lleve a cabo cada tres años, mientras que una valoración de riesgos de proveedores se actualice de año en año y los incidentes de seguridad o reclamaciones se vigilen de forma continua. Además, la evaluación del estado y la eficacia de las respuestas a los riesgos puede requerir evaluaciones y comunicaciones trimestrales o semestrales.

### Funciones y responsabilidades para las actividades de revisión

Los responsables de riesgos son generalmente los encargados de revisar las respuestas a los riesgos, desarrollar indicadores para revisar los riesgos y realizar un seguimiento de su eficacia. Los profesionales de sostenibilidad pueden apoyar este proceso con su conocimiento sobre cuestiones de ESG. Por ejemplo, un responsable de riesgos encargado de monitorizar la escasez de agua puede hacer uso del conocimiento del profesional de sostenibilidad sobre los reglamentos en torno al agua de un área geográfica específica y las herramientas y recursos apropiados para realizar un seguimiento del riesgo de escasez de agua en la región.

### Emprender mejoras

Incluso aquellas entidades que han integrado eficazmente la gestión de los riesgos relacionados con factores ESG en los procesos de la ERM pueden continuar tratando de ser más eficientes. El marco de ERM de COSO ofrece oportunidades para revisar y mejorar la efectividad de la ERM: comenzando con los procesos y estructura generales y extendiéndose hacia otras actividades de ERM.<sup>9</sup> Algunas áreas que proporcionan oportunidades para revisar la efectividad de la gestión de los riesgos relacionados con factores ESG pueden incluir:

- **Nueva tecnología:** las plataformas de software relacionadas con factores ESG pueden ofrecer una oportunidad de recopilar datos de mayor calidad (p. ej., agua, residuos, emisiones de gases de efecto invernadero e incidentes de seguridad) en un sistema centralizado. Los datos observados a través de satélites (p. ej., patrones de deforestación) o plataformas de medios de comunicación sociales (p. ej., cambio en las preferencias de los clientes o campañas, huelgas sindicales) pueden ser utilizados para proporcionar información a la organización en tiempo real sobre el desempeño en materia de riesgos.
- **Cambio organizativo:** una organización que está ampliando sus operaciones en mercados emergentes puede esperar enfrentarse a un mayor número de riesgos relacionados con factores ESG (p. ej., derechos humanos) en el futuro por lo que puede asignar un experto en la materia al consejo o a los equipos ejecutivo o de gestión. Las fusiones y adquisiciones pueden suponer la incorporación de nuevas instalaciones que no cumplan inmediatamente las normativas o expectativas de la organización.
- **Apetito de riesgo:** la revisión del desempeño clarifica los factores que afectan al apetito de riesgo de la entidad. Ofrece también la oportunidad a la dirección de refinar este apetito de riesgo. Por ejemplo, los profesionales de la sostenibilidad pueden implementar una política pública contra la deforestación para la adquisición de aceite de palma. Una vez que la dirección esté de acuerdo en que la organización puede cumplir los compromisos para un bien de consumo, puede plantearse ampliar la política para cubrir la carne de vacuno, la pulpa y el papel y la soja.
- **Comparación con homólogos:** estudiar a los competidores de la industria puede ayudar a una organización a determinar si está funcionando fuera de los límites de desempeño del sector. Por ejemplo, una empresa global de alimentos y bebidas descubrió durante una revisión de homólogos que varios de sus competidores habían establecido una estrategia y objetivos para reducir los insumos de azúcar en toda la cartera de productos a fin de satisfacer a un segmento de clientes en rápido crecimiento. Por consiguiente, la empresa revisó y monitorizó su estrategia para aumentar su competitividad y con ello su comportamiento hacia este segmento de clientes.
- **Carencias históricas:** las organizaciones que no han logrado identificar o gestionar riesgos relacionados con factores ESG en el pasado pueden llevar a cabo un ejercicio de «lecciones aprendidas» para comprender cómo se pueden integrar los factores ESG en todo el proceso de ERM.

#### Directriz

- Buscar mejoras en la forma en la que se gestionan los riesgos relacionados con factores ESG por parte de la ERM

## 5. Información, comunicación y reporting de los riesgos relacionados con factores ESG



El último capítulo de esta guía trata de la comunicación y reporting a las partes interesadas de la información sobre los riesgos relacionados con factores ESG. La información sobre riesgos contribuye a la toma de numerosas decisiones estratégicas, operativas, de inversiones o compras tanto de las partes interesadas internas como externas. Las organizaciones deberían hacer uso de los canales de comunicación existentes para proporcionar al público objetivo información oportuna, relevante y de calidad relacionada con los factores ESG.<sup>1</sup>



Este capítulo trata sobre los componentes del marco de ERM de COSO relativos a la información comunicación y reporting y los tres principios asociados:<sup>2</sup>

- 18 **Hace uso de los sistemas de información:** la organización utiliza los sistemas y tecnologías de la información de la entidad como soporte a la gestión del riesgo empresarial.
- 19 **Comunica información sobre riesgos:** la organización utiliza canales de comunicación como soporte a la gestión del riesgo empresarial.
- 20 **Informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño:** la organización informa sobre el riesgo, la cultura y el desempeño en múltiples niveles y a lo largo de toda la entidad.

El objetivo principal de la comunicación interna y el reporting es proporcionar información útil para la toma de decisiones sobre el método de gestión del riesgo y el desempeño de una entidad. La comunicación interna y la divulgación pueden mejorar la concienciación sobre los riesgos relacionados con factores ESG para el nivel apropiado de la entidad, comunicar el buen nivel de gestión de los riesgos y proporcionar información para apoyar una toma de decisiones más informada en toda la entidad.

La comunicación y reporting externos sobre la gestión de los riesgos son requisitos regulatorios en muchas jurisdicciones, que exigen a las entidades dar a conocer el proceso de gestión de riesgos y divulgar los riesgos clave a una selección de partes interesadas definidas. Un aumento en la demanda de información relacionada con los factores ESG por parte de los inversores está también haciendo que las organizaciones divulguen públicamente de forma voluntaria información relacionada sobre estos factores.

- Este capítulo describe las siguientes acciones para ayudar a los profesionales de la gestión de riesgos y de sostenibilidad a comunicar interna y externamente los riesgos relacionados con factores ESG:
  - Identificar información relevante y canales para la comunicación y reporting interno y externo
  - Comunicar y divulgar internamente información relevante en torno a los riesgos relacionados con factores ESG para la toma de decisiones
  - Comunicar y divulgar externamente información relevante en torno a los riesgos relacionados con factores ESG para cumplir las obligaciones reglamentarias y ayudar a las partes interesadas en la toma de decisiones
  - Identificar continuamente oportunidades para mejorar la calidad de los datos relacionados con factores ESG que se divulgan interna y externamente

### Información y canales de comunicación y reporting

La información relativa a los riesgos relacionados con factores ESG que han sido identificados y priorizados puede ser relevante para una amplia variedad de partes interesadas, incluyendo la junta directiva, la dirección operativa y los empleados, además de para partes interesadas externas, tales como accionistas, reguladores, clientes, sociedad civil y organizaciones no gubernamentales.<sup>3</sup> Para cada grupo de partes interesadas la organización ha de plantearse:

- ¿Qué información sobre los riesgos relacionados con factores ESG es necesaria para la toma de decisiones?
- ¿Qué indicadores y métricas relativos a los factores ESG son apropiados para proporcionar información que sea útil para la toma de decisiones?
- ¿Con qué frecuencia se necesita ofrecer esta información?
- ¿Qué canal y medio debería utilizarse para comunicar la información?
- ¿Cuáles son las vías de escalado apropiadas para un riesgo determinado?
- ¿Qué controles o procesos se han implementado para asegurar la calidad de los datos (p. ej., controles sobre datos internos, aseguramiento externo)?
- ¿Cuál es la forma más efectiva de comunicar el riesgo? Siempre que sea posible, las organizaciones deberían tratar de comunicar los riesgos en función del nivel de impacto que causarían en la estrategia y los objetivos de la entidad (consulte los Subcapítulos 3a y 3b para obtener orientación adicional).

**Directriz**

---

Identificar información relevante y canales para la comunicación y reporting interno y externo

El responsable del riesgo es el responsable central de la información y comunicación sobre el riesgo. Los responsables de los riesgos pueden trabajar con los profesionales de sostenibilidad u otras partes interesadas para comprender los requisitos de información relacionados con los factores ESG y los canales para la comunicación. Los directores de sostenibilidad trabajan especialmente en la comunicación externa de los riesgos relacionados con factores ESG, tales como los informes de sostenibilidad y el reporting de información relativa al clima.

#### Hacer uso de los sistemas de información

Mientras que las organizaciones globales utilizan sistemas de datos financieros y operativos a diario (p. ej., sistemas de contabilidad, sistemas de planificación de recursos empresariales [ERP]), los sistemas de información para capturar y divulgar información relacionada con los factores ESG son menos comunes. Aun así, las organizaciones que utilizan sistemas de información para recopilar y agrupar datos relacionados con factores ESG procedentes de toda la organización pueden observar mejoras en lo siguiente:

- Monitorización y comunicación
- Calidad de los datos
- Visibilidad del riesgo en toda la entidad
- Toma de decisiones
- Puntualidad
- Colaboración y equipos multidisciplinares

Por ejemplo, una entidad que utilice una plataforma de software de medioambiente, salud y seguridad (EH&S) puede recopilar datos sobre incidentes de salud y seguridad procedentes de múltiples instalaciones operativas momentos después de que ocurran. La causa raíz puede determinarse y registrarse en el sistema en el momento del incidente. Esta información puede posteriormente ser recopilada por la organización para efectuar un análisis de tendencias, a fin de conocer qué instalaciones tienen problemas de seguridad significativos o frecuentes. Instalaciones con problemas de seguridad similares pueden trabajar junto con otras instalaciones que demuestren tener las mejores prácticas a fin de desarrollar e implementar soluciones útiles. Asimismo, esta información puede ser analizada junto con otra información que utilice la dirección para tomar decisiones cuando las plataformas de software que albergan los datos EH&S están combinadas o en comunicación con la infraestructura de software existente.

### Partes interesadas internas: comunicación y reporting

La comunicación de la información sobre los riesgos es fundamental a la hora de mejorar las decisiones relativas tanto al establecimiento de la estrategia como a las operaciones diarias. La comunicación interna de los riesgos relacionados con factores ESG puede ayudar en particular a:

- **Informar al Consejo de Administración y a la dirección sobre el impacto que los riesgos relacionados con factores ESG causarían en la estrategia empresarial y los objetivos:** esto puede ayudar al Consejo y a la dirección a tomar decisiones importantes y aprovechar oportunidades.
- **Fomentar la concienciación sobre los riesgos relacionados con factores ESG que son críticos para la entidad:** esta concienciación puede favorecer la toma de decisiones diaria y la asignación de los recursos adecuados para abordar el riesgo.
- **Promover una cultura de concienciación sobre riesgos y de implicación de los empleados en toda la organización:** por ejemplo, una aerolínea puede comunicar datos de seguridad agregados a los trabajadores para ayudarles a entender cómo contribuyen al desempeño de seguridad de la propia aerolínea y del aeropuerto. Un boletín de seguridad típico recoge tanto los indicadores anticipados (p. ej., número de empleados formados en seguridad) y retrospectivos (p. ej., tasa de incidentes).

**Directriz**

---

Comunicar y divulgar internamente información relevante en torno a los riesgos relacionados con factores ESG para la toma de decisiones

La comunicación sobre los riesgos varía en función del público objetivo (p. ej., Consejo de Administración frente a la dirección operativa) y las necesidades de información de cada una de las partes interesadas (p. ej., la necesidad de comprender los detalles de la respuesta ante el riesgo de una entidad frente a la eficacia general). La Tabla 5.1 ofrece ejemplos de consideraciones que los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad deberían tener en cuenta a la hora de preparar comunicaciones para públicos específicos basadas en las vías de escalado definidas en la organización.

**Tabla 5.1: grupos de partes interesadas internas, información y comunicación**

Grupo de partes interesadas	Ejemplo de expectativas de información	Ejemplo de métodos de comunicación
<b>Consejo de Administración</b> Proporciona supervisión estratégica para los riesgos críticos de la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios significativos en el entorno empresarial interno y externo y la estrategia de la organización ante estos cambios</li> <li>• Riesgos que quedan fuera del apetito de riesgo o la tolerancia</li> <li>• Eficacia general de las respuestas ante los riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones y materiales de lectura previos a la reunión del Consejo de Administración</li> <li>• Materiales externos o de terceros (p. ej., publicaciones de la industria, el mercado y profesionales, informes de los medios de comunicación, sitios web de empresas competidoras, índices clave internos o externos)</li> </ul>
<b>Dirección operativa</b> Supervisa las operaciones diarias que incorporan las respuestas ante los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios significativos en el entorno empresarial interno y externo que afecten a la estrategia y aceptación de riesgos</li> <li>• Cambios significativos de un riesgo o perfil de riesgo</li> <li>• Estado y eficacia de las respuestas ante los riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos elaborados internamente (p. ej., documentos informativos, cuadros de mando, evaluaciones de rendimiento, presentaciones, cuestionarios y encuestas, políticas y procedimientos, preguntas frecuentes)</li> <li>• Comunicaciones informales/orales (p. ej., conversaciones individualizadas, reuniones)</li> </ul>
<b>Empleados</b> Llevan a cabo las operaciones diarias que incorporan las respuestas a los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La naturaleza de las respuestas a los riesgos y los impactos en funciones y responsabilidades</li> <li>• La importancia para la organización de las actividades que dan respuesta a los riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades formativas y seminarios (p. ej., formación presencial o en línea, webcast u otros formatos de vídeo, talleres)</li> <li>• Materiales, reuniones o interacciones</li> <li>• Mensajes electrónicos (p. ej., correos electrónicos, medios de comunicación sociales, mensajes de texto, mensajes instantáneos)</li> <li>• Eventos públicos (p. ej., eventos promocionales, reuniones en ayuntamientos, conferencias de la industria/el sector)</li> </ul>

### Partes interesadas externas: comunicación y reporting

Las partes interesadas externas tienen interés en comprender cómo una organización gestiona sus riesgos relacionados con factores ESG para crear y mantener el valor para los accionistas, o en cómo abordan las cuestiones relativas a ESG que pueden causar un impacto en la sociedad o el medioambiente. Aunque hay requisitos para el reporting de la información relativa a los riesgos en muchas jurisdicciones, las organizaciones reconocen también las ventajas de comunicar y divulgar externamente los riesgos relacionados con factores ESG, a fin de demostrar la responsabilidad, la responsabilización y las medidas correctivas ante los riesgos derivados de los impactos y las dependencias que la entidad haya identificado.

De esta forma, las comunicaciones y divulgaciones externas sobre los riesgos relacionados con factores ESG deberían alinearse con los requisitos de reporting obligatorios y voluntarios de la entidad.

### Requisitos de reporting obligatorio

A la hora de preparar las comunicaciones externas sobre los riesgos relacionados con factores ESG, las organizaciones deberían comenzar por entender el riesgo y los requisitos de reporting de su jurisdicción. Esto incluye comprender los requisitos de reporting de la entidad:

- Riesgos significativos o materiales (p. ej., se exige que las empresas inscritas en la Comisión del mercado de valores de los EE. UU. divulguen factores de riesgo materiales en su informe anual 10-K/20F)
- Los riesgos individuales relacionados con factores ESG que cumplen los criterios de la organización en materialidad y reporting en la declaración legal (p. ej., las empresas químicas incluyen problemáticas de salud y seguridad como un factor de riesgo material)
- Cuestiones ESG que contribuyan a otros riesgos materiales (p. ej., deberían incluirse los fenómenos meteorológicos adversos que pueden afectar a la continuidad del negocio, en la descripción de los riesgos de las divulgaciones obligadas por la ley)
- Los riesgos o cuestiones relacionados con factores ESG que se han de divulgar en virtud de un requisito separado, tal como el artículo 173-VI de Francia, que obliga a las empresas de gestión de activos e inversores institucionales a describir los métodos utilizados para incorporar los factores ESG en la estrategia de inversión y los medios empleados para favorecer la transición energética y ecológica<sup>4</sup>

El Capítulo 1 ofrece información adicional sobre la función de las obligaciones fiduciarias para el reporting de los riesgos relacionados con factores ESG, así como los requisitos regulatorios relativos a dichas cuestiones. Puede encontrar marcos voluntarios adicionales para la divulgación de las cuestiones ESG en el Anexo III. Los requisitos jurisdiccionales para el reporting de factores de riesgo y los factores de riesgo relacionados con factores ESG, se resumen en el Anexo II.

### Comunicación y reporting voluntario

Además de los requisitos de reporting obligatorio, la mayoría de las entidades cuentan con partes interesadas externas que requieren amplia comunicación y divulgaciones. Las partes interesadas pueden incluir inversores, proveedores, clientes u otros grupos de la sociedad.

Las decisiones que las organizaciones toman sobre la reporting externo de la información relativa a factores ESG se ven afectadas por múltiples consideraciones. Hay varias posibilidades disponibles para las empresas a la hora de plantearse qué información sobre factores ESG deberían divulgar y dónde deberían hacerlo y a qué público dirigirla.

En un estudio de EY, más del 81 % de los inversores institucionales manifestaron que las empresas no comunican adecuadamente los riesgos relacionados con factores ESG que podrían afectar a sus modelos de negocio actuales y un 60 % de ellos reclaman que las empresas divulguen estos riesgos con mayor detalle.<sup>5</sup>

Para comprender qué premisas informan las conclusiones extraídas y qué finalidad y a qué público objetivo está dirigida la información, las organizaciones deberían identificar sus partes interesadas, comprender sus prioridades y sus necesidades de información en cuanto a los factores ESG y determinar un método de comunicación. En la Tabla 5.2 se ofrecen ejemplos de expectativas de información de las partes interesadas y los métodos para comunicarse con ellas.

#### Directriz

- Comunicar y divulgar externamente información relevante en torno a los riesgos relacionados con factores ESG para cumplir las obligaciones reglamentarias y ayudar a las partes interesadas en la toma de decisiones

**Tabla 5.2: grupos de partes interesadas externas, información y comunicación**

Grupo de partes interesadas	Ejemplo de expectativas de información	Ejemplo de métodos de comunicación
<b>Inversores</b> Proporcionan capital a la entidad con expectativas de rendimientos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de la entidad para gestionar cambios significativos en el entorno empresarial interno y externo que den lugar a impactos o dependencias relacionados con factores ESG</li> <li>• Comprender cómo la entidad identifica, evalúa y gestiona sus riesgos relacionados con factores ESG (p. ej., riesgos relativos al clima).<sup>6</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta general de accionistas</li> <li>• Informe anual, declaración de riesgos o 10-K</li> <li>• Informe integrado</li> <li>• Datos representativos</li> </ul>
<b>Proveedores</b> Suministran bienes o servicios a la entidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas de la entidad para proveedores que pueden incluir áreas como la ética, integridad, normativas legales, cumplimiento, seguridad y salud y medioambiente</li> <li>• Desempeño del proveedor con relación a la normativa relativa a factores ESG de la entidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código de conducta del proveedor</li> <li>• Un informe que incluya, por ejemplo, calidad, reparto, cantidad entregada, historial de desempeño, informe de incidentes y observaciones</li> <li>• Reuniones de la dirección<sup>7</sup></li> </ul>
Compras de clientes de productos o servicios de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información sobre cómo se elabora el producto (p. ej., ingredientes, país de origen, información de la fábrica)</li> <li>• Información sobre cómo utilizar el producto y si puede afectar a la salud y seguridad del consumidor (p. ej., efectos secundarios de productos farmacéuticos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas de marketing responsables (p. ej., promocionar datos precisos del producto)</li> <li>• Etiquetado del producto (p. ej., datos nutricionales)</li> <li>• Minoristas certificados, autorizados o con licencia (p. ej., farmacéuticos)</li> <li>• Grupos muestra elegidos</li> </ul>
<b>ONG y comunidades</b> Exigen responsabilidades a las entidades por sus impactos a los grupos de interés (p. ej., medioambiente, sociedad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El método de la entidad para mitigar los impactos negativos para los intereses de las ONG (p. ej., deforestación debida a la extracción de aceite de palma)</li> <li>• Comprender cómo la entidad beneficia al entorno y la sociedad local y global (p. ej., horas de voluntariado, contribuciones monetarias de los empleados a la investigación contra el cáncer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta general de accionistas</li> <li>• Informe integrado</li> <li>• Informe de sostenibilidad</li> <li>• Sitio web</li> <li>• Trabajo a nivel individual o facilitado en reuniones de inversores</li> </ul>

El Capítulo 2 describe cómo las evaluaciones de materialidad y el trabajo con las partes interesadas puede proporcionar perspectivas sobre estas problemáticas y los posibles riesgos que puedan surgir. Para algunas empresas, particularmente aquellas en las industrias extractivas, la incapacidad de comprender, trabajar y divulgar cuestiones o riesgos de ESG puede agravar un riesgo o puede convertirse en un riesgo en sí mismo. Un artículo de *Harvard Business Review* que documenta un estudio de 19 empresas mineras de oro menores que cotizan en bolsa<sup>8</sup> determinó que un tercio de su capitalización bursátil está condicionada por las relaciones con las partes interesadas. El artículo afirma que la negativa a trabajar con manifestantes o activistas molestos raramente funciona como estrategia para gestionar el riesgo social. Los autores recomiendan establecer un proceso para tratar de comprender las preocupaciones y objetivos de estas actividades de oposición a la empresa en lugar de desistir, desvincularse o rehusar a hacer cualquier comentario.<sup>9</sup>

El ejemplo más adelante detalla el método de California Public Employees' Retirement Systems (CalPERS) para comprender las necesidades de las partes interesadas e integrarlas en la toma de decisiones y el reporting.

#### CalPERS trabaja con las partes interesadas para comprender las problemáticas más urgentes

En 2016, California Public Employees' Retirement Systems (CalPERS) trabajó con partes interesadas externas para informarles de su próximo plan estratégico, así como para identificar los desafíos que pudieran amenazar a la organización o presentar barreras en el momento de lograr sus metas y objetivos. CalPERS se reunió con variedad de partes interesadas, incluyendo asociaciones patronales, asociaciones laborales, fondos de pensiones y legislaturas del estado. Para llevar a cabo esta actividad, CalPERS identificó múltiples áreas en las que podría mejorar su método de trabajo, como ser más agresivo en la compra de atención sanitaria para reducir los costes y mejorar el acceso a asistencia sanitaria de calidad. Las partes interesadas identificaron también desafíos clave, entre ellos, las amenazas de ciberseguridad y el creciente coste de la atención sanitaria.<sup>9</sup> Estas preocupaciones se incorporaron en el nuevo plan estratégico de CalPERS, que se comunicó posteriormente a las partes interesadas.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> Una empresa minera menor es una pequeña empresa que explota o desea explotar un depósito o campo de recursos naturales.

Se han desarrollado numerosos marcos voluntarios y son utilizados ampliamente para satisfacer los requisitos de reporting relativos a factores ESG de las partes interesadas externas. La Tabla 5.3 detalla parte de la orientación utilizada para ayudar con el reporting de los riesgos relacionados con factores ESG y su gestión por parte de la organización.

**Tabla 5.3: orientación existente para ayudar en el reporting externo de riesgos relacionados con factores ESG**

Marco	Aborda declaraciones financieras, informes anuales o informes específicos para factores ESG <sup>b</sup>	Descripción
Marco CDSB	Declaraciones financieras e informes anuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomienda requisitos de reporting para información medioambiental en informes generales en los que la información es material para comprender los riesgos y oportunidades financieros de las empresas, así como la resiliencia de sus modelos de negocio</li> <li>Se alinea con las recomendaciones del TCFD<sup>11</sup></li> </ul>
GRI	Informes específicos para factores ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece un marco ampliamente adoptado para divulgar cuestiones materiales en torno a la economía, el medioambiente, los asuntos sociales y el gobierno</li> <li>Asesora sobre el reporting de temas que representan riesgos para el modelo de negocio de una empresa o su reputación<sup>12</sup></li> </ul>
Marco <IR>	Informes anuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece un marco para el reporting integrado de los seis capitales (financiero, manufacturado, intelectual, humano, social y relacional y natural)</li> <li>Asesora a las entidades sobre cómo divulgar los riesgos específicos que afectan a la capacidad para crear valor a corto, medio y largo plazo y cómo la organización ha de gestionarlos<sup>13</sup></li> </ul>
Recomendaciones del TCFD	Declaraciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomiendan divulgaciones voluntarias para que las empresas informen sobre gobierno, gestión del riesgo e impactos del cambio climático en la organización</li> <li>Incluyen instrucciones específicas para la industria<sup>14</sup></li> </ul>
Guía de implementación y pautas de reporting del Consejo Normativo de Contabilidad sobre Sostenibilidad (SASB)	Declaraciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrece un marco para que la dirección evalúe la materialidad financiera<sup>c</sup> de las cuestiones de sostenibilidad teniendo en cuenta el riesgo, para la inclusión en informes financieros</li> <li>Recomienda unos requisitos mínimos de reporting por cada cuestión de sostenibilidad</li> <li>Incluye instrucciones específicas para la industria<sup>15</sup></li> </ul>
Objetivos de desarrollo sostenible <sup>16</sup>	Informes específicos para factores ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecen metas y objetivos que las organizaciones pueden tener en cuenta a la hora de presentar sus impactos<sup>16</sup></li> </ul>

<sup>b</sup> Los informes específicos para factores ESG hacen referencia a los informes de sostenibilidad anuales que se ponen a disposición del público.

<sup>c</sup> SASB aplica la definición de materialidad del Tribunal Supremo de los EE. UU. que es la «probabilidad sustancial de que la divulgación del hecho omitido hubiera sido considerada por el inversor razonable como una alteración significativa de la “mezcla total” de la información puesta a disposición».

El siguiente ejemplo indica cómo Solvay S. A. decidió divulgar riesgos relacionados con factores ESG a los inversores.

**Solvay S.A. Divulgaciones de los riesgos relacionados con factores ESG<sup>17</sup>**

Las divulgaciones de Solvay ilustran cómo las empresas pueden comunicar sus riesgos relacionados con factores ESG a los inversores. Como se indica en la tabla más abajo, Solvay divulga la transición climática como un riesgo emergente junto con sus otros riesgos principales: seguridad, riesgos físicos relacionados con el clima, seguridad industrial, accidentes de transporte, ética y cumplimiento normativo, riesgo de transición climática, riesgos cibernéticos y el uso de productos químicos. Para cada uno de estos riesgos, Solvay proporciona una descripción, el aspecto de materialidad correspondiente (y el SDG de la ONU si procede) y las medidas de prevención y mitigación, comenzando con las acciones principales.

Transición climática: riesgo emergente (alineado con SDG 13. de la ONU: cambio climático)	
<b>Descripción</b>	La falta de una estrategia de grupo para abordar los riesgos de transición relacionados con el clima (como los define el TCFD), los desafíos medioambientales más amplios y la escasez futura de recursos, podrían causar daños a la reputación de Solvay, pérdidas empresariales, subvaloración y dificultad para atraer a inversores a largo plazo.
<b>Prevención y mitigación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La estrategia de Solvay se centra en negocios con mayor valor añadido y menor exposición medioambiental.</li> <li>Todos los años la herramienta Sustainable Portfolio Manager (SPM) evalúa la exposición medioambiental de las ventas y la cartera de proyectos de innovación. SPM incluye criterios relacionados con el clima alineados con el escenario 2 °C.</li> <li>El plan de acción de intensidad del carbono tiene un objetivo de reducción del 40 % para 2025 (el año 2014 como referencia).<sup>d</sup></li> </ul>
<b>Acciones principales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se nombró un supervisor del comité ejecutivo para el clima y comenzó a trabajar con una completa hoja de ruta de estrategia</li> <li>Se lanzó un nuevo plan y objetivos para 2020 en torno a las emisiones al aire (SOx, NOx, COV), uso del agua y residuos peligrosos</li> <li>Se reafirmó el compromiso de una mejora continua de la eficiencia energética</li> <li>Se mejoró la huella de CO<sub>2</sub> de la mezcla de energías a través de iniciativas como la conversión a la combustión de biomasa o electricidad de fuentes renovables</li> <li>Se redujeron las emisiones de GEI producidas por las operaciones de procesamiento químico</li> <li>Se aplicó un precio interno del carbono (25 EUR/tonelada métrica de CO<sub>2</sub>) a las emisiones de GEI en todas las decisiones de inversión</li> <li>Se incluyó una métrica de GEI en la remuneración de la alta dirección</li> </ul>

### Calidad de la información divulgada sobre factores ESG

Puesto que el crecimiento de las divulgaciones obligatorias y voluntarias sobre factores ESG continúa, las entidades se están dando cuenta de que los responsables de la toma de decisiones que utilizan la información sobre factores ESG deben tener confianza en su relevancia y fiabilidad. De hecho, el 69 % de los directores de cartera y analistas de investigación creen que es importante que las divulgaciones de ESG estén sujetas a una verificación independiente.<sup>18</sup> Aunque una entidad obtenga o no aseguramiento de su información sobre factores ESG, la mejora de la calidad de los datos es fundamental para poder proporcionar información precisa a los responsables internos y externos de la toma de decisiones.

En 2017, el 85 % de las empresas del S&P 500 publicaron «informes de sostenibilidad» autoproclamados, un mayor número que hasta ahora.<sup>19</sup> Aun así, tanto las partes interesadas internas (p. ej., dirección, personal, miembros del consejo) como las externas (p. ej., inversores, analistas, ONG y reguladores) todavía no parecen tener el mismo nivel de confianza en la fiabilidad y calidad de la información disponible sobre sostenibilidad si se compara con la información financiera histórica. Por ejemplo, un 42 % de los inversores institucionales han afirmado que piensan que la información no financiera es con frecuencia inconsistente, no está disponible o no se ha verificado.<sup>20</sup>

La información sobre factores ESG divulgada interna o externamente requiere un nivel apropiado de control interno para asegurar que tanto esta como los datos sean precisos, fiables, puntuales, estén completos y que sean útiles para la toma de decisiones. La publicación *Control interno – Marco integrado de COSO*<sup>21</sup> puede ayudar a los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad a asegurarse de que esta información está controlada. En la Tabla 5.4 se describen las consideraciones de gobierno de datos que pueden ayudar a tener confianza en la información y que pueden ser aplicadas a toda ella, incluyendo datos materiales sobre factores ESG.

**Directriz**

Identificar continuamente oportunidades para mejorar la calidad de los datos relacionados con factores ESG que se divulgan interna y externamente

<sup>d</sup> 2017 las medidas principales incluyeron: En septiembre de 2018, presentó un nuevo objetivo a largo plazo comprometiéndose a reducir sus emisiones absolutas de gas de efecto invernadero (GEI) de las operaciones en 1 megatonelada de CO<sub>2</sub> para 2025 en comparación con el nivel de 2017, en perímetro constante mediante la desconexión de sus emisiones de GEI de sus perspectivas de crecimiento



**Tabla 5.4: consideraciones del gobierno de datos que favorecen a la calidad de la información sobre los factores ESG<sup>22</sup>**

Internas	Externas
<p>Al revisar la gestión de la información clave sobre la sostenibilidad para el reporting interno, puede que una organización desee contemplar los siguientes factores con relación a sus prácticas de gobierno y gestión de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cumple la creación, recopilación, validación, almacenamiento, uso, archivado y eliminación de los datos relacionados con la sostenibilidad de una organización, su política de gobierno de datos o estrategia para favorecer una gestión responsable?</li> <li>• ¿Es relevante y fiable la información sobre sostenibilidad integrada en los sistemas de reporting, procesos e informes existentes de la dirección? Si es así, ¿utiliza la dirección esta información de manera activa para llevar a cabo sus operaciones? Si no es así, ¿por qué no?</li> <li>• ¿Se mantiene el linaje de los datos (la conexión con sus fuentes originales) a través de todos los sistemas de información y cadena de suministro?</li> <li>• ¿Hace uso la organización de tecnología para establecer y mantener el linaje de los datos, la información de acceso y la conexión a los datos de origen? Si no es así, ¿puede hacer esto fácilmente?</li> <li>• ¿Se mantienen/conservan las conexiones y dependencias correspondientes entre la información de sostenibilidad y otros tipos de información?</li> <li>• ¿Con qué frecuencia se recogen los datos clave de sostenibilidad? ¿Pueden recogerse y divulgarse internamente a su debido tiempo y de forma asequible?</li> <li>• Si procede, ¿está la información material de sostenibilidad integrada en los análisis clave que ayudan a tomar decisiones a la dirección, como la relativa a la asignación de recursos, el desarrollo de producto, las fusiones y adquisiciones, el cumplimiento normativo y la gestión de riesgos?</li> <li>• ¿Están los incentivos a los empleados y a los socios de la cadena de suministro alineados con los objetivos de reporting de sostenibilidad de la organización?</li> </ul>	<p>Al revisar las prácticas de gestión de datos para los KPI relativos a la sostenibilidad específicos para los objetivos de reporting externo de esta materia, puede que una organización desee contemplar los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Está la información clave de sostenibilidad integrada en los sistemas de reporting y/o plataformas de planificación de recursos empresariales (ERP por sus siglas en inglés) existentes? Si no es así, ¿pueden incorporarse fácilmente? O ¿es posible establecer controles eficaces en torno a los sistemas y plataformas actuales u otros que sean fiables?</li> <li>• ¿Se han establecido políticas formales sistematizadas en toda la organización para ayudar a garantizar la fiabilidad de la recogida, validación análisis y reporting/comunicación de los datos de sostenibilidad?</li> <li>• ¿Ha establecido y comunicado la organización una responsabilidad y responsabilización claras para la recogida, validación y divulgación/comunicación de información clave sobre sostenibilidad?</li> <li>• ¿Están los procesos de divulgación y comunicación sobre sostenibilidad del reporting bien documentados e incluyen controles para evitar o detectar errores esenciales?</li> <li>• ¿Han participado los equipos de auditoría interna y cumplimiento, el equipo del director de finanzas y/o las partes interesadas pertinentes, como el proveedor de aseguramiento externo, en la revisión de la calidad de la información clave sobre sostenibilidad, procesos de apoyo y el sistema de control interno?</li> <li>• ¿Es fiable la calidad de los datos?</li> </ul>

Fragmento de: *Leveraging the COSO Internal Control – Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data*

Un número cada vez mayor de entidades obtienen declaraciones de aseguramiento independientes de terceros en su información sobre factores ESG en virtud de la normativa de ratificación de AICPA o la norma de encargos de aseguramiento (ISAE 3000). De las 250 entidades globales, más de dos tercios (67 %) de ellas obtienen aseguramiento en la información sobre factores ESG.<sup>23</sup> Las entidades que obtienen aseguramiento en la información sobre factores ESG pueden elegir entre dos niveles:

- La seguridad razonable que consiste en un examen riguroso que indica si la información está libre de errores sustanciales (considerada información a nivel de inversor)
- La seguridad limitada que consiste en procedimientos más limitados que producen un nivel de aseguramiento relevante menor al de la seguridad razonable

Mientras que la mayoría de las entidades buscan el aseguramiento de su información divulgada sobre factores ESG de forma voluntaria, los requisitos para verificación y/o aseguramiento están aumentando. Por ejemplo, algunas regulaciones incluyen verificación independiente de la divulgación de gases de efecto invernadero (p. ej., el Reglamento de Verificación y Acreditación [AVR por sus siglas en inglés] del Sistema de Comercio de Emisiones de la UE [EU ETS por sus siglas en inglés]<sup>24</sup> y el Reglamento de reporting de emisiones de gases de efecto invernadero de British Columbia).<sup>25</sup> Otros aplican la información sobre factores ESG de forma más general. Por ejemplo, el Consejo Internacional de Minería y Metales (ICMM por sus siglas en inglés)<sup>26</sup> exige que sus miembros obtengan aseguramiento en sus informes de sostenibilidad. Algunos países como Italia y Francia están comenzando a exigir aseguramiento tras la adopción de la Directiva sobre la información no financiera.<sup>27</sup>

# Glosario

**Adaptabilidad:** la capacidad de una entidad para adaptarse y dar respuesta a los riesgos.

**Análisis DAFO:** utiliza una matriz «dos por dos» para definir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta una empresa.

**Apetito del riesgo:** los tipos y el volumen de riesgo, a nivel general, que una organización está dispuesta a aceptar o rechazar en la búsqueda de valor.

**Capacidad de riesgo:** la máxima cantidad de riesgo que una entidad es capaz de absorber en la búsqueda del cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio.

**Capital financiero:** el criterio tradicional de rendimiento que incluye fondos obtenidos mediante financiación o generados a través de productividad.

**Capital humano:** El conocimiento, destrezas, competencias y otros atributos expresados en las personas que son relevantes a la actividad económica.d

**Capital intelectual:** representa los bienes intangibles asociados con una marca y reputación, además de las patentes, derechos de autor, sistemas organizativos y procedimientos relacionados.

**Capital natural:** el inventario de recursos naturales renovables y no renovables (e. g., plantas, animales, aire, agua, suelo, minerales) que se combinan para producir un flujo de beneficios para las personas.e

**Capital social y relacional:** redes con normas, valores y concepciones compartidos que facilitan la cooperación dentro o entre grupos.f

**Complejidad:** el ámbito y la naturaleza de un riesgo en cuanto al éxito de la entidad.

**Contexto empresarial:** las tendencias, eventos, relaciones y otros factores que puedan influir, clarificar o cambiar la estrategia y los objetivos, tanto actuales como futuros, de una entidad.

**Control interno:** un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad, diseñado para ofrecer una seguridad razonable en torno a la consecución de objetivos relativos a operaciones, divulgación y cumplimiento normativo. (Para estudiarlo a fondo véase la publicación Control Interno – Marco integrado.)

**Cultura:** las actitudes, el comportamiento y los conocimientos sobre riesgos, tanto positivos como negativos, que ejercen influencia en las decisiones de la dirección y del personal y que reflejan la misión, visión y valores clave de la organización.

**Datos:** hechos sin procesar que pueden recopilarse en conjunto para ser analizados, utilizados o referenciados.

**Dependencias:** Recursos (p. ej., humanos, sociales, naturales) que los negocios necesitan para crear y mantener val<sup>r</sup>.

**Entidad:** cualquier forma de organismo con o sin ánimo de lucro o gubernamental. Una entidad puede cotizar en bolsa, ser de propiedad privada, ser propiedad de una estructura cooperativa o cualquier otra estructura legal.

**Entorno externo:** cualquier factor ajeno a la entidad que ejerce influencia en la capacidad de cumplir con la estrategia y los objetivos empresariales.

**Entorno interno:** cualquier factor dentro de la entidad que ejerce influencia en la capacidad de cumplir la estrategia y los objetivos de negocio.

**Estrategia:** el plan de una organización para cumplir su misión, visión y aplicar sus valores clave.

**Estructura operativa:** la forma en la que la entidad organiza y lleva a cabo sus operaciones diarias.

**Evaluación de materialidad (o evaluación de materialidad de ESG):** el proceso de identificar, refinar y evaluar posibles cuestiones medioambientales, sociales y de gobierno que podrían afectar al negocio y/o sus partes interesadas, y condensarlas en una breve lista de temas que informan sobre la estrategia, los objetivos y las divulgaciones de una empresa.

**Extra financiero:** una amplia variedad de cuestiones que es probable que causen efectos a corto, medio o largo plazo en el desempeño empresarial. Las cuestiones extra financieras normalmente existen más allá del rango tradicional de variables que se contemplan como parte de los procesos de toma de decisiones. Los factores extra financieros incluyen, entre otros: el gobierno corporativo, la gestión de capital intelectual, los derechos humanos, las prácticas de seguridad y salud en el trabajo y de capital humano, la innovación, la investigación y el desarrollo, la satisfacción de los clientes,

<sup>a</sup> KPMG (2017). «ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.» Recuperado de [assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/lu/pdf/lu-en-esg-strategy-framework-for-board-oversight.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/lu/pdf/lu-en-esg-strategy-framework-for-board-oversight.pdf).

<sup>b</sup> Aunque estos términos se utilizan indistintamente, esta guía ha adoptado el término ESG, puesto que es el más comúnmente utilizado en estos momentos por la comunidad de los inversores y plasma la variedad de criterios utilizados para generar rendimientos financieros competitivos a largo plazo y un impacto social positivo. El término «riesgos relacionados» se ha adoptado para representar los riesgos que, aunque no provengan de los factores ESG, pueden tener causas o impactos relacionados con estos. Por ejemplo, el riesgo de las fluctuaciones en el precio de las materias primas puede verse agravado por una causa medioambiental, como inundaciones o sequías que no habían sido tenidas en cuenta anteriormente por la organización.

<sup>c</sup> Radley Yeldar. (2012). «The value of extra-financial disclosure: What investors and analysts said.» Encomendado por Accounting for Sustainability, GRI y Radley Yeldar. Recuperado de [globalreporting.org/resource/library/The-value-of-extra-financial-disclosure.pdf](https://globalreporting.org/resource/library/The-value-of-extra-financial-disclosure.pdf)

<sup>d</sup> Esta es la definición de OCDE del capital humano que se utiliza en el borrador «Protocolo del capital social y humano» previsto para publicación en 2019. Esta definición de capital humano es similar a la utilizada por el marco <IR>, que lo define como «las competencias, capacidades y experiencia de las personas y sus motivaciones para innovar».

el cambio climático y la gestión de recursos naturales, la salud pública y de los consumidores, el riesgo de reputación e impactos medioambientales y sociales más amplios causados por la actividad corporativa, como los impactos en la biodiversidad y en la comunidad.<sup>o</sup>

Factores medioambientales, sociales y de gobierno (ESG): a engloba los factores medioambientales, sociales y de gobierno que tienen un lugar prominente en las agendas de los inversores y otras partes interesadas.

Gestión del desempeño: la medida de los esfuerzos realizados para cumplir o superar los objetivos de la estrategia y del negocio.

Gestión del riesgo empresarial (ERM): la cultura, las capacidades y las prácticas integradas con el proceso de definición de la estrategia y su desempeño de las que las organizaciones dependen para gestionar el riesgo a la hora de crear, preservar y materializar valor.

Gobierno: los sistemas y procesos que aseguran la eficacia global de una entidad, ya sea un negocio, administración pública o institución multilateral.

Gobierno corporativo: el conjunto de relaciones entre la dirección, el consejo de administración, los accionistas y otras partes interesadas de la empresa que proporciona la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa.

Gravedad: una medida de consideraciones tales como la probabilidad y el impacto de eventos o el tiempo necesario para recuperarse de dichos eventos.

Impacto: el resultado o efecto de un riesgo. Puede haber una serie de posibles impactos asociados con un riesgo. El impacto de un riesgo puede ser positivo o negativo con relación a la estrategia o a los objetivos del negocio.

Incertidumbre: el estado de no saber si los posibles eventos se van a manifestar y cómo lo harán.

Información: datos procesados, organizados y estructurados relativos a un hecho o circunstancia particular.

Inventario de riesgos: todos los riesgos que pueden causar un impacto en una entidad.

Mega tendencias: fuerzas globales transformadoras importantes que definen el futuro, ya que tienen impactos de gran alcance en negocios, economías, industrias, sociedades y personas.

Misión: la finalidad principal de la entidad que establece lo que desea conseguir y la razón por la que existe.

No financiero: según la Directiva de la Unión Europea sobre el reporting de información no financiera, incluye asuntos medioambientales y aspectos sociales y de los empleados, respeto a los derechos humanos, cuestiones anti corrupción y anti soborno y la diversidad en los consejos de administración.

Objetivos empresariales: aquellos hitos cuantificables que la organización establece para cumplir con su estrategia.

Oportunidad: una acción o posible acción que crea o altera los objetivos o métodos para crear, preservar y materializar valor.

Organización: el término utilizado para describir colectivamente al consejo de administración, la dirección y demás personal de una entidad.

Partes interesadas: partes que tienen un interés genuino o conferido en la entidad.

Partes interesadas externas: cualquier parte que no esté implicada en las operaciones de la entidad pero que resulte afectada por la entidad, ejerza influencia directamente en el entorno empresarial de la entidad o en la reputación, marca y fiabilidad de la entidad.

Partes interesadas internas: partes que trabajan dentro de la entidad, como empleados, dirección y el consejo de administración.

Pensamiento integrado: la consideración activa por parte de una organización de las relaciones entre sus varias unidades operativas y funcionales y los capitales que esta utiliza o a los que afecta. El pensamiento integrado da lugar a la toma de decisiones y medidas integradas que contemplan la creación de valor a corto, medio o largo plazo.

Perfil de riesgo: una visión compuesta de los riesgos asumidos en un nivel particular de la entidad o aspectos del negocio, que posicionan a la dirección a contemplar los tipos, gravedad e interdependencias de los riesgos y cómo pueden afectar al desempeño de la entidad con relación a su estrategia y objetivos de negocio.

Persistencia: duración del impacto de un riesgo en una entidad.

Probabilidad: la posibilidad de que un evento se produzca.

Profesional de la gestión de riesgos: a efectos de esta guía, incluye a aquellas personas con una función directa en el proceso de la ERM, ahora bien, la orientación es aplicable a cualquier persona con la responsabilidad de gestionar riesgos (incluyendo la dirección operativa, los responsables de riesgos, la gerencia de línea).

Profesional de sostenibilidad: a efectos de esta guía, los profesionales de la sostenibilidad incluyen principalmente a

aquellos con una participación directa en una función de sostenibilidad; ahora bien, la orientación es relevante para cualquier persona que se vea afectada por las consideraciones relacionadas con los factores ESG.

Recuperación: la capacidad de una entidad para regresar a la tolerancia.

Riesgo: la posibilidad de que se produzcan eventos que afecten al cumplimiento de la estrategia y los objetivos de negocio. NOTA: «riesgos» (en plural) se refiere a uno o más posibles acontecimientos que pueden afectar al cumplimiento de los objetivos. «Riesgo» (en singular) se refiere a todos los posibles acontecimientos que pueden afectar colectivamente al cumplimiento de los objetivos.

Riesgo inherente: el riesgo para una entidad cuando la dirección no ha tomado acciones directas o focalizadas para alterar su gravedad.

Riesgo residual efectivo: el riesgo restante después de que la dirección haya tomado medidas para alterar su gravedad.

Riesgo residual objetivo: la cantidad de riesgo que una entidad prefiere asumir a la hora de cumplir su estrategia y objetivos de negocio, sabiendo que la dirección implementará, o ha implementado, medidas directas o enfocadas a alterar la gravedad del riesgo.

Riesgos relacionados con factores ESG: denominados comúnmente como riesgos de sostenibilidad, no financieros o extra financieros, son los riesgos y/o las oportunidades relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno que pueden causar un impacto en una entidad.<sup>b</sup>

Sostenibilidad: g un enfoque empresarial que crea valor para los accionista<sup>o</sup> a largo plazo aprovechando las oportunidades y gestionando los riesgos derivados de cambios económicos, medioambientales y sociales.

Sostenibilidad organizativa: la capacidad de una entidad para resistir el impacto de eventos de gran escala.

Tolerancia: los límites de la variación aceptable del desempeño en cuanto al cumplimiento de los objetivos de negocio.

Trabajo con <sup>o</sup>s partes interesadas: el proceso utilizado por una organización para trabajar con las partes interesadas pertinentes a fin de conseguir un resultado acordado.

Valores clave: las convicciones e ideales de la entidad en torno a lo que es bueno o malo, aceptable o inaceptable y que ejercen influencia sobre el comportamiento de la organización.

Velocidad de la aparición o velocidad: el tiempo que tarda en manifestarse un evento de riesgo o el tiempo que transcurre entre la aparición de un evento y el punto en el que la empresa siente primero sus efectos.

Visión: las aspiraciones de una entidad para su estado futuro o lo que la organización pretende conseguir con el paso del tiempo.

Visión a nivel de cartera: una visión compuesta de los riesgos a los que se enfrenta una entidad y que motiva a la dirección y al consejo a contemplar los tipos de gravedad e interdependencias de los riesgos y cómo pueden afectar al desempeño de la entidad con relación a su estrategia y objetivos de negocio.

Órgano regulador: el proceso utilizado por una organización para trabajar con las partes interesadas pertinentes con el objeto de lograr resultados acordados (puede incluir el consejo de administración, el comité de supervisión, el comité directivo, los socios generales o el propietario).

<sup>o</sup> Esta definición ha sido obtenida del «Protocolo del capital natural» de la Coalición del Capital Natural. Esta definición es similar a la utilizada por el marco <IR>, que lo define como «todos los recursos renovables y no renovables y procesos que proporcionan bienes o servicios que favorecen la prosperidad pasada, actual o futura de una organización».

<sup>1</sup> Esta es la definición de OECD del capital social que se utiliza en el borrador «Protocolo del capital social y humano» previsto para publicación en 2019. Esta definición es similar a la utilizada por el marco <IR>, que lo define como «las instituciones y las relaciones dentro y entre comunidades, grupos de interés y otras redes, y la capacidad para compartir información que mejore el bienestar individual y colectivo».

<sup>o</sup> RobecoSAM. «Corporate Sustainability.» Recuperado de [sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp](https://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/corporate-sustainability.jsp).

# Reconocimientos

## Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)

### Principales contribuyentes

- Rodney Irwin, director gerente de Redefining Value & Education
- Mario Abela, director de Redefining Value
- Lois Guthrie, directora, Redefining Value
- Eva Zabey, directora, Redefining Value
- Juliet Taylor, gerente de Redefining Value y Climate & Energy
- Eleanor Leach, asociada, Redefining Value
- Austin Kennedy, asociado, Redefining Value

## EY

### Principales contribuyentes

- Velislava Ivanova, EY Americas, directora de Servicios de cambio climático y sostenibilidad
- Brendan LeBlanc, socio
- Craig Faris, consultor de Servicios de consultoría de riesgos
- Rich Goode, director ejecutivo
- Lauren Rogge, gerente principal
- Anne Munaretto, gerente principal
- Margaret Weidner, gerente
- Susan Bailey, consultora principal

## Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a:

- La generosidad de Gordon and Betty Moore Foundation
- El Comité Asesor que ayudó con las observaciones del periodo público de consultas:
  - Copresidente, Rodney Irwin, Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), Director gerente de Redefining Value & Education
  - Copresidenta, Sandra Richtermeyer, Decana - Manning School of Business University of Massachusetts Lowell
  - Paul Sobel, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), presidente
  - Desiré Carroll, American Institute of CPAs (AICPA), Gerente principal
  - Sarah Ovuka, Financial Executives International (FEI), miembro contable profesional
  - Geneva Claesson, socia, Sostenibilidad y cambio climático, Deloitte LLP
  - Rick Funston, Funston Advisory Services LLC, socio gerente
  - Robert Hirth, Protiviti Inc., Director gerente principal y presidente emérito de COSO
  - Krisann Kleibacker Lee, Cargill, Inc., abogada principal
  - Geoff Lane, PricewaterhouseCoopers (PwC), socio de Sostenibilidad y cambio climático
  - Randy Miller, Funston Advisory Services LLC, director
  - Sreeparna Mitra, EY, directora de Servicios de consultoría
  - Bill Murphy, KPMG, socio, Servicios de gobierno, riesgo y aseguramiento, director para Canadá, Servicios de sostenibilidad
  - Lucy Nottingham, Marsh & McLennan Companies, Inc., directora, Centro Global de Riesgos
  - Gloria Santona, Baker McKenzie, asesora
  - Mark Weick, The Dow Chemical Company, director principal, Sostenibilidad y Gestión de Riesgo Empresarial

- Deseamos dar las gracias a los representantes de las siguientes empresas que participaron en las entrevistas, encuestas y talleres que influyeron en esta publicación:
  - Aditya Birla Group
  - Akipeo Inc.
  - CLP Holdings Limited (CLP)
  - The Dow Chemical Company
  - Eastman Chemical Company
  - EDP - Energias de Portugal, S.A
  - Eni S.p.A.
  - Environmental Resources Management Limited (ERM)
  - Eskom SA
  - Givaudan International SA
  - Hankook Tire Co. Ltd.
  - Hitachi Ltd.
  - Infosys Limited
  - Institute and Faculty of Actuaries (IFoA)
  - Insurance Institute of Switzerland (IIS)
  - Mitsubishi Corporation
  - Monsanto Company<sup>a</sup>
  - Nestlé S.A.
  - NYU Stern, Center for Sustainable Business
  - Olam International Ltd.
  - Royal Philips N.V.
  - Saudi Basic Industries Corp. (SABIC)
  - Siam Cement Group Public Company Limited (SCG)
  - State Street Global Advisors (SSGA)
  - Stora Enso
  - Sumitomo Chemical Company Ltd.
- Representantes de las empresas que forman parte de WBCSD que participaron en las sesiones de gestión de riesgos de las reuniones de delegados de cooperación de Montreux, Suiza (abril de 2017) y Ciudad de México (octubre de 2017)
- Sergio Analco | Branding + Design por su trabajo en el diseño y producción de este documento

## Acerca del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD)

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) es una organización global dirigida por directores ejecutivos de más de 200 empresas líderes que colaboran para acelerar la transición hacia un mundo sostenible. Ayudamos a que nuestras empresas miembro tengan más éxito y sean más sostenibles centrándonos en ofrecer el máximo impacto positivo para los accionistas, el medioambiente y las sociedades. Nuestras empresas miembro provienen de todos los sectores empresariales y de todas las principales economías, lo que representa unos ingresos combinados de más de 8,5 billones de USD y 19 millones de empleados. Nuestra red mundial de casi 70 consejos empresariales nacionales da a nuestros miembros un alcance sin precedentes en todo el mundo. WBCSD ocupa una posición única para trabajar con las empresas miembro a lo largo y ancho de las cadenas de valor para ofrecer soluciones empresariales de alto impacto a los problemas de sostenibilidad más desafiantes. [wbcsd.org](http://wbcsd.org)

## Acerca de Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Este proyecto ha sido respaldado por COSO, una organización dedicada a proporcionar liderazgo intelectual mediante el desarrollo de marcos y guías sobre la gestión del riesgo empresarial, el control interno y la disuasión contra el fraude, diseñados para mejorar el desempeño organizativo y el gobierno y a eliminar la magnitud del fraude en las organizaciones. COSO es una iniciativa del sector privado patrocinada conjuntamente y financiada por:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of CPAs (AICPA)
- Financial Executives International (FEI)
- Institute of Management Accountants (IMA)
- The Institute of Internal Auditors (IIA)

## Acerca de EY

EY es líder mundial en servicios de aseguramiento, fiscales, de transacciones y asesoría. Las perspectivas y servicios de calidad que ofrecemos ayudan a fomentar la confianza y seguridad en los mercados de capitales y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes destacados que se unen para cumplir nuestras promesas para todas nuestras partes interesadas. De este modo, desempeñamos un papel fundamental en la construcción de un mundo laboral mejor para nuestro personal, nuestros clientes y nuestras comunidades. «EY» se refiere a la organización global y puede también referirse a una o más empresas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada. Ernst & Young Global Limited, una empresa limitada por garantía del Reino Unido, no ofrece servicios a sus clientes. Para más información sobre nuestra organización visite [ey.com](http://ey.com).

<sup>a</sup> Monsanto Company fue adquirida por Bayer AG el 7 de junio de 2018 y ahora es una filial indirecta de Bayer AG.

# Anexos

## Anexo I: antecedentes del proyecto y método para la elaboración de la guía

El argumento empresarial para integrar los factores ESG en la ERM

En enero de 2017, WBCSD publicó el informe *Sostenibilidad y gestión de riesgos empresariales: el primer paso hacia la integración*, en el que se examinaba el estado de la integración de los riesgos relacionados con factores ESG y la ERM.<sup>1</sup> Este informe comparaba las divulgaciones de sostenibilidad y riesgos de 170 miembros del WBCSD y reveló que, como media, tan solo el 29 % de las áreas consideradas como «materiales» en un informe de sostenibilidad se divulgaban en la documentación legal de riesgos de una empresa. En particular, el 35 % de las empresas miembro no divulgaron *ninguno* de los riesgos de sostenibilidad (es decir, los riesgos relacionados con factores ESG) identificados en sus informes de sostenibilidad de su declaración legal.<sup>a</sup>

Las conversaciones y las encuestas revelaron que más del 70 % de los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad pensaban que las «prácticas de la gestión de riesgos no estaban abordando de forma adecuada los riesgos de sostenibilidad». Los profesionales señalaron una variedad de fuerzas organizativas internas y características innatas de los riesgos de sostenibilidad que afectaban a la gestión eficaz de estos riesgos. Entre las razones más prominentes se incluyen:<sup>b</sup>

- Algunas empresas cuentan con un conocimiento limitado de la sostenibilidad, que impide la captura de los riesgos de sostenibilidad emergentes.
- Los riesgos de sostenibilidad son con frecuencia más difíciles de cuantificar que los riesgos tradicionales.
- La escala de tiempo de los panoramas de riesgos de sostenibilidad es más larga que la de los riesgos tradicionales.
- Los informes de sostenibilidad y las divulgaciones de riesgos corporativas generales tienen diferentes públicos objetivo y propósitos.

### Colaboración entre COSO y WBCSD

En abril de 2017, como reconocimiento de los beneficios de la cooperación mutua para sus respectivos miembros y para el mundo empresarial en general, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD) firmaron un Memorando de acuerdo (MOU por sus siglas en inglés) dirigido a colaborar para ayudar a los negocios a identificar y priorizar las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y la gestión del riesgo empresarial.

El resultado de dicha colaboración es esta guía diseñada para ayudar a las entidades en la aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno.

La guía: *aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores*

*medioambientales, sociales y de gobierno*

WBCSD dirigió la elaboración de la guía con el apoyo del consejo de COSO y EY como sus contribuyentes principales. El equipo de elaboración de la guía colaboró con profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad para obtener información sobre los desafíos actuales y recibir asistencia sobre el desarrollo de su contenido, los estudios de casos y los ejemplos del borrador preliminar. El borrador preliminar de la guía se publicó en febrero de 2018.

Entre el 7 de febrero y el 30 de junio de 2018, COSO y WBCSD llevaron a cabo un proceso de consulta pública del borrador preliminar de la guía. A través de cartas de observaciones, una encuesta en línea y correos electrónicos, más de 40 proponentes procedentes del mundo académico, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de reporting, organizaciones intergubernamentales, profesionales, organizaciones profesionales y firmas de servicios profesionales y consultorías ofrecieron aportaciones para la actualización de la guía. Se estableció un comité asesor compuesto por 16 profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad, servicios profesionales y organizaciones patrocinadoras para dar soporte en el proceso de consulta.

El equipo del proyecto de elaboración de la guía revisó todos los comentarios recibidos, tuvo en consideración los méritos de las observaciones y opiniones y debatió y acordó las modificaciones en una reunión presencial con el comité asesor.

El borrador actualizado que recoge estas aportaciones fue aprobado por WBCSD y COSO.

<sup>a</sup> El WBCSD amplió su estudio a 369 empresas en 2017 y obtuvo los mismos resultados. Los resultados indicaron que el 31 % de las cuestiones de sostenibilidad material fueron informadas a los inversores como factores de riesgo. Asimismo, el 31 % de las empresas no contaban con una alineación entre el riesgo considerado «material» en el informe de sostenibilidad y la declaración legal.

<sup>b</sup> La importancia se determinó en base al nivel de acuerdo con las observaciones de los entrevistados y los profesionales de sostenibilidad de la Pathways to Impact Conference.

## Anexo II: ejemplos de requisitos de reporting de riesgo y gobierno

Muchos países y bolsas de valores establecen requisitos de información anuales para que las empresas difundan información relacionada con factores potenciales de riesgo, incluyendo riesgos relacionados con factores ESG y prácticas de gobierno. En 2017 se llevó a cabo un análisis para identificar los requisitos de reporting de 15 países, seleccionados en base al Producto Interior Bruto (PIB), las prácticas de divulgación de las empresas y la localización geográfica. Se han evaluado tanto los requisitos de las legislaciones nacionales como los de la bolsa de valores.<sup>c</sup>

Este análisis ha revelado que 13 de los 15 países analizados requieren divulgaciones de factores de riesgo anuales, bien a través de las legislaciones nacionales o de requisitos específicos de la bolsa de valores. Ocho de estos 13 países identificaron explícitamente al menos un componente medioambiental, social o de gobierno que debería tenerse en cuenta a la hora de preparar divulgaciones de factores de riesgo. Asimismo, 14 de los 15 países requerían divulgaciones de gobierno anuales a través de las legislaciones nacionales o de requisitos de la bolsa de valores.

Los requisitos de reporting de riesgos, incluyendo los requisitos específicos relativos a los factores ESG, se presentan más abajo en la Tabla II.1. Los requisitos de reporting de gobierno se presentan en la Tabla II.2.

**Tabla II.1 Requisitos de reporting de riesgos<sup>d</sup>**

Jurisdicción	Requisitos		Bibliografía normativa
	Divulgación del factor de riesgo <sup>e</sup>	Divulgación del factor de riesgo específico de ESG <sup>f</sup>	Ejemplo de cita
Australia	Sí	Sí	Bolsa Australiana de Valores (ASX) Principios y recomendaciones del Consejo de Gobierno Corporativo: Principio 7 (recomendación 7.4)
Brasil	Sí	No	Presidente de la Comisión de Valores de Brasil (CVM) Instrucción N.º 480
Canadá	Sí	Sí	Formulario 51-102F2, Formulario de información anual, Sección 5.2; Formulario 51-102F1, Discusión y análisis de la dirección, Sección 1.2
China	No	No	
Francia	Sí	Sí	Artículo L225-100; Artículo L225-100-2
Alemania	Sí	Sí	Código de Comercio/Derecho de Sociedades (HGB), §§289, 289a-e HGB, 315, 315a-c HGB
India	Sí	Sí	Ley de Sociedades de 2013, Sección 134. Declaración financiera (3)
Japón	Sí	No	Ley de Instrumentos Financieros y de Intercambio (FIEFA), Artículos 5, 24 Ordenanza de la Oficina del Gabinete sobre el reporting de asuntos corporativos (Ordenanza del Gabinete); Artículo 8(1), Artículo 15/Formulario 2 33; Formulario 3 13
Países Bajos	Sí	Sí	Código Civil Holandés, Libro 2 Personas jurídicas, Título 9 Declaraciones financieras e informe de los directores; Ley de Supervisión Financiera; Código de Gobierno Corporativo Holandés (8 de diciembre de 2016) del Comité de Seguimiento
Noruega	Sí	No	Ley noruega sobre el comercio de valores de 2007: Sección 5-5 Informes financieros anuales; Ley de contabilidad noruega, Sección 3
Singapur	No	No	
Sudáfrica	Sí	No	Informe King IV sobre Gobierno Corporativo para Sudáfrica de 2016: Principio 11
Tailandia	Sí	No	Reglamento de la Bolsa de Valores de Tailandia. Re: Preparación y presentación de declaraciones financieras, informes financieros y resultados operativos de las empresas cotizan en bolsa
Reino Unido	Sí	Sí	Ley de Sociedades de 2006 c. 46 Parte 15 CAPÍTULO 4A, Secciones 414C(2)(b), 414C(4)(b), 414C(7), 414CB(1)(2)(d)
EE. UU.	Sí	Sí	17 CFR 229.503; Reglamento de la Comisión del Mercado de Valores (SEC) S-K guía, SS 229.503 (c); Elemento 303(a)(3)(ii)

<sup>c</sup> En casos en los que existen múltiples bolsas de valores dentro de un país, se incluyeron las dos más grandes en el análisis.

<sup>d</sup> Nota: La Unión Europea ha publicado la Directiva sobre el reporting de información no financiera (Directiva 2014/95/EU) que obliga a las grandes empresas a informar sobre políticas relativas al medioambiente, responsabilidad social, derechos humanos, anticorrupción/anti soborno y diversidad en cuanto a los consejos de administración, además del reporting de los riesgos relacionados con factores ESG. Los estados miembros de la UE la han adoptado como parte de su legislación nacional. Para más información sobre esta directiva, consulte: [ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](http://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en).

<sup>e</sup> Requisito anual de divulgar públicamente los factores de riesgos que hayan superado un umbral específico

<sup>f</sup> Los requisitos especifican tener en cuenta al menos un riesgo relacionado con factores medioambientales, sociales o de gobierno para el reporting anual.

Jurisdicción	Requisitos	Bibliografía normativa
País	¿Se requiere un reporting específico de gobierno? <sup>4</sup>	Ejemplo de cita
Australia	Sí	Ley de Sociedades Australiana 2001, Volumen 1, Capítulos 2D, 2G, 2H, 2J
Brasil	No	
Canadá	Sí	Ley de Corporaciones Empresariales de Canadá: Parte 5, Parte 7, Parte 8; Instrumento Nacional 58-101; Política Nacional 58-201
China	Sí	Código de Gobierno Corporativo para Empresas que cotizan en bolsa en China
Francia	Sí	Código de Comercio Francés, Artículos L. 225-37-2 a L. 225-37-5
Alemania	Sí	Código de Comercio Alemán, Sección 289F, Declaración de Gobierno Corporativo
India	Sí	Reglamento del Consejo de Valores y Divisas de la India, 2015, Sección 34, Capítulo II
Japón	Sí	Ley de Instrumentos Financieros y de Intercambio (FIEFA), Artículos 5, 24 Ordenanza de la Oficina del Gabinete sobre el reporting de asuntos corporativos (Ordenanza del Gabinete); Artículo 8(1), Artículo 15/Formulario 2 57; Formulario 3 37
Países Bajos	Sí	Código holandés de Gobierno Corporativo (8 de diciembre de 2016) del Comité de Seguimiento
Noruega	Sí	Ley de Contabilidad de Noruega. Sección 3-3c
Singapur	Sí	Ley de Sociedades de Singapur (2006); Reglamento de Cotizaciones en bolsa de Singapur, Informe del Comité y Código de Gobierno Corporativo
Sudáfrica	Sí	Ley de Sociedades de 2008: Parte F - Gobierno de empresas
Tailandia	Sí	Código de Gobierno Corporativo para Empresas Cotizadas en Bolsa de 2017
Reino Unido	Sí	Ley de Sociedades de 2006 c. 46 Parte 15 Capítulo 5, Secciones 416 (1), (3); 418 (2), 419A; Reglamento de Reporting y Transparencia de la Autoridad de Conducta Financiera, DTR 7,1, 7,2
EE. UU.	Sí	Normativa de la Comisión del Mercado de Valores (SEC) S-K, 17 CFR §229.407

## Anexo III: ejemplos de marcos y compromisos voluntarios

A continuación se ofrece una selección de marcos, normativas y compromisos voluntarios que pueden servir como punto de partida para definir los requisitos voluntarios de la entidad relativos a los factores ESG.

**Tabla 1.3: ejemplos de marcos y compromisos voluntarios**

Marco o códigos	Órgano regulador	Expectativa	Cómo aborda el marco los factores ESG y el gobierno
B-Corp <sup>2</sup>	B Lab	Certificación	Las empresas con fines de lucro certificadas por la organización B Lab sin fines de lucro deben cumplir las normativas de actuación social y medioambiental, responsabilidad y transparencia.
Marco de CDSB para divulgar información medioambiental, capital natural e impactos empresariales asociados <sup>3</sup>	Consejo de normas de divulgación climática (CDSB por sus siglas en inglés)	Orientación/ alineación	Propone un método de reporting para información medioambiental en informes generales en los que la información es material para comprender los riesgos y oportunidades financieros de las empresas, así como la resiliencia de sus modelos de negocio.
Principios Ceres <sup>4</sup>	Ceres	Orientación/ alineación	Directrices que formalizan la dedicación de las empresas a la concienciación y responsabilidad medioambiental, además de un compromiso activo con el proceso permanente de mejora continua, diálogo y una divulgación pública completa y sistemática.
Principios de Ecuador <sup>5</sup>	Instituciones financieras de la Asociación de miembros de los Principios de Ecuador	Firmante/ miembro	Las instituciones financieras preparan un informe anual para la Asociación de los Principios de Ecuador en el que afirman su adopción del proceso de gestión del riesgo a la hora de determinar, evaluar y gestionar los riesgos medioambientales y sociales en proyectos.
Iniciativa de Reporte Global (GRI) <sup>6</sup>	Consejo Mundial de Normas para la Sostenibilidad (GSSB por sus siglas en inglés)	Orientación/ alineación	Normativa global codificada para el reporting de sostenibilidad.
Criterios de desempeño de IFC <sup>7</sup>	Corporación Financiera Internacional (IFC por sus siglas en inglés)	Política/ normativa	Define las responsabilidades de los clientes de IFC para gestionar los riesgos relacionados con factores ESG en 8 categorías (riesgo, trabajo, eficiencia de recursos, comunidad, tierras, reasentamiento, biodiversidad, poblaciones indígenas y patrimonio cultural).
Consejo Internacional de Reporting Integrado (IIRC) <sup>8</sup>	Coalición global de reguladores, inversores, etc.	Orientación/ alineación	Principios y marcos para reporting integrado que incluye una amplia base de capitales para crear valor a largo plazo.
Agencia Luxemburguesa de certificación financiera (LuxFLAG por sus siglas en inglés) <sup>9</sup>	LuxFLAG	Certificación	Agencia dirigida a promover la recaudación de capital para el sector de la inversión responsable otorgando una certificación reconocida a los medios de inversión elegibles. Su objetivo es ofrecer seguridad a los inversores de que el solicitante invierte directa o indirectamente en el sector de la inversión responsable.
Protocolo del capital natural <sup>10</sup>	Coalición del capital natural	Orientación/ alineación	Un marco diseñado para ayudar a generar la información confiable, creíble y procesable que requieren los directores empresariales para tomar decisiones informadas. Este protocolo tiene por objeto ayudar a tomar mejores decisiones en las que se incluya la forma en la que interactuamos con la naturaleza, o más específicamente con el capital natural, en la toma de decisiones.
Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales <sup>11</sup>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)	Orientación/ alineación	Recomendaciones de los gobiernos a las empresas multinacionales en forma de principios y normativas no vinculantes para favorecer una conducta empresarial responsable en un contexto global acorde con las legislaciones y reglamentos internacionales.
Principios para la inversión responsable <sup>12</sup>	Naciones Unidas	Firmante	Compromiso a nivel de dirección ejecutiva para que los inversores institucionales incorporen los factores ESG en las decisiones de inversión y responsabilidad.
Marco conceptual (CF por sus siglas en inglés) <sup>13</sup> y normativa (S por sus siglas en inglés) <sup>14</sup> de SASB	Consejo Normativo de Contabilidad sobre Sostenibilidad (SASB)	Orientación/ alineación	Temas y métricas de sostenibilidad materiales en el aspecto financiero para sectores industriales específicos, diseñadas para asegurar la presentación de información material útil para tomar decisiones sobre factores ESG a los mercados de capital de una forma asequible.
Protocolo del capital social y humano <sup>15h</sup>	Coalición del capital social y humano	Orientación/ alineación	Contribuye a la visión de la transversalidad de la medición de los impactos sociales y humanos a través de un proceso sistemático que guía a las empresas por el recorrido de la medición, valoración y una mejor gestión del capital social y humano y proporciona un marco para acción colaborativa hacia métodos armonizados y estandarizados.
Objetivos de desarrollo sostenible <sup>16</sup>	Naciones Unidas	Orientación/ alineación	Conjunto de 17 objetivos globales con 169 propósitos que cubren una amplia variedad de cuestiones de desarrollo sostenible a las que las empresas se pueden alinear.
Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones relacionadas con el clima <sup>17</sup>	Consejo de estabilidad financiera	Orientación/ alineación	Orientación sobre divulgaciones voluntarias relacionadas con el clima que se centra en gobierno, estrategia, gestión del riesgo y métricas y objetivos.
Pacto Mundial de la ONU <sup>18</sup>	Naciones Unidas	Firmante/ miembro	Compromiso a nivel de dirección ejecutiva para los diez principios enfocado hacia los derechos humanos, el trabajo, el medioambiente y anticorrupción.
Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos <sup>19</sup>	Naciones Unidas	Orientación/ alineación	Directrices para avanzar los derechos humanos en las empresas y erradicar el abuso, centrándose específicamente en la transparencia y la responsabilidad corporativa.
Principios para la sostenibilidad en seguros de la Iniciativa Financiera del UNEP <sup>20</sup>	Naciones Unidas	Orientación/ alineación	Marco global para el sector de los seguros que aborda los riesgos y oportunidades en términos de ESG.

<sup>4</sup> Requisito anual de divulgar información relativa a las prácticas de gobierno de la empresa, tales como la organización de órganos ejecutivos y los procedimientos éticos para la dirección.

<sup>h</sup> La publicación de la versión final del Protocolo del capital social y humano está prevista para 2019.

### Anexo IV: recursos específicos de ESG para comprender el contexto empresarial<sup>21</sup>

(Fragmento de Embedding Project – The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals)

#### El marco de Límites del planeta

El marco de Límites del planeta desarrollado por Johan Rockström y sus compañeros identifica nueve procesos estrechamente vinculados que regulan la estabilidad y la resiliencia de los límites del sistema ecológico de la Tierra y trata de cuantificar, para cada uno de estos sistemas, los límites en los que se ve amenazada la supervivencia humana.<sup>22</sup> Varias empresas han constatado que el marco ayuda a introducir la idea de «umbrales» que tienen el potencial de crear restricciones estratégicas reales puesto que limitan el acceso a los recursos o aumentan los riesgos relacionados con el clima. El marco también ha sido útil para entablar una conversación sobre los límites del crecimiento. A medida que avancen estas conversaciones, sin embargo, algunos de los temas tendrán que ser reformulados de límites planetarios a umbrales. Por ejemplo, en muchos casos, es difícil estudiar un límite del planeta para el agua. En su lugar, las empresas tendrán que contemplar el nivel de las cuencas e incluso los umbrales estacionales para la cantidad y calidad del agua en las zonas donde operan. A pesar de esto, en las primeras etapas, este marco puede proporcionar un fuerte punto conceptual de referencia.



Créditos: Imágenes de Azote para Stockholm Resilience Centre

Adaptado de [stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries/planetary-boundaries/about-the-research/the-nine-planetary-boundaries.html](http://stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries/planetary-boundaries/about-the-research/the-nine-planetary-boundaries.html)

#### El donut de los límites sociales y del planeta

Mientras que el marco de los Límites del planeta se centra principalmente en los umbrales medioambientales, Kate Raworth ha propuesto el modelo del «donut» que añade un anillo interior (la Fundación Social) al marco de los Límites del planeta. Junto con el marco de los Límites del planeta, puede ser útil para ayudar a presentar el papel que desempeñan las empresas a la hora de mantener y mejorar la resiliencia social y, por otro lado, cómo sus acciones contribuyen a la inestabilidad social en las regiones donde operan.

### Anexo V: ejemplo de matriz Responsable, Aprobado, Consultado e Informado (RACI)

A continuación se muestra un ejemplo de una matriz RACI que destaca algunas funciones comunes dentro de una organización y su participación a lo largo del proceso de ERM.

Elementos de la ERM	Consejo y subcomité	Comité ejecutivo	Director de la ERM o Director de Riesgos(CRO)	Responsables del riesgo (incluye sostenibilidad para riesgos específicos de ESG)	Profesionales de sostenibilidad	
<b>Gobierno y cultura</b>	Aprobados para establecer el tono para el gobierno, la cultura y la aceptación del riesgo	Responsable del diseño y la puesta en práctica del proceso integral de ERM	Responsables del diseño y la puesta en práctica del proceso integral y el ciclo de vida de ERM	Informados del proceso de ERM para apoyar la gestión de las cuestiones ESG	Informados del modelo de gobierno y el proceso para apoyar a la dirección en las cuestiones ESG	
<b>Estrategia y establecimiento de objetivos</b>	Consultados y conscientes de los cambios significativos en el entorno interno y externo	Aprobado para establecer la estrategia empresarial, los objetivos y el apetito de riesgo	Responsables de facilitar el proceso para examinar el contexto empresarial y la estrategia	Consultados sobre los cambios internos y externos para identificar cualquier modificación que pueda dar lugar a riesgos	Consultados sobre los cambios internos y externos y los impactos y dependencias relacionados con los factores ESG	
<b>Desempeño</b>	<b>Identificar los riesgos que afectarán a la estrategia y objetivos empresariales</b>	Consultados y conscientes de los riesgos críticos que afectan a la estrategia y para aprobar respuestas selectas ante riesgos	Aprobado para identificar y divulgar los riesgos materiales que tengan un impacto en la estrategia empresarial	Responsables de facilitar el proceso para identificar los impactos en el negocio	Responsables de apoyar la identificación y comprensión de los riesgos	Consultados con los propietarios de riesgos para facilitar la identificación y la comprensión de los riesgos relacionados con factores ESG
	<b>Evaluar y priorizar la gravedad de los riesgos identificados</b>	Aprobado para evaluar y priorizar los riesgos y oportunidades clave	Responsables de hacer uso de las herramientas para la valoración y priorización de riesgos	Responsables de evaluar la gravedad que supone el riesgo para el negocio y la estrategia	Consultados con los responsables de los riesgos sobre herramientas y conocimiento para ayudar a cuantificar y priorizar los que están relacionados con factores ESG	
	<b>Desarrollar e implementar respuestas ante los riesgos priorizados</b>	Aprobado para la asignación apropiada de recursos para gestionar los riesgos priorizados	Responsables de coordinar el desarrollo de respuestas ante los riesgos de cada área de riesgo	Responsables de desarrollar las respuestas apropiadas para abordar los riesgos y de implementarlas	Consultados con los responsables de los riesgos para desarrollar respuestas innovadoras ante los riesgos priorizados	
<b>Revisión y monitorización</b>	Consultados sobre el estado de los riesgos y los procesos ERM	Aprobado para monitorizar las actividades de ERM y asegurarse de que los riesgos se mantienen dentro del apetito de riesgo de la empresa	Responsables de desarrollar una vista consolidada de las métricas utilizadas para monitorizar riesgos	Responsables de desarrollar métricas para monitorizar los riesgos y el contexto empresarial para cuando los riesgos sobrepasen los niveles de tolerancia	Consultados sobre las métricas apropiadas para monitorizar los riesgos relacionados con factores ESG y determinar qué aspectos divulgar a las partes interesadas internas o externas	
<b>Información, comunicación y divulgación</b>	Consultados sobre actividades y procesos de ERM divulgados externamente	Aprobado para comunicar las actividades y los procesos de ERM interna y externamente	Responsables de desarrollar comunicaciones internas y externas sobre actividades y procesos de ERM	Responsables de hacer aportaciones para las comunicaciones internas y externas sobre actividades y procesos de ERM	Consultados sobre las aportaciones para las comunicaciones internas y externas en torno a los aspectos relacionados con factores ESG de las actividades y procesos de ERM	

### Anexo VI: ejemplo de tabla de referencia de eventos precedentes

Esta tabla está diseñada para servir como punto de partida a la hora de considerar eventos que se han producido en otras empresas como entradas de datos para los modelos de previsión. Las referencias que aparecen aquí proporcionan una perspectiva del evento y su impacto. Se requerirá una investigación más exhaustiva y comparación con las circunstancias específicas de la empresa.

Riesgos ESG	Referencia a ejemplos de eventos precedentes	Impacto
<b>Medioambiental</b>		
<b>Fenómenos meteorológicos adversos</b>	• Impacto de inundaciones catastróficas y sequías en la producción y precio de cultivos de algodón (2010) <sup>23</sup>	• La marca de ropa Next tuvo que subir los precios un 5 %-8 % • Los precios de las acciones de H&M cayeron un 2,5 % <sup>24</sup>
	• Impacto en la cosecha de algodón de la sequía en Texas y de las condiciones meteorológicas adversas en China (2011)	• Gap redujo su previsión de beneficios anuales en un 22 % durante su actualización del primer trimestre de 2011 debido en parte a los precios del algodón. • Polo Ralph Lauren registró un descenso del 36 % en ingresos netos en el primer trimestre, alegando mayores costes de insumos como el principal factor <sup>25</sup>
	• Impacto de los humedales costeros en el nordeste de los EE. UU. en los daños por inundaciones regionales provocadas por el huracán Sandy y pérdidas locales por las inundaciones anuales en New Jersey (2012)	• La presencia de humedales ayudó a evitar 625 millones de USD en daños directos por inundaciones <sup>26</sup>
<b>Contaminación del agua</b>	• Vertido de petróleo en el Golfo de México (2010)	• En 2018, BP había pagado más de 65 mil millones de USD en costes de limpieza y honorarios legales relacionados con el desastre medioambiental más grande de la historia de los EE. UU. en el que fallecieron 11 trabajadores de una plataforma petrolífera <sup>27</sup>
	• Compensación por la contaminación del agua por fracturación hidráulica (fracking)	• Cabot Oil and Gas pagó 4,2 millones de USD a dos familias por contaminar su agua <sup>28</sup>
	• Vertido de residuos de cenizas de carbón (2015)	• Duke Energy Corp acordó pagar 102 millones de USD en sanciones federales: 68 millones de USD en multas y 34 millones de USD destinados a labores medioambientales y de conservación en los estados de Carolina del Norte y Virginia (EE. UU.) <sup>29</sup>
<b>Escasez de agua</b>	• Extracción de aguas subterráneas por encima de los límites legales	• Coca-Cola se vio obligada a cerrar su fábrica de embotellado donde producía 600 botellas de tereftalato de polietileno (PET) para refrescos por minuto <sup>30</sup>
<b>Biodiversidad</b>	• Incumplimiento de la legislación nacional sobre biodiversidad en Brasil (2017)	• 35 empresas diferentes (principalmente multinacionales cosméticas y farmacéuticas) fueron declaradas responsables. Las multas ascendieron a 44 millones de USD <sup>31</sup>
	• Restauración de la biodiversidad, naturaleza y paisajes (proyecto de ley de la Asamblea Francesa)	• Cualquier acto cometido por una persona se castiga con una multa de hasta 150.000 euros (750.000 euros por un grupo organizado) y dos años de prisión. <sup>32</sup>
<b>Social</b>		
<b>Derechos humanos</b>	• Malas condiciones de trabajo en las fábricas (1990 y principios del 2000)	• La defensa ante estas reclamaciones por parte de Nike dio lugar a un pago de conciliación de 1,5 millones de USD <sup>33,34</sup>
	• Se pagaba a los trabajadores por debajo del salario mínimo legal	• 7-Eleven pagó como mínimo 26 millones de USD en pagos retroactivos a 680 trabajadores <sup>35</sup>
<b>Derechos laborales</b>	• Huelga de los empleados para mejorar los derechos laborales	• Un importante proyecto minero de primera clase con un gasto de capital de 3.000-5.000 millones de USD estará sujeto a costes de aproximadamente 20 millones de USD por semana de retraso en la producción, en términos del Valor Actual Neto (NPV por sus siglas en inglés) debido en gran parte a la pérdida de ventas <sup>36</sup>
<b>Salud y seguridad en el trabajo</b>	• Lesiones, enfermedades y fallecimientos relacionados con el lugar de trabajo	• Los siguientes estudios informan sobre los costes medios directos e indirectos: - National Safety Council Injury <sup>37</sup> - PBS Costs of Occupational Injuries and Illnesses (específico para los EE. UU.) <sup>38</sup>
	• El derrumbe de una fábrica provocó la muerte de más de 1.100 trabajadores y 1.000 heridos	• La Organización Internacional del Trabajo recaudó 15 millones de USD del objetivo de 40 millones de USD para compensar a las familias afectadas del derrumbe de la fábrica Rana Plaza <sup>39</sup>
<b>Comunidad</b>	• Derrumbe de una presa que mató a 19 personas y dispersó escombros mineros de mineral de hierro por la región del sureste de Brasil	• Samarco (Value y BHP) pagaron una liquidación de 6.200 millones de USD <sup>40</sup>
<b>Seguridad alimentaria</b>	• La contaminación de los alimentos provocó un brote de <i>E. coli</i> (2015) <sup>41</sup>	• El precio de las acciones de Chipotle, que estaba aumentando en ese momento, cayó de 750 USD por acción a 440 USD por acción en un periodo de seis meses <sup>42</sup>
	• La contaminación de alimentos para mascotas provocó la muerte de perros (2014) <sup>43</sup>	• Petco paralizó la venta de golosinas para perros fabricadas en China, lo que afectó a 1.300 tiendas y ventas en Petco.com <sup>44</sup>
<b>Seguridad de productos</b>	• Incendio de baterías de iones de litio (2006)	• Dell/Sony retiró del mercado 4,1 millones de baterías a un coste de 400 millones de USD <sup>45</sup>
	• Pintura con plomo en juguetes para niños (2007)	• Mattel retiró del mercado 967.000 juguetes, la 17ª vez en diez años <sup>46</sup>
	• Demora en la notificación de un defecto en el interruptor de encendido (2014)	• La Administración Nacional de Seguridad del Tráfico en las Carreteras de los EE. UU. cobró a GM 35 millones de USD en una sanción civil <sup>47</sup>
	• Sobrecalentamiento e incendios de teléfonos móviles (2016)	• Samsung ordenó una retirada inicial de producto de 2,5 millones de dispositivos <sup>48</sup>
<b>Seguridad del consumidor</b>	• Falta de supervisión en operaciones comerciales (2013)	• JPMorgan Chase generó cerca de 6.000 millones de USD en pérdidas debido a derivados complejos • Acordó pagar 920 millones de USD en multas a los reguladores <sup>49</sup>
<b>Gobierno</b>		
<b>Soborno y corrupción</b>	• Pagos de sobornos	• Se impusieron sanciones penales y civiles a empresas por delitos definidos por la Ley de prácticas corruptas en el extranjero <sup>50</sup> • En 2016 la Oficina de Fraudes Graves consiguió su primera condena de conformidad con la sección 7 de la Ley Antisoborno del Reino Unido de 2010, que dio como resultado una sanción económica de unos 2,7 millones de USD <sup>51</sup>
<b>Falsificación de pruebas de emisiones</b>	• Falsificación de las pruebas de emisiones en vehículos (2016)	• En 2018, Volkswagen ha pagado a las autoridades estadounidenses 25.000 millones de USD en multas, sanciones e indemnizaciones <sup>52</sup>

### Anexo VII: Tabla de referencia de análisis de escenarios


Los recursos incluidos en la tabla de más abajo ofrecen información para el desarrollo de análisis de escenarios centrados en el cambio climático y la energía. La dirección debería tener en cuenta estos recursos para los principios y metodologías que pueden aplicarse a otros riesgos relacionados con factores ESG.

Recursos	Uso aplicable
<b>TCFD Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate-Related Risks and Opportunities</b> <sup>53</sup>	• Describe cómo crear escenarios de cambio climático que sean factibles, distintivos, consistentes, relevantes y desafiantes • Los parámetros, las hipótesis, la opción de análisis y los impactos orientan a los administradores a través de las consideraciones clave para el desarrollo de escenarios
<b>IEA</b> <sup>54</sup>	• Proporciona escenarios de políticas nuevos y actuales basados en planes anunciados por los países sobre energía y su implementación • Diseña escenarios de tecnología energética para limitar las emisiones de gases de efecto invernadero en base a escenarios de 2, 4 y 6 grados
<b>IPCC</b> <sup>55</sup>	• El Informe Especial sobre Escenarios de Emisiones (SRES por sus siglas en inglés) cubre una amplia variedad de los principales factores de las emisiones futuras, desde el desarrollo demográfico hasta el tecnológico y económico • Estos escenarios incluyen la gama de emisiones de todas las fuentes correspondientes de gases de efecto invernadero y azufre y sus fuerzas motrices
<b>Shell</b> <sup>56</sup>	• Escenarios desarrollados anualmente para una serie de problemáticas, incluyendo la manera en la que el mundo podría satisfacer la demanda energética a la vez de reducir las emisiones netas de carbono a cero, y escenarios energéticos para el futuro • El propósito es preguntarse «¿qué pasaría si...?» para poder contemplar eventos que pueden ser posibilidades remotas y expandir la forma de pensar
<b>Statoil</b> <sup>57</sup>	• Escenarios energéticos que tienen en cuenta las emisiones de gases de efecto invernadero, la política climática mundial, la demanda de energía, los mercados mundiales de petróleo y gas y la energía renovable (2017)
<b>BHP</b> <sup>58</sup>	• Análisis de escenarios de cambio climático que incluyen un mundo del escenario de 2 grados Celsius
<b>ConocoPhillips</b> <sup>59</sup>	• Escenario de carbono de la oferta y demanda corporativa
<b>Glencore</b> <sup>60</sup>	• Escenarios de cambio climático con estudio de las hipótesis para una acción retrasada, acción comprometida y acción de ambición
<b>World Resources Institute Aqueeduct Water Risk Atlas</b> <sup>61</sup>	• Herramienta de mapeo del riesgo hídrico que ayuda a las entidades a identificar y evaluar este tipo de riesgo a escala global
<b>TCFD Knowledge Hub</b> <sup>62</sup>	• Impulsado por el Consejo de normas de divulgación climática (CDSB por sus siglas en inglés) para ayudar a que las empresas implementen las recomendaciones del TCFD • Los recursos incluyen legislación y reglamentos, marcos, normativas, orientación, documentos de investigación, herramientas y seminarios web

### Anexo VIII: Ejemplos de aplicación de la ERM a los riesgos relacionados con los factores ESG

Esta guía ha mostrado como aplicar la ERM a los riesgos relacionados con factores ESG. Considere el ejemplo de Pro P&P como un resumen de las acciones clave de cada capítulo. Aunque este ejemplo no proporciona una lista exhaustiva de los riesgos o acciones de una empresa, se propone como un ejemplo ilustrativo de cómo fluyen los riesgos desde la estrategia y objetivos de una organización.

**Pro Paper & Packaging**

 **Visión y estrategia**

Pro Paper & Packaging (Pro P&P) será un **negocio de papel y embalaje líder** en Europa, las Américas y la región Asia-Pacífico. Pro P&P será un **socio comprometido con nuestros clientes**, con una completa oferta de productos, que aprovechará nuestra huella de carbono y escala, **simplificará procesos y tecnología** para generar una excelente rentabilidad, creará valor para nuestros accionistas y será reconocido como un **líder en sostenibilidad** y una empresa preferida para trabajar.

Estrategia y establecimiento de objetivos	Desempeño Identifica riesgos	Evalúa y prioriza los riesgos	Implementa respuestas ante los riesgos	Revisión y monitorización	Información, comunicación y divulgación
<p><b>Objetivo: Orientación al cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechando la escala y las promociones de valor basadas en la marca, convertirse en líder en el mercado en los segmentos de Europa, las Américas y Asia-Pacífico</li> <li>Proveedor preferente con clientes estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La posibilidad de que las preferencias de los clientes finales por productos con menor impacto medioambiental y mejores propiedades de reciclado y reutilización amenacen los contratos a largo plazo con clientes, afecten a las ventas, los ingresos y el liderazgo en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gravedad: reducción de ingresos de 80 a 100 millones de USD por año para ZOZZ (con un 70% de probabilidad) ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementa respuestas ante los riesgos</li> <li>invertir 18 millones de USD en investigación y desarrollo para nuevos productos que utilicen alternativas a la fibra y al petróleo como materias primas</li> <li>Desarrollar una herramienta de trabajo con el cliente para seguir comprendiendo el cambio de sus preferencias, incluyendo las preferencias por productos sostenibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: porcentaje de clientes que solicitan productos certificados por FSC/PEFC</li> <li>Umbral: &gt;25 %</li> <li>Decisión: aumentar la inversión y asignación de recursos para adquirir productos certificados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interna: el cuadro de mando muestra las solicitudes de los clientes por productos certificados por FSC/PEFC; los documentos informativos indican la demanda del mercado para los productos</li> <li>Externa: la organización actualiza su etiquetado para que el uso de productos certificados por FSC/PEFC quede claro para los clientes</li> </ul>
<p><b>Objetivo: Marca reconocida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posición diferenciada motivada por impulsiones de marca:</li> <li>Competitividad de precios</li> <li>Sostenibilidad del producto</li> <li>Capacidad de respuesta y servicio al cliente</li> <li>Innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La posibilidad de que campañas relacionadas con ONG en torno al desempeño en factores ESG debiliten el reconocimiento de la marca como un producto con un fuerte desempeño en sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gravedad: una reducción del 32,6 o 760 millones de USD en capitalización bursátil ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un proceso de reclamaciones para permitir la comunicación y resolución de las violaciones del código de conducta del proveedor (p. ej., derechos humanos, medioambiente, salud)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: cantidad y magnitud de las solicitudes de las ONG y campañas contra la empresa</li> <li>Umbral: dos campañas grandes y/o &gt;10 % en pérdidas de ingresos</li> <li>Decisión: Reevaluación de riesgos, respuesta e idoneidad</li> <li>Convocar una sesión dirigida a resolver problemas con la ONG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interna: las reuniones presentan hallazgos de actividades de trabajo con las partes interesadas; resultados de la monitorización de las solicitudes y campañas de la ONG</li> <li>Externa: la entidad divulga el riesgo en su declaración legal - El cambio de las preferencias del cliente, la innovación y la competitividad pueden dañar a nuestro negocio. Proporciona información sobre cómo el riesgo está siendo gestionado por la organización</li> </ul>
<p><b>Objetivo: Crecimiento fuerte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Solidificar la posición ganado segmentos y clientes</li> <li>Entrar en mercados en desarrollo a través de estrategias de canal</li> <li>Incorporar capacidad de fusiones y adquisiciones para respaldar el crecimiento, estando las adquisiciones centradas en la innovación, la escala y el liderazgo del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La posibilidad de que cuestiones geopolíticas en mercados emergentes reduzcan el acceso a fuerza laboral capacitada, eficiente e implicada que causaría un impacto en la productividad y las ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una reducción de los ingresos por ventas de 6,5 millones de USD para 2018-19</li> <li>Un aumento de los costes laborales de 20 millones de USD al año del 2019 en adelante ●</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comprometarse con la formación formal e informal</li> <li>Llevar a cabo una monitorización de las situaciones geopolíticas en los países de operación y asegurarse de que las operaciones están diversificadas en múltiples ubicaciones geográficas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: tasa de rotación de la plantilla</li> <li>Umbral: &gt;2 %</li> <li>Indicador: absentismo laboral</li> <li>Umbral: &gt;4 %</li> <li>Indicador: notificaciones de estrés del personal</li> <li>Umbral: &gt;15 %</li> <li>Decisión: plantearse alojamiento para empleados en las instalaciones o estrategias alternativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interna: documentos informativos que indiquen la composición de la fuerza laboral en los mercados pertinentes; cuadro de mando de indicadores y umbrales</li> <li>Externa: la organización obtiene galardones reconocidos como un lugar positivo para trabajar; p. ej., listas de las mejores empresas para trabajar en los mercados local y global</li> </ul>
<p><b>Objetivo: Excelencia operativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño optimizado que respalde el enfoque de mercado y la competitividad de los precios</li> <li>Excelencia en la fabricación y procesos</li> <li>Coste del apoyo a las compras y proposiciones de valor para el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La posibilidad de que fenómenos meteorológicos adversos (p. ej., ciclones, inundaciones) interrumpan la cadena de suministro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los riesgos transicionales relacionados con el clima reducen los ingresos de la siguiente forma:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Escenario A: pérdidas de 70-100 millones de USD debido a daños; reducción de ingresos de 300 millones de USD; aumento en primas de seguros del 8 %; cierre de tres plantas</li> <li>Escenario B: pérdidas de 100-150 millones de USD debido a daños; reducción de ingresos de 500 millones de USD; aumento en primas de seguros del 12 %; cierre de siete plantas ●</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar a cabo planificaciones de escenario para monitorizar el impacto de los cambios de los fenómenos meteorológicos en la cadena de suministro</li> <li>Llevar a cabo un plan de continuidad del negocio para asegurar que se hayan adoptado proveedores y operadores alternativos en el caso de producirse una interrupción importante</li> <li>Vigilar los fenómenos meteorológicos y sus cambios para sustituir a los proveedores cuando sea apropiado</li> <li>Contratar un seguro que cubra las pérdidas en el caso de que se produzcan fenómenos meteorológicos adversos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: fenómenos meteorológicos adversos</li> <li>Umbral: 1) la gravedad y la frecuencia de los tormentas aumenta en un periodo de cinco años 2) Dos tormentas categoría 4 en un plazo de tres años</li> <li>Decisión:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Activar planes alternativos de abastecimiento</li> <li>Evaluar escenarios de precio alternativos y las retenciones del cliente a compartir los impactos en el coste</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interna: documento informativo que resume los análisis de escenarios; reuniones con recursos en la materia para comprender las premisas subyacentes y las implicaciones para el negocio</li> <li>Externa: divulgación del factor de riesgo en la declaración legal - El cambio climático y los fenómenos meteorológicos adversos pueden alterar nuestra cadena de suministro y el acceso a las materias primas. Proporciona información sobre cómo el riesgo está siendo gestionado por la organización</li> </ul>
<p><b>Objetivo: Liderazgo en sostenibilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ser reconocido como:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Un líder en seguridad global y un entorno de trabajo con cero lesiones</li> <li>Una empresa preferida para trabajar</li> <li>Mejorar continuamente el desempeño social y medioambiental en todas las instalaciones de la cadena de suministro y del ciclo de vida de los productos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La posibilidad de que el desempeño en seguridad de las empresas adquiridas como parte de la estrategia de crecimiento sea deficiente y cause impactos en la satisfacción de los empleados</li> <li>La posibilidad de que cuestiones de derechos humanos en la cadena de suministro (p. ej., trabajo forzoso, trabajo infantil) causen impactos en la reputación y pérdida de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La reducción de ingresos y el aumento de costes de 13,6 millones de USD son resultado de los impactos negativos en la fuerza laboral y la eficiencia de la producción                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos por valor de 2,3 millones de USD están en riesgo debido a los requisitos de tres clientes de que sus proveedores adopten prácticas con un código de conducta riguroso con relación al tráfico de personas ●</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar e implementar un sistema de gestión de seguridad externa acreditado y llevar a cabo auditorías regulares de las operaciones</li> <li>Reevaluar los procesos de diligencia debida para identificar y tratar mejor las cuestiones de lesiones y adquisiciones de la empresa</li> <li>Relacionadas con factores ESG con anterioridad a las transacciones</li> <li>Desarrollar una política en materia de derechos humanos e implementar un programa de monitorización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicador: completar las políticas y auditorías de proveedores de las empresas adquiridas en materia de salud y seguridad en el trabajo y derechos humanos</li> <li>Umbral: &gt;75 %</li> <li>Indicador: auditorías desfavorables en la empresa adquirida</li> <li>Umbral: &gt;10 %</li> <li>Decisión:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un equipo de acción que dé respuesta a la auditoría clasificando las problemáticas y desarrollando respuestas urgentes</li> <li>Situar la gestión de unidades con malos resultados en las auditorías en categoría condicional con implicaciones financieras</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interna: notificación inmediata a la alta dirección cuando se produzcan lesiones o accidentes mortales; cuadro de mando para la monitorización de asuntos de derechos humanos en la cadena de suministro (incluyendo contenidos de las políticas y resultados de las auditorías)</li> <li>Externa: la organización celebra reuniones con las ONG y comunidades locales en relación con su impacto en los empleados y en la comunidad local</li> </ul>

Priorización: ● Alto ● Alta-Moderada ● Moderada

# Referencias

## Introducción

- MSCI (abril de 2018). «ESG Ratings Methodology: Executive Summary.» Recuperado de <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>
- Robeco. «ESG definition.» Recuperado de <https://www.robeco.com/me/key-strengths/sustainability-investing/glossary/esg-definition.html>
- COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 9
- Unilever. «Our strategy for sustainable growth.» Recuperado de Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/>
- Unilever. «Defining our material issues.» Recuperado de Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/defining-our-material-issues/index.html>
- World Economic Forum (17 de enero de 2018). «The Global Risks Report 2018, 13th Edition.» Recuperado de World Economic Forum: [reports.weforum.org/global-risks-2018/](https://www.weforum.org/global-risks-2018/)
- Society for Corporate Governance and BrownFlynn (junio de 2018), «ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals.» pág. 6.
- Akipeo Inc. (marzo de 2018). «The Financial Materiality of Environmental Risks in Food Production: A preliminary review of the downside exposure and upside opportunities for financial institutions engaging in soft commodity supply chains.» págs. 7-9
- EY (2018). «How can data lead to better corporate governance?» Recuperado de <https://www.ey.com/us/en/issues/governance-and-reporting/ey-corporate-governance-by-the-numbers>
- KPMG (2017). «ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.» pág. 5
- Society for Corporate Governance and BrownFlynn (junio de 2018). «ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals.» pág. 10
- Fink, L. (2018). Larry Fink's Annual Letter to CEOs: A Sense of Purpose. Recuperado de BlackRock: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- The Governance & Accountability Institute (20 de marzo de 2018). «Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017.» Recuperado de <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>
- «SGX-ST Listing Rules: Practice Note 7.6.» Recuperado de [http://rulebook.sgx.com/net\\_file\\_store/new\\_rulebooks/s/g/SGX\\_Mainboard\\_Practice\\_Note\\_7.6\\_July\\_20\\_2016.pdf](http://rulebook.sgx.com/net_file_store/new_rulebooks/s/g/SGX_Mainboard_Practice_Note_7.6_July_20_2016.pdf)
- NASDAQ (2018). «ESG Reporting Guide: A voluntary support program for the Nordic and Baltic markets.» Recuperado de <https://business.nasdaq.com/esg-guide>
- TCFD (junio de 2017). «Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.» Recuperado de <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>
- WBCSD (18 de enero de 2017). «Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration.» Recuperado de WBCSD: <http://www.wbcd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/ResourcesSustainability-and-enterprise-risk-management-The-firststep-towards-integration>
- COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 10
- COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 3
- COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.»
- MSCI (abril de 2018). «ESG Ratings Methodology: Executive Summary.» Recuperado de <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>

## 1. Gobierno y cultura para los riesgos relacionados con factores ESG

- United Nations Global Compact. «Governance.» Recuperado de <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/governance>
- COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 27
- Institute of Directors Southern Africa (2016). «King IV: Report on Corporate Governance for South Africa 2016.» Recuperado de [https://c.yimcdn.com/sites/www.iodesa.co.za/resource/resmgr/king\\_iv/King\\_IV\\_Report/loDSA\\_King\\_IV\\_Report\\_-\\_WebVe.pdf](https://c.yimcdn.com/sites/www.iodesa.co.za/resource/resmgr/king_iv/King_IV_Report/loDSA_King_IV_Report_-_WebVe.pdf)
- Deloitte (2016). King IV: Bolder than Ever. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/DeloitteZA\\_KingIV\\_Bolder\\_Than\\_Ever\\_CGG\\_Nov2016.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/governance-risk-compliance/DeloitteZA_KingIV_Bolder_Than_Ever_CGG_Nov2016.pdf)
- The Associated Press (13 de abril de 2015). «Ex-Egg Industry Executives Jailed in Salmonella Outbreak.» Recuperado de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2015/04/14/business/ex-egg-industry-executives-jailed-in-salmonella-outbreak.html>
- Dobush, G. (1 de agosto de 2018). «Just as Chipotle Comes Back from Its E.Coli Meltdown, It Has Yet Another Food Safety Scare.» Recuperado de Fortune: <http://fortune.com/2018/08/01/chipotle-ecoli-food-safety-scare-ohio/>
- Smith, M., Hartocollis, A. (16 de mayo de 2018). «Michigan State's \$500 Million for Nassar Victims Dwarfs Other Settlements.» Recuperado de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2018/05/16/us/larry-nassar-michigan-state-settlement.html>
- Block, D.; Gerstner, A. (2016). «One-Tier vs. Two-Tier Board Structure: A Comparison between the United States and Germany.» Recuperado de Penn Law: Legal Scholarship Repository: [http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=fisch\\_2016](http://scholarship.law.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=fisch_2016) págs. 6, 23
- «Non-financial reporting.» Recuperado de European Commission: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en)
- Dodd-Frank: U.S. Securities and Exchange Commission. (14 de marzo de 2017). «Fact Sheet – Disclosing the Use of Conflict Minerals.» Recuperado de <https://www.sec.gov/opa/Article/2012-2012-163htm---related-materials.html>
- Lacey Act. Recuperado de U.S. Fish & Wildlife Service International Affairs: <https://www.fws.gov/international/laws-treaties-agreements/us-conservation-laws/lacey-act.html>
- Morris, J., Baddache, F. (julio de 2012). The Five W's of France's CSR Reporting Law. Recuperado de BSR: [https://www.bsr.org/reports/The\\_5\\_Ws\\_of\\_Frances\\_CSR\\_Reporting\\_Law\\_FINAL.pdf](https://www.bsr.org/reports/The_5_Ws_of_Frances_CSR_Reporting_Law_FINAL.pdf)
- Modern Slavery Act 2015. Recuperado de The National Archives: <http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>
- Australian Government Federal Register of Legislation. Recuperado de: <https://www.legislation.gov.au/Details/C2007A00175>
- Accord on Fire and Building Safety in Bangladesh. Recuperado de: <http://bangladeshaccord.org/>
- Roundtable on Sustainable Palm Oil. Recuperado de <https://www.rspo.org/about>
- Marine Stewardship Council. Recuperado de <https://www.msc.org/>
- The Aquaculture Stewardship Council. Recuperado de <https://www.asc-aqua.org/>
- COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 27
- COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 4
- About Stora Enso. Recuperado de Stora Enso: <http://www.storaenso.com/about/history>
- Purpose and Values. Recuperado de Stora Enso: <http://www.storaenso.com/about/purpose-and-values>



- <sup>23</sup> KPMG (2017). «ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.»
- <sup>24</sup> Network for Business Sustainability (30 de noviembre de 2010). «Embedding Sustainability in Organizational Culture: A How to Guide for Executives.» Recuperado de <https://nbs.net/p/executive-report-organizational-culture-2dd32ad5-1786-4e3c-bb36-27c4f1a386f1>
- <sup>25</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 28
- <sup>26</sup> Wachtell, Lipton, Rosen y Katz (2018). «ESG and Sustainability: The Board's Role.» Recuperado de <http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26006.18.pdf>
- <sup>27</sup> Stora Enso. (2017). «Sustainability and ethics committee.» Recuperado de Stora Enso: <http://www.storaenso.com/investors/governance/board-of-directors/global-responsibility-and-ethics-committee>
- <sup>28</sup> Mondí. «Board committees.» Recuperado de Mondí: <https://www.mondigroup.com/en/corporate-governance/board-committees/>
- <sup>29</sup> ExxonMobil (25 de enero de 2017). «Susan Avery Elected to ExxonMobil Board.» Recuperado de <https://news.exxonmobil.com/press-release/susan-avery-elected-exxonmobil-board>
- <sup>30</sup> KPMG (2017). «ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight.» pág. 18
- <sup>31</sup> Wachtell, Lipton, Rosen y Katz (2018). «ESG and Sustainability: The Board's Role.» Recuperado de <http://www.wlrk.com/webdocs/wlrknew/WLRKMemos/WLRK/WLRK.26006.18.pdf>
- <sup>32</sup> Asset Management Working Group of the United Nations Environment Programme Finance (2014.) Initiative. «Integrated Governance: A new model of governance for sustainability.» Recuperado de United Nations Environment Programme (UNEP): [http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI\\_IntegratedGovernance.pdf](http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/UNEPFI_IntegratedGovernance.pdf)
- <sup>33</sup> National Association of Corporate Directors and Its Strategic Content Partners (2017). «Governance Challenges 2017: Board Oversight of ESG.» Recuperado de <http://www.mmc.com/content/dam/mmc-web/Global-Risk-Center/Files/nacd-governance-challenges-2017.pdf>
- <sup>34</sup> National Association of Corporate Directors and Its Strategic Content Partners (2014). «Oversight of Corporate Sustainability Activities.» Recuperado de <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/NACD-EY-taking-sustainability-awareness-to-the-board-level/%24FILE/NACD-EY-taking-sustainability-awareness-to-the-board-level.pdf>
- <sup>35</sup> Ceres and KKS Advisors (2018). «Systems Rule: How Board Governance Can Drive Sustainability Performance.»
- <sup>36</sup> Eccles, R., Youmans, T. (2015). «Materiality in Corporate Governance: The Statement of Significant Audiences and Materiality.» Recuperado de Harvard Business School: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-023\\_f29dce5d-cbac-4840-8d5f-32b21e6f644e.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/16-023_f29dce5d-cbac-4840-8d5f-32b21e6f644e.pdf)
- <sup>37</sup> DiPietro, B. (15 de mayo de 2018). «Companies find value in combining compliance, sustainability.» Recuperado de WSJ: [https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2018/05/15/companies-find-value-in-combining-compliance-sustainability/#coral\\_toggle\\_BL-252B-15236](https://blogs.wsj.com/riskandcompliance/2018/05/15/companies-find-value-in-combining-compliance-sustainability/#coral_toggle_BL-252B-15236)

## 2. Estrategia y establecimiento de objetivos para los riesgos relacionados con factores ESG

- <sup>1</sup> World Economic Forum (17 de enero de 2018). «The Global Risks Report 2018, 13th Edition.» Recuperado de World Economic Forum: [reports.weforum.org/global-risks-2018/](https://www.weforum.org/global-risks-2018/)
- <sup>2</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 45
- <sup>3</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 3
- <sup>4</sup> Ocean Tomo (2015). «Annual Study of Intangible Asset Market Value.» Recuperado de <http://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>
- <sup>5</sup> EY (2017). «Integrated Reporting: Linking strategy, purpose and value.» Recuperado de EY: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value/\\$FILE/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value/$FILE/EY-integrated-reporting-linking-strategy-purpose-and-value.pdf) pág. 6
- <sup>6</sup> Integrated Reporting Council and EY (julio de 2013). Value Creation Background Paper. Recuperado de Integrated Reporting: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/08/Background-Paper-Value-Creation.pdf>
- <sup>7</sup> International Integrated Reporting Council (IIRC). (diciembre de 2013). The International Integrated Reporting <IR> framework. Recuperado de IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- <sup>8</sup> (30 de junio de 2018). «Value through Focus and Discipline: Sasol Limited Integrated Report.» Recuperado de [https://www.sasol.com/sites/default/files/financial\\_reports/Sasol%20IR\\_Web.pdf](https://www.sasol.com/sites/default/files/financial_reports/Sasol%20IR_Web.pdf) págs. 8-9
- <sup>9</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» págs. 46-47
- <sup>10</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 46
- <sup>11</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 74
- <sup>12</sup> International Integrated Reporting Council (IIRC). (diciembre de 2013). The International Integrated Reporting <IR> framework. Recuperado de IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf> pág. 32
- <sup>13</sup> EYGM Limited (2015). «Megatrends 2015: making sense of a world in motion.» Recuperado de: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/\\$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatrends-report-2015/$FILE/ey-megatrends-report-2015.pdf) pág. 2
- <sup>14</sup> World Economic Forum (11 de enero de 2017). «The Global Risks Report 2017, 12th Edition.» Recuperado de World Economic Forum: [http://www3.weforum.org/docs/GRR17\\_Report\\_web.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GRR17_Report_web.pdf)
- <sup>15</sup> Global Opportunity Network (2017). «Global Opportunity report 2017.» Recuperado de Global Opportunity Network: <http://www.globalopportunitynetwork.org/report-2017/>
- <sup>16</sup> «Insurance Research: Conning Library.» Recuperado de Conning: <https://www.conning.com/products/insurance-research>
- <sup>17</sup> «Biotechnology Industry Analysis Reports.» Recuperado de Biotechnology Innovation Organization: <https://www.bio.org/bio-industry-analysis-published-reports>
- <sup>18</sup> Accenture (2017). Driving the Future of Payments: 10 Megatrends. Recuperado de [https://www.accenture.com/t20171012T092426Z\\_w\\_/us-en/\\_acnmedia/PDF-62/Accenture-Driving-the-Future-of-Payments-10-Mega-Trends.pdf](https://www.accenture.com/t20171012T092426Z_w_/us-en/_acnmedia/PDF-62/Accenture-Driving-the-Future-of-Payments-10-Mega-Trends.pdf)
- <sup>19</sup> Deloitte (2018). The rise of the social enterprise: 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf)
- <sup>20</sup> EYGM Limited (2016). «The upside of disruption: megatrends shaping 2016 and beyond.» Recuperado de EY: [http://cdn.ey.com/echannel/gl/en/issues/business-environment/2016megatrends/001-056\\_EY\\_Megatrends\\_report.pdf](http://cdn.ey.com/echannel/gl/en/issues/business-environment/2016megatrends/001-056_EY_Megatrends_report.pdf)
- <sup>21</sup> KPMG (2018). Emerging Trends in Infrastructure. Recuperado de <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2018/01/emerging-trends-in-infrastructure.html>
- <sup>22</sup> (2015). McKinsey Special Collections: Trends and global forces. Recuperado de [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Strategy%20and%20corporate%20finance%20special%20collection/Final%20PDFs/McKinsey-Special-Collections\\_Trends-and-global-forces.aspx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/Strategy%20and%20corporate%20finance%20special%20collection/Final%20PDFs/McKinsey-Special-Collections_Trends-and-global-forces.aspx)
- <sup>23</sup> PwC. «Megatrends.» Recuperado de PwC: <https://www.pwc.nl/en/topics/megatrends.html>
- <sup>24</sup> KPMG. (2016). «Global Metals and Mining Outlook 2016.» Recuperado de <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/08/kpmgmetals-mining-outlook-2016.pdf>
- <sup>25</sup> Office of the National Economic and Social Development Board. Recuperado de [http://www.nesdb.go.th/nesdb\\_en/main.php?filename=develop\\_issue](http://www.nesdb.go.th/nesdb_en/main.php?filename=develop_issue)
- <sup>26</sup> Allianz (2018). «Allianz Risk Barometer: Top Business Risks for 2018.» Recuperado de Allianz:

- [https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz\\_Risk\\_Barometer\\_2018\\_EN.pdf](https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2018_EN.pdf)
- <sup>27</sup> Metzger, E., Putt del Pino, S., Prowitt, S., Goodward, J., Perera, A. (2012). sSWOT: A Sustainability SWOT. Recuperado de: World Resources Institute: [http://pdf.wri.org/sustainability\\_swot\\_user\\_guide.pdf](http://pdf.wri.org/sustainability_swot_user_guide.pdf)
- <sup>28</sup> (2016). «Natural Capital Protocol.» Recuperado de Natural Capital Coalition: [www.naturalcapitalcoalition.org/protocol](http://www.naturalcapitalcoalition.org/protocol)
- <sup>29</sup> (2016). «Social Capital Protocol.» Recuperado de Social & Human Capital Coalition: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>
- <sup>30</sup> (2016). «Natural Capital Protocol.» Recuperado de Natural Capital Coalition: [www.naturalcapitalcoalition.org/protocol](http://www.naturalcapitalcoalition.org/protocol)
- <sup>31</sup> Butler, S. (16 de abril de 2014). «Compensation fund for Bangladesh's Rana Plaza victims barely one-third full.» Recuperado de The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2014/apr/16/compensation-fund-victims-bangladesh-rana-plaza-one-third-full>
- <sup>32</sup> Westerman, A. (30 de abril de 2017). «4 Years After Rana Plaza Tragedy, What's Changed For Bangladeshi Garment Workers?» Recuperado de NPR: <http://www.npr.org/sections/parallels/2017/04/30/525858799/4-years-after-rana-plaza-tragedy-whats-changed-for-bangladeshi-garmentworkers>
- <sup>33</sup> (21 de junio de 2014). «Coca-Cola forced to close India bottling factory over excessive water use, pollution.» Recuperado de RT: <https://www.rt.com/news/167012-coca-cola-factory-closed-india/>
- <sup>34</sup> Reuters. (11 de agosto de 2017). «Union federation accuses copper miner Freeport of treating "fired" workers "with contempt.» <https://www.business-humanrights.org/sites/default/files/documents/Freeport-McMoRan-response-Aug-2017.pdf>
- <sup>35</sup> Freeport-McMoRan Inc. (27 de agosto de 2017). <https://www.reuters.com/article/indonesia-freeport-strike/union-federation-accuses-copper-miner-freeport-of-treating-fired-workers-with-contempt-idUSL4N1KX10M>
- <sup>36</sup> Corkery, M. (14 de octubre de 2016). «Wells Fargo Says Customers Shied Away After Scandal.» Recuperado de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2016/10/15/business/dealbook/wells-fargo-says-customers-shied-away-after-scandal.html>
- <sup>37</sup> McGrath, M. (8 de septiembre de 2016). «Wells Fargo Fined \$185 Million For Opening Accounts Without Customers' Knowledge.» Recuperado de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/maggiemcgrath/2016/09/08/wells-fargo-fined-185-million-for-opening-accounts-without-customers-knowledge/#7b35583451fc>
- <sup>38</sup> Egan, M. (29 de marzo de 2017). «Wells Fargo customers in \$110 million settlement over fake accounts.» Recuperado de CNN: <http://money.cnn.com/2017/03/29/investing/wells-fargo-settles-fake-account-lawsuit-110-million/index.html>
- <sup>39</sup> WBCSD (2018). «Reporting Matters: Six years on: the state of place.»
- <sup>40</sup> Accountability. Recuperado de <http://www.accountability.org/standards/>
- <sup>41</sup> Ceres. «The Ceres Roadmap for Sustainability.» Recuperado de Ceres: <https://www.ceres.org/roadmap>
- <sup>42</sup> WBCSD. (agosto de 2016). «Guidelines for Environmental and Social Impact Assessment (ESIA).» <https://www.wbcsd.org/Sector-Projects/Cement-Sustainability-Initiative/Resources/Guidelines-for-Environmental-and-Social-Impact-Assessment-ESIA>
- <sup>43</sup> GRI Standards. Recuperado de GRI: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- <sup>44</sup> Business & Human Rights Resource Center. Recuperado de Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en/un-guiding-principles/implementation-tools-examples/implementation-by-companies/type-of-step-taken/human-rights-due-diligence>
- <sup>45</sup> Integrated Reporting. (octubre de 2016). Creating value: The cyclical power of integrated thinking and reporting. Recuperado de International Integrated Reporting Council: [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue\\_IntegratedThinkingK1.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2017/05/CreatingValue_IntegratedThinkingK1.pdf)
- <sup>46</sup> Sustainability Accounting Standards Board Standards. Recuperado de Sustainability Accounting Standards Board (SASB): <https://www.sasb.org/>
- <sup>47</sup> SASB. «Approach to Materiality & Standards Development – Staff Bulletin.» Recuperado de [https://library.sasb.org/materiality\\_bulletin/content/materiality/Pages/default.aspx](https://library.sasb.org/materiality_bulletin/content/materiality/Pages/default.aspx)
- <sup>48</sup> «Materiality.» Recuperado de GRI G4: <https://g4.globalreporting.org/how-you-should-report/reporting-principles/principles-for-defining-report-content/materiality/Pages/default.aspx>
- <sup>49</sup> Accountability Standard AA1000. Recuperado de <http://www.accountability.org/standards/> pág. 18
- <sup>50</sup> UN Global Compact and Pacific Institute. «CEO Water Mandate.» Recuperado de <https://ceowatermandate.org/>
- <sup>51</sup> CDP. Recuperado de <https://www.cdp.net/en>
- <sup>52</sup> Center for Sustainable Organizations. Recuperado de <http://www.sustainableorganizations.org/>
- <sup>53</sup> Bertels, S., Dobson, R. (8 de mayo de 2017). The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals. Recuperado de Embedding Project: <https://embeddingproject.org/resources/the-road-to-context>
- <sup>54</sup> The Equator Principles. Recuperado de <http://equator-principles.com/>
- <sup>55</sup> World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute (2015). «The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting Standard Revised Edition.» Recuperado de Greenhouse Gas Protocol: <http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard>
- <sup>56</sup> Future-Fit Business Benchmark. Recuperado de <http://futurefitbusiness.org/>
- <sup>57</sup> (2011). «Guiding Principles on Business and Human Rights.» Recuperado de Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en>
- <sup>58</sup> Life Cycle Initiative. «Life Cycle Sustainability Assessment.» Recuperado de <http://www.lifecycleinitiative.org/starting-life-cycle-thinking/life-cycle-approaches/life-cyclesustainability-assessment/>
- <sup>59</sup> Thomas, M., McElroy, M. The Multicapital Scorecard. Recuperado de <http://www.multicapitalscorecard.com/>
- <sup>60</sup> Net Positive Project. Recuperado de <https://www.netpositiveproject.org/>
- <sup>61</sup> «The Natural Capital Protocol Toolkit.» Recuperado de Natural Capital Coalition: <http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/protocol-toolkit/>
- <sup>62</sup> «Social & Human Capital Protocol Toolkit.» Recuperado de WBCSD: <http://social-capital.org/toolkit?id=18>
- <sup>63</sup> Rockström, J. et al. (2009). Nature. Vol. 461. Recuperado de <http://www.nature.com/news/specials/planetaryboundaries/index.html> págs. 472 – 475
- <sup>64</sup> Alliance for Water Stewardship. Recuperado de <http://a4ws.org/>
- <sup>65</sup> Oxfam (2012). A Safe and Just Space for Humanity: Can We Live within the Doughnut? Accesible a través de: <https://www.oxfam.org/sites/www.oxfam.org/files/dp-a-safe-and-justspace-for-humanity-130212-en.pdf>
- <sup>66</sup> Living Planet Index. Recuperado de <http://www.livingplanetindex.org/home/index>
- <sup>67</sup> WRI Aqueduct: Measuring and Mapping Water Risk. Recuperado de World Resources Institute: <http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct>
- <sup>68</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 45
- <sup>69</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 4
- <sup>70</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 11
- <sup>71</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» págs. 62-63
- <sup>72</sup> Gold Coast Waterways Authority. (mayo de 2017). «Risk Appetite Statement.» Recuperado de: <https://gcwa.qld.gov.au/wp-content/uploads/2017/05/GCWA-Risk-Appetite-Statement.pdf>
- <sup>73</sup> «Skanska: Addressing Human Rights Risks.» Recuperado de UN Global Compact – Sustainable Supply Chains: Resources & Practices: <http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/67>
- <sup>74</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 57
- <sup>75</sup> Danone (2017). «Our Vision.» Recuperado de <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/our-vision.html>
- <sup>76</sup> Anderson, R. (1999). Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise, the Interface Model.
- <sup>77</sup> Dobson, R. y Bertels, S. (2017) The Road to Context: Contextualising your Strategy & Goals Casebook. Recuperado de Embedding Project:

[https://embeddingproject.org/system/attachments/documents/000/000/078/original/EP\\_The\\_Road\\_to\\_Context\\_Guidebook.pdf?1527885106](https://embeddingproject.org/system/attachments/documents/000/000/078/original/EP_The_Road_to_Context_Guidebook.pdf?1527885106)  
<sup>78</sup> «Income Position Statement.» Recuperado de Mars: <https://www.mars.com/global/about-us/policies-and-practices/income-position-statement>

### 3. Desempeño en cuanto a los riesgos relacionados con factores ESG

<sup>1</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 65

#### 3a. Identifica riesgos

- <sup>1</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 65  
<sup>2</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 67  
<sup>3</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 68  
<sup>4</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 68  
<sup>5</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 69  
<sup>6</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). «Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.» Financial Stability Board. Recuperado de TCFD: <https://www.fsb-tcf.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf> pág. 21  
<sup>7</sup> Allianz. (2018). «Allianz Risk Barometer: Top Business Risks for 2018.» Recuperado de Allianz: [https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz\\_Risk\\_Barometer\\_2018\\_EN.pdf](https://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/Reports/Allianz_Risk_Barometer_2018_EN.pdf)  
<sup>8</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 3  
<sup>9</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» págs. 70-71

#### 3b. Evalúa y prioriza los riesgos

- <sup>1</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 65  
<sup>2</sup> Whelan, T.; Zapaa, B. y Babic, N. (agosto 2017). «Deforestation-free Supply Chains: Financial Impact for Brazilian Beef Production.» Recuperado de NYU Stern: <http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Beef%20in%20Brazil%20Report%2009.17.pdf>  
<sup>3</sup> Whelan, T.; Zapaa, B. y Babic, N. (agosto de 2017). «Deforestation-free Supply Chains: Financial Impact for Brazilian Beef Production.» Recuperado de NYU Stern: <http://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/Beef%20in%20Brazil%20Report%2009.17.pdf>  
<sup>4</sup> Whelan, T.; Zapaa, B.; Zeidan, R. y Fishbein, G. (13 de octubre de 2017). «How to Quantify Sustainability's Impact on Your Bottom Line.» Recuperado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/09/how-to-quantify-sustainabilitys-impact-on-your-bottom-line>  
<sup>5</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 74  
<sup>6</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 74  
<sup>7</sup> (2016). «Powering your world: Integrated report.» Recuperado de Eskom: <https://dc.sourceafrica.net/documents/117902-Eskom-Integrated-Report-2016.html>  
<sup>8</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 77  
<sup>9</sup> Borsari, L., Frank, P., Doran, H. (2014). «How can resilience prepare companies for environmental and social change?» Recuperado de PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/resilience-social.pdf>  
<sup>10</sup> Kaplan, R. y Mikes, A. (junio de 2012). Strategic Planning: Managing Risks: A New Framework. Recuperado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>  
<sup>11</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 79  
<sup>12</sup> Energy and innovation. Recuperado de Shell: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios/new-lenses-on-the-future/earlier-scenarios.html>  
<sup>13</sup> CPA Australia, KPMG Australia y GRI Focal Point Australia (2014). «From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.» GRI Focal Point Australia, Sydney. Recuperado de Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>  
<sup>14</sup> CPA Australia, KPMG Australia y GRI Focal Point Australia (2014). «From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.» GRI Focal Point Australia, Sydney. Recuperado de Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>  
<sup>15</sup> World Economic Forum (17 de enero de 2018). «The Global Risks Report 2018, 13th Edition.» Recuperado de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/global-risks-2018/Figure-IV>  
<sup>16</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 75  
<sup>17</sup> (2016). «Natural Capital Protocol.» Recuperado de Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/>  
<sup>18</sup> (2017). «Social Capital Protocol.» Recuperado de WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>  
<sup>19</sup> JetBlue, the Ocean Foundation, ATKearney (2014). «EcoEarnings: A Shore Thing.» Recuperado de JetBlue: [https://www.jetblue.com/p/ecoearnings\\_report.pdf](https://www.jetblue.com/p/ecoearnings_report.pdf)  
<sup>20</sup> Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). «Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.» European Commission. Recuperado de IHRB: [https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide\\_O&G.pdf](https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf)  
<sup>21</sup> Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). «Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.» European Commission. Recuperado de IHRB: [https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide\\_O&G.pdf](https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf)  
<sup>22</sup> «UN Guiding Principles.» Recuperado de <https://www.ungpreorting.org/>  
<sup>23</sup> «Assess: Moving from reactive to proactive.» Recuperado de Shift: <https://www.shiftproject.org/resources/respect/assess/>  
<sup>24</sup> Shift (enero de 2014). «Business and Human Rights Impacts: Identifying and Prioritizing Human Rights Risks.» Recuperado de: <https://www.shiftproject.org/resources/publications/business-human-rights-impacts-identifying-prioritizing-risks/>  
<sup>25</sup> UN Global Compact Network Japan (UNGCJN) and EYGM Limited (2016). «Business and Human Rights: Corporate Japan Rises to the Challenge.» Recuperado de UNGCJN: [http://ungcjn.org/common/frame/plugins/fileUD/download.php?type=contents\\_files&p=elements\\_file\\_2563.pdf&token=625ea8f0a5e047e63bb2fc7ea070d7d926e84268&t=20171122162509](http://ungcjn.org/common/frame/plugins/fileUD/download.php?type=contents_files&p=elements_file_2563.pdf&token=625ea8f0a5e047e63bb2fc7ea070d7d926e84268&t=20171122162509)  
<sup>26</sup> International Finance Corporation (IFC) (1 de enero de 2012). «Performance Standards on Environmental and Social Sustainability.» Recuperado de IFC: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards)  
<sup>27</sup> «The Natural Capital Protocol Toolkit.» Recuperado de Natural Capital Coalition: <http://naturalcapitalcoalition.org/protocol/protocol-toolkit/>  
<sup>28</sup> «Social & Human Capital Protocol Toolkit.» Recuperado de WBCSD: <http://social-capital.org/toolkit?id=18>  
<sup>29</sup> Porro, Bruno y Schaad, Werner (2004). «The Risk Landscape of the Future.» Swiss Re.  
<sup>30</sup> (2016). «Natural Capital Protocol.» Recuperado de Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/> pág. 80

- <sup>31</sup> Davis, R. y Franks, D. (2014). «Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector.» Harvard Kennedy School, Shift, The University of Queensland Australia. Recuperado de CSR Initiative at the Harvard Kennedy School: [https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict\\_Davis%20%20Franks.pdf](https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf) pág. 8  
<sup>32</sup> (2016). «Natural Capital Protocol.» Recuperado de Natural Capital Coalition: <https://naturalcapitalcoalition.org/natural-capital-protocol/>  
<sup>33</sup> (2017). «Social Capital Protocol.» Recuperado de WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol>  
<sup>34</sup> EYGM Limited (2016). «Total Value: Impact valuation to support decision-making.» Recuperado de EY: [https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/\\$FILE/EY-total-value.pdf](https://webforms.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-total-value/$FILE/EY-total-value.pdf) pág. 17  
<sup>35</sup> Trucost (mayor 2015). «Trucost's Valuation Methodology.» Recuperado de [http://www.gabi-software.com/fileadmin/GaBi\\_Databases/Thinkstep\\_Trucost\\_NCA\\_factors\\_methodology\\_report.pdf](http://www.gabi-software.com/fileadmin/GaBi_Databases/Thinkstep_Trucost_NCA_factors_methodology_report.pdf)  
<sup>36</sup> ICF GHK and Economics for Environment Consultancy (20 de diciembre de 2013). Recuperado de Food Standards Agency: [https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/868-1-1610\\_20131219\\_FSA\\_WTP\\_Final\\_Report\\_v3\\_Clean\\_Version.pdf](https://www.food.gov.uk/sites/default/files/media/document/868-1-1610_20131219_FSA_WTP_Final_Report_v3_Clean_Version.pdf)  
<sup>37</sup> Dholakia, U. (9 de agosto de 2016). «A Quick Guide to Value-Based Pricing.» Recuperado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/08/a-quick-guide-to-value-based-pricing>  
<sup>38</sup> «Benefit Transfer Method.» Recuperado de Ecosystem Valuation.  
<sup>39</sup> Olson, P. (2006). «Sony Also Burned by Dell Debacle.» Forbes. Recuperado de [https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx\\_po\\_0816sony.html](https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx_po_0816sony.html)  
<sup>40</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). «Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.» Financial Stability Board. Recuperado de TCFD: <https://www.fsb-tcf.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf> pág. 25  
<sup>41</sup> Kaplan, R., Mikes, A. (junio de 2012). «Managing Risks: A New Framework.» Recuperado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/06/managing-risks-a-new-framework>  
<sup>42</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). «Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.» Financial Stability Board. <https://www.fsb-tcf.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>  
<sup>43</sup> World Business Council for Sustainable Development and World Resources Institute. (2015). «The Greenhouse Gas Protocol: A Corporate Accounting Standard Revised Edition. Recuperado de Greenhouse Gas Protocol: <http://www.ghgprotocol.org/corporate-standard>  
<sup>44</sup> WBCSD. «Global Water Tool.» Recuperado de WBCSD: <http://www.wbcsd.org/Clusters/Water/Resources/Global-Water-Tool>  
<sup>45</sup> «InVEST: Integrated valuation of ecosystem services and tradeoffs.» Recuperado de Natural Capital Project: <https://www.naturalcapitalproject.org/invest/>  
<sup>46</sup> «WRI Aqueduct: Measuring and Mapping Water Risk.» Recuperado de World Resources Institute: <http://www.wri.org/our-work/project/aqueduct>  
<sup>47</sup> «Climate Change Knowledge Portal.» Recuperado de World Bank: <http://sdwebx.worldbank.org/climateportal/>  
<sup>48</sup> «GIIRS Impact Rated.» Recuperado de B Analytics: <http://b-analytics.net/giirs-funds>  
<sup>49</sup> «Initiative for Global Development.» Recuperado de: <http://www.igdleaders.org/advisory/igd-impact/>  
<sup>50</sup> OECD (2013). «Guidelines on Measuring Subjective Well-being.» OECD Publishing, Paris. Recuperado de: <http://www.oecd.org/statistics/oecd-guidelines-on-measuring-subjective-well-being-9789264191655-en.htm>  
<sup>51</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 74  
<sup>52</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 72  
<sup>53</sup> Solvay. (2016). «2016 Annual Integrated Report.» Recuperado de Solvay: <http://annualreports.solvay.com/2016/en/risks/main-risks.html>  
<sup>54</sup> Slovic P. (2000). The Perception of Risk. Earthscan.  
<sup>55</sup> Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.  
<sup>56</sup> Janis, I. Cengage Learning. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascos.  
<sup>57</sup> Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.  
<sup>58</sup> Dobelli, R. (2013). The Art of Thinking Clearly. HarperCollins.  
<sup>59</sup> Samuelson, W. y Zeckhauser, R. (1988, Vol. 1). «Status Quo Bias in Decision Making. Journal of Risk and Uncertainty», Volume 1, 7-59.» Recuperado de Harvard John F. Kennedy School of Government: <https://sites.hks.harvard.edu/fs/rzeckhau/SQBDM.pdf>  
<sup>60</sup> Soll J., Milkman, K.L., Payne, J.W. (mayo de 2015). «Outsmart Your Own Biases.» Recuperado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2015/05/outsmart-your-own-biases>  
<sup>61</sup> USC Marshall School of Business. «How to Reduce Bias In Decision-Making. A Part of the Comprehensive and Fully Integrated Framework for Critical Thinking.» Recuperado de: <http://info.marshall.usc.edu/faculty/critthink/Supplemental%20Material/Reducing%20Bias.pdf>  
<sup>62</sup> WBCSD (18 de enero de 2017). «Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration.» Recuperado de WBCSD: <http://www.wbcsd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/Resources/Sustainability-and-enterprise-risk-management-The-first-step-towards-integration>  
<sup>63</sup> Borsari, L., Frank, P., Doran, H. (2014). «How can resilience prepare companies for environmental and social change?» Recuperado de PwC: <https://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/pdfs/resilience-social.pdf>

### 3c. Implementa respuestas ante los riesgos

- <sup>1</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 81  
<sup>2</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 65  
<sup>3</sup> McNally, J. (2013). «The 2013 COSO Framework & SOX Compliance.» Recuperado de COSO: [https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof\\_5-31-13.pdf](https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf) p. 7  
<sup>4</sup> COSO (2013). Internal Control – Integrated Framework. Recuperado de <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>  
<sup>5</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 81  
<sup>6</sup> SwissRe. (2 de julio de 2018). «News release: Swiss Re establishes thermal coal policy to support transition to a low-carbon economy.» [http://www.swissre.com/media/news\\_releases/nr\\_20180702\\_swiss\\_re\\_establishes\\_thermal\\_coal\\_policy.html](http://www.swissre.com/media/news_releases/nr_20180702_swiss_re_establishes_thermal_coal_policy.html)  
<sup>7</sup> Business and Sustainable Development Commission. (enero de 2017). «Better Business, Better World.» Recuperado de [http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld\\_170215\\_012417.pdf](http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf)  
<sup>8</sup> Timberland (2015). «Timberland Tires.» Recuperado de <https://www.timberlandtires.com/our-story/>  
<sup>9</sup> About. Recuperado de MudJeans: <http://www.mudjeans.eu/>  
<sup>10</sup> Pathway 21. About us. Recuperado de The Materials Marketplace: <http://materialsmarketplace.org/#about>  
<sup>11</sup> Additional information. Recuperado de P&G. <https://us.pg.com/policies-and-practices/animal-welfare-policy/>  
<sup>12</sup> DiCaprio, T. (marzo de 2015). «Making an impact with Microsoft's carbon fee: Inspiring a virtuous cycle of environmental investment and action.» Recuperado de Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/environment/carbon>  
<sup>13</sup> Hyatt (2017). «Our People.» Recuperado de <https://thrive.hyatt.com/en/thrive/our-people.html>  
<sup>14</sup> Solomon, M. (11 de mayo de 2015). «To Transform Your Company's Culture, Change Your POV: Hyatt CEO's Perspective.» Recuperado de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/michaelsolomon/2015/05/11/transform-your-corporate-culture-by-changing-your-pov-the-hyatt-ceo-interview/>  
<sup>15</sup> CPA Australia, KPMG Australia y GRI Focal Point Australia (2014) «From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from

- sustainability.» Recuperado de Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- <sup>16</sup> Shift and Institute for Human Rights and Business (IHRB) (2013). «Oil and Gas Sector Guide on Implementing the UN Guiding Principles on Business and Human Rights.» European Commission. Recuperado de IHRB: [https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide\\_O&G.pdf](https://www.ihrb.org/pdf/eu-sector-guidance/EC-Guides/O&G/EC-Guide_O&G.pdf)
- <sup>17</sup> ISO/TC 46 Recuperado de <https://www.iso.org/committee/52702.html>
- <sup>18</sup> ISO 14054 Recuperado de <https://www.iso.org/standard/38381.html>
- <sup>19</sup> Equator Principles. Recuperado de Equator Principles: <http://www.equator-principles.com/>
- <sup>20</sup> PRI. Recuperado de UN Principles for Responsible Investment: <https://www.unpri.org/>
- <sup>21</sup> Lake, S., Rosenbarger, A., Winchester, C. (2016). «Palm Risk Assessment Methodology: Prioritizing Areas, Landscapes, and Mills.» Recuperado de World Resources Institute: [http://www.wri.org/sites/default/files/Palm\\_Risk\\_Assessment\\_Methodology\\_Prioritizing\\_Areas\\_Landscapes\\_And\\_Mills.pdf](http://www.wri.org/sites/default/files/Palm_Risk_Assessment_Methodology_Prioritizing_Areas_Landscapes_And_Mills.pdf)
- <sup>22</sup> WRI (8 de junio de 2016). «Release: For the First Time, Companies Can Gauge Deforestation Risk by Evaluating Palm Oil Mills.» Recuperado de <https://www.wri.org/news/2016/06/release-first-time-companies-can-gauge-deforestation-risk-evaluating-palm-oil-mills>
- <sup>23</sup> Unilever (2016). «Unilever Sustainable Palm Oil Sourcing Policy – 2016.» Recuperado de [https://www.unilever.com/Images/unilever-palm-oil-policy-2016\\_tcm244-479933\\_en.pdf](https://www.unilever.com/Images/unilever-palm-oil-policy-2016_tcm244-479933_en.pdf)
- <sup>24</sup> United Nations Climate Change (22 de abril de 2016). 175 States Sign Paris Agreement. Recuperado de <https://unfccc.int/news/175-states-sign-paris-agreement>
- <sup>25</sup> Albrechtsen, A. (31 de enero de 2017). «Why collaboration will be key to achieving the Sustainable Development Goals.» Recuperado de the World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/realising-the-potential-of-cross-sector-partnerships/>
- <sup>26</sup> Sustainable Apparel Coalition. Recuperado de <https://apparelcoalition.org/>
- <sup>27</sup> Global Roundtable for Sustainable Beef. Recuperado de <https://grsbeef.org/>
- <sup>28</sup> Beverage Industry Environmental Roundtable. Recuperado de <http://www.bieroundtable.com/>
- <sup>29</sup> Global e-Sustainability Initiative. Recuperado de <http://gesi.org/>
- <sup>30</sup> Extractives Industries Transparency Initiative (EITI). Recuperado de <https://eiti.org/>
- <sup>31</sup> Asian Roundtable Task Force on Related Party Transactions. Recuperado de OECD: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/asianroundtabletaskforceonrelatedpartytransactions.htm>
- <sup>32</sup> «Good Pharma Scorecard.» Recuperado de Bioethics International: <https://bioethicsinternational.org/good-pharma-scorecard/>
- <sup>33</sup> McElroy, M. & Thomas, M. (junio de 2015). «The Multicapital Scorecard.» Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. Volume 6, Issue 3. Recuperado de: [http://www.multicapitalscorecard.com/wp-content/uploads/2015/08/The\\_MultiCapital\\_Scorecard.pdf](http://www.multicapitalscorecard.com/wp-content/uploads/2015/08/The_MultiCapital_Scorecard.pdf)
- <sup>34</sup> Pacific Institute. (abril de 2017). Exploring the case for corporate context-based water targets. Recuperado de Pacific Institute: <http://pacinst.org/wp-content/uploads/2017/04/context-based-targets.pdf>
- <sup>35</sup> McElroy, M. (25 de mayo de 2015). «Science- vs. Context-Based Metrics – What's the Difference?» Recuperado de Sustainable Brands: [http://www.sustainablebrands.com/news\\_and\\_views/new\\_metrics/mark\\_mcelroy/science\\_vs\\_context-based\\_metrics\\_%E2%80%93\\_what%E2%80%99s\\_difference](http://www.sustainablebrands.com/news_and_views/new_metrics/mark_mcelroy/science_vs_context-based_metrics_%E2%80%93_what%E2%80%99s_difference)
- <sup>36</sup> Dobson, R. y Bertels, S. (2017) «The Road to Context: Contextualising your Strategy & Goals Casebook. Embedding Project.»
- <sup>37</sup> CPA Australia, KPMG Australia y GRI Focal Point Australia (2014). «From Tactical to Strategic: How Australian businesses create value from sustainability.» Recuperado de Global Reporting: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRI2014TacticaltoStrategic.pdf>
- <sup>38</sup> Younie, M. (agosto de 2012). «Diversion of Waste: The Business Case for Going Green.» Recuperado de Government Finance Officers Association: [http://www.gfoa.org/sites/default/files/GFR\\_AUG\\_12\\_65.pdf](http://www.gfoa.org/sites/default/files/GFR_AUG_12_65.pdf)
- <sup>39</sup> «Why should you recycle E-waste?» Recuperado de Kansas Department of Health and Environment.
- <sup>40</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» págs. 82-83
- <sup>41</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» págs. 84

## 4. Revisar y monitorizar los riesgos relacionados con factores ESG

- <sup>1</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development. (2004). «OECD Corporate Governance: Risk Management and Corporate Governance.» Recuperado de OECD: <http://www.oecd.org/daf/ca/risk-management-corporate-governance.pdf> págs. 37-40
- <sup>2</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 89
- <sup>3</sup> Funk, T. Marcus y Chelsea Curfman. (8 de febrero de 2016). «The Emerging Compliance “Hot Topic” for 2016: Regulations Regarding Trafficked, Coerced Labor.» Recuperado de Supply Chain Brain: <https://www.supplychainbrain.com/articles/23234-the-emerging-compliance-hot-topic-for-2016-regulations-regarding-trafficked-coerced-labor>
- <sup>4</sup> «2018 reform of EU data protection rules.» Recuperado de [https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules\\_en](https://ec.europa.eu/commission/priorities/justice-and-fundamental-rights/data-protection/2018-reform-eu-data-protection-rules_en)
- <sup>5</sup> <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/jun/12/turning-a-bad-reputation-round-can-take-years-of-good-leadership>
- <sup>6</sup> Murphy, P. (enero de 2018). «In less than 3 months, a major international city will likely run out of water.» Recuperado de CNN: <https://www.cnn.com/2018/01/24/africa/cape-town-water-crisis-trnd/index.html>
- <sup>7</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). «Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate-related Risks and Opportunities.» Financial Stability Board. Recuperado de TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-technical-supplement/>
- <sup>8</sup> Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Recuperado de GRI Standards: <https://www.globalreporting.org/standards/>

## 5. Información, comunicación y reporting de los riesgos relacionados con factores ESG

- <sup>1</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 97
- <sup>2</sup> COSO (junio de 2017). «Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance.» pág. 97
- <sup>3</sup> AccountAbility. AA1000 Accountability Principles. Recuperado de <https://www.accountability.org/standards/>
- <sup>4</sup> (octubre de 2016). «Article 173-VI: Understanding the French regulation on investor climate reporting.» Recuperado de: Forum Pour L'Investissement Responsable: [http://www.frenchsif.org/isr-esg/wp-content/uploads/Understanding\\_article173-French\\_SIF\\_Handbook.pdf](http://www.frenchsif.org/isr-esg/wp-content/uploads/Understanding_article173-French_SIF_Handbook.pdf) pág 12
- <sup>5</sup> EYGM Limited (2017). «Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?» Recuperado de EY: EY - [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Nonfinancial\\_performance\\_may\\_influence\\_investors/\\$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf) pág 7
- <sup>6</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). «Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.» Financial Stability Board. Recuperado de TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- <sup>7</sup> Liker, J., Choi, T. (diciembre de 2004). «Building Deep Supplier Relationships.» Recuperado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2004/12/building-deep-supplier-relationships>

- <sup>8</sup> Dorobantu, S., Flemming, D. (10 de noviembre de 2017). «It's Never Been More Important for Big Companies to Listen to Local Communities.» Recuperado de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/11/its-never-been-more-important-for-big-companies-to-listen-to-local-communities>
- <sup>9</sup> CalPERS (6 de junio de 2016). «External Stakeholder Engagement Report.» Recuperado de CalPERS: <https://www.calpers.ca.gov/docs/board-agendas/201606/full/item02-01-ws.pdf>
- <sup>10</sup> CalPERS (2017). 2017-22 «Strategic Plan.» Recuperado de CalPERS: <https://www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/2017-22-strategic-plan.pdf>
- <sup>11</sup> (2018). CDSB Framework. Recuperado de CDSB.net: <http://www.cdsb.net/what-we-do/reporting-frameworks/environmental-information-natural-capital>
- <sup>12</sup> Global Reporting Initiative (GRI) Standards. Recuperado de GRI Standards: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- <sup>13</sup> International Integrated Reporting Council (IIRC) (diciembre de 2013). «The International Integrated Reporting <IR> framework.»
- <sup>14</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). «Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.» Financial Stability Board. Recuperado de TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- <sup>15</sup> Sustainability Accounting Standards Board Standards. Recuperado de Sustainability Accounting Standards Board (SASB): <https://www.sasb.org/>
- <sup>16</sup> The SDGs. Recuperado de United Nations Global Compact: <https://www.unglobalcompact.org/sdgs/about>
- <sup>17</sup> Solvay (2017). «2017 Annual Integrated Report.» Recuperado de Solvay: [http://annualreports.solvay.com/2017/en/servicepages/downloads/files/entire\\_solvay\\_ar17.pdf](http://annualreports.solvay.com/2017/en/servicepages/downloads/files/entire_solvay_ar17.pdf) pág 83
- <sup>18</sup> CFA Institute (2017). «Environmental, Social and Governance (ESG) Survey.» Recuperado de: <https://www.cfainstitute.org/-/media/documents/survey/esg-survey-report-2017.ashx>
- <sup>19</sup> The Governance & Accountability Institute (20 de marzo de 2018). «Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017.» Recuperado de <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>
- <sup>20</sup> EYGM Limited (2017). «Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?» Recuperado de EY: EY - [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY\\_-\\_Nonfinancial\\_performance\\_may\\_influence\\_investors/\\$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Nonfinancial_performance_may_influence_investors/$FILE/ey-nonfinancial-performance-may-influence-investors.pdf) pág 18
- <sup>21</sup> COSO (2013). «Internal Control – Integrated Framework.» Recuperado de COSO: <https://www.coso.org/Pages/ic.aspx>
- <sup>22</sup> Herz, R., Brad, M. y Thomson, J. (2017). «Leveraging the COSO Internal Control – Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data 2017.» Recuperado de IMA: <https://www.imanet.org/-/media/73ec8a64f1b64b7f9460c1e24958cf7d.ashx> págs. 47-48
- <sup>23</sup> KPMG (2017). «The Road Ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017.» Recuperado de KPMG: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> pág 26
- <sup>24</sup> (22 de enero de 2013). «Participating in the EU Emissions Trading System (EU ETS).» Recuperado de <https://www.gov.uk/guidance/participating-in-the-eu-ets>
- <sup>25</sup> Osler, Hoskin y Harcourt LLP (abril de 2018). «Carbon and greenhouse gas legislation in British Columbia.» Recuperado de Osler: <https://www.osler.com/en/resources/regulations/2015/carbon-ghg/carbon-and-greenhouse-gas-legislation-in-british-c>
- <sup>26</sup> IICM. Recuperado de <https://www.icmm.com/en-gb/about-us/member-commitments/assurance>
- <sup>27</sup> (23 de abril de 2018). «Member State implementation of EU NFI Directive.» Recuperado de Accountancy Europe: <https://www.accountancyeurope.eu/publications/member-state-implementation-eu-nfi-directive/>

## Anexos

- <sup>1</sup> WBCSD (18 de enero de 2017). «Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration.» Recuperado de WBCSD: <http://www.wbcsd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/Resourcesustainability-and-enterprise-risk-management-The-firststep-towards-integration>
- <sup>2</sup> What are B Corps? Recuperado de Certified B Corporations: <https://www.bcorporation.net/>
- <sup>3</sup> CDSB (abril de 2018). «CDSB Framework for reporting environmental information, natural capital and associated business impacts: Advancing and aligning disclosure of environmental information in mainstream reports.» Recuperado de [https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb\\_framework\\_2.1.pdf](https://www.cdsb.net/sites/default/files/cdsb_framework_2.1.pdf)
- <sup>4</sup> «The Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) Principles.» Recuperado de <http://www.gdrc.org/sustbiz/ceres-principles.html>
- <sup>5</sup> «Environmental and social risk management for projects.» Recuperado de Equator Principles: <http://www.equator-principles.com/>
- <sup>6</sup> «Global Reporting Initiative (GRI) Standards.» Recuperado de GRI Standards: <https://www.globalreporting.org/standards/>
- <sup>7</sup> International Finance Corporation (IFC) (1 de enero de 2012). «Performance Standards on Environmental and Social Sustainability.» Recuperado de IFC: [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/performance-standards)
- <sup>8</sup> International Integrated Reporting Council (IIRC). (diciembre de 2013). «The International Integrated Reporting <IR> framework.» Recuperado de IIRC: <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-THE-INTERNATIONAL-IR-FRAMEWORK-2-1.pdf>
- <sup>9</sup> LUXFLAG: Supporting Sustainable Finance. Recuperado de <https://www.luxflag.org/pages/home.html>
- <sup>10</sup> (2016). «Natural Capital Protocol.» Recuperado de Natural Capital Coalition: [www.naturalcapitalcoalition.org/protocol](http://www.naturalcapitalcoalition.org/protocol)
- <sup>11</sup> OECD (2008). «OECD Guidelines for Multinational Enterprises.» Recuperado de <http://www.oecd.org/investment/mne/1922428.pdf>
- <sup>12</sup> PRI. Recuperado de UN Principles for Responsible Investment: <https://www.unpri.org>
- <sup>13</sup> SASB (2018). «Conceptual Framework.» Recuperado de <https://www.sasb.org/standards-setting-process/conceptual-framework/>
- <sup>14</sup> SASB. Current Standards. Recuperado de <https://www.sasb.org/standards-overview/download-current-standards/>
- <sup>15</sup> (2017). «Social Capital Protocol.» Recuperado de WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Social-Impact/Social-and-Human-Capital-Protocol/Resources/Social-Capital-Protocol>
- <sup>16</sup> «Sustainable Development Goals: 17 Goals to Transform Our World.» Recuperado de United Nations: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- <sup>17</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) (2017). «Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures.» Financial Stability Board. Recuperado de TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/wp-content/uploads/2017/06/FINAL-TCFD-Report-062817.pdf>
- <sup>18</sup> United Nations Global Compact. Recuperado de United Nations: <https://www.unglobalcompact.org/>
- <sup>19</sup> (2011). «Guiding Principles on Business and Human Rights.» Recuperado de Business & Human Rights Resource Centre: <https://business-humanrights.org/en>
- <sup>20</sup> «The PSI Initiative.» Recuperado de Principles for Sustainable Insurance and UNEP Finance Initiative: <http://www.unepfi.org/psi/vision-purpose/>
- <sup>21</sup> Bertels, S., Dobson, R. (8 de mayo de 2017). The Road to Context: Contextualising Your Strategy and Goals. Recuperado de Embedding Project: <https://embeddingproject.org/resources/the-road-to-context>
- <sup>22</sup> Rockström, J. et al. (2009). Nature. Vol. 461. págs. 472 – 475. Recuperado de <http://www.nature.com/news/specials/planetaryboundaries/index.html>
- <sup>23</sup> Barton, B., Adrio, B., Hampton, D. y Lynn, W. (2017). «The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management.»
- <sup>24</sup> Recuperado de Ceres: [https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres\\_AquaGauge\\_All\\_101113.pdf](https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres_AquaGauge_All_101113.pdf) pág 16

- <sup>25</sup> Barton, B., Adrio, B., Hampton, D. y Lynn, W. (2017). «The Ceres Aqua Gauge: A Framework for 21st Century Water Risk Management.» Recuperado de Ceres: [https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres\\_AquaGauge\\_All\\_101113.pdf](https://www.ceres.org/sites/default/files/reports/2017-03/Ceres_AquaGauge_All_101113.pdf) pág. 16
- <sup>26</sup> Narayan, S., Beck, M., Wilson, P., Thomas C., Guerrero, A., Shepard, C., Reguero, B., Franco, G., Ingram, J. y Trespalacios, D. (31 de agosto de 2017). «The Value of Coastal Wetlands for Flood Damage Reduction in the Northeastern USA.» Recuperado de Scientific Reports: <https://www.nature.com/articles/s41598-017-09269-z>
- <sup>27</sup> Bouso, R. (16 de enero de 2018). «BP Deepwater Horizon costs balloon to \$65 billion.» Recuperado de Reuters: <https://www.reuters.com/article/us-bp-deepwaterhorizon/bp-deepwater-horizon-costs-balloon-to-65-billion-idUSKBN1F50NL>
- <sup>28</sup> Smith, M. (10 de marzo de 2016). «The Company Responsible for Poisoning a Pennsylvania Town's Water Will Pay Families \$4.2M.» Recuperado de Vice News: <https://news.vice.com/article/the-company-responsible-for-poisoning-a-pennsylvania-towns-water-will-pay-families-42m>
- <sup>29</sup> Cama, T. (14 de mayo de 2015). «Utility agrees to pay \$102 million penalty for water pollution.» Recuperado de: <http://thehill.com/policy/energy-environment/242134-utility-agrees-to-102m-penalty-for-water-pollution>
- <sup>30</sup> (21 de junio de 2014). «Coca-Cola forced to close India bottling factory over excessive water use, pollution.» Recuperado de RT: <https://www.rt.com/news/167012-coca-cola-factory-closed-india/>
- <sup>31</sup> Andrade, R. (20 de julio de 2012). «Brazil fines 35 firms US\$44 million for biopiracy.» Recuperado de SciDev.Net: <http://www.scidev.net/global/biodiversity/news/brazil-fines-35-firms-us-44-million-for-biopiracy.html>
- <sup>32</sup> Crnojevic, M. (29 de julio de 2016). «French biodiversity bill adopted; online wildlife crime fines increased significantly.» Recuperado de International Fund for Animal Welfare: <http://www.ifaw.org/united-states/news/french-biodiversity-bill-adopted-online-wildlife-crime-fines-increased-significantly>
- <sup>33</sup> Teather, D. (14 de abril de 2005). «Nike lists abuses at Asian factories.» Recuperado de The Guardian: <https://www.theguardian.com/business/2005/apr/14/ethicalbusiness.money>
- <sup>34</sup> Girion, L. (13 de septiembre de 2003). «Nike Settles Lawsuit Over Labor Claims.» Recuperado de LA Times: <http://articles.latimes.com/2003/sep/13/business/fi-nike13>
- <sup>35</sup> Ferguson, A. y Danckert, S. (27 de agosto de 2016). «An inconvenient year for 7-Eleven.» Recuperado de The Sydney Morning Herald: <http://www.smh.com.au/business/retail/an-inconvenient-year-for-7-eleven-20160826-gr1x1ff.html>
- <sup>36</sup> Davis, R., y Franks, D. (2014). «Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector.» Recuperado de CSR Initiative at the Harvard Kennedy School: [https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict\\_Davis%20%20Franks.pdf](https://sites.hks.harvard.edu/m-rcbg/CSRI/research/Costs%20of%20Conflict_Davis%20%20Franks.pdf)
- <sup>37</sup> (2013). «National Safety Council Injury Facts®: 2013 Edition.» Recuperado de National Safety Council: <http://www.mhi.org/downloads/industrygroups/ease/technicalpapers/2013-National-Safety-Council-Injury-Facts.pdf>
- <sup>38</sup> Leigh, J., Markowitz, S., Fahs, M., Landrigan, P. (2000). Extraído con permiso de Costs of Occupational Injuries and Illnesses (University of Michigan Press, 2000). Recuperado de <http://www.pbs.org/wgbh/pages/frontline/shows/workplace/etc/cost.html>
- <sup>39</sup> Butler, S. (16 de abril de 2014). «Compensation fund for Bangladesh's Rana Plaza victims barely one-third full.» Recuperado de The Guardian: <https://www.theguardian.com/world/2014/apr/16/compensation-fund-victims-bangladesh-rana-plaza-one-third-full>
- <sup>40</sup> Darlington, S. (2 de marzo de 2016). «\$6 billion settlement reached in Brazil mining disaster.» Recuperado de <http://money.cnn.com/2016/03/02/news/world/brazil-mining-disaster-settlement/index.html>
- <sup>41</sup> Berfield, S. (22 de diciembre de 2015). «Inside Chipotle's Contamination Crisis.» Bloomberg Businessweek, <https://www.bloomberg.com/features/2015-chipotle-food-safety-crisis/>.
- <sup>42</sup> Recuperado de Yahoofinance.com
- <sup>43</sup> Walsh, B. (21 de mayo de 2014). «China's Food Safety Problems Go Deeper Than Pet Treats.» Recuperado de Time: <http://time.com/107922/china-pet-food-contamination-recall-video/>
- <sup>44</sup> Lee, J. (21 de mayo de 2014). «PetSmart, Petco to stop selling dog and cat treats made in China.» Recuperado de USA Today: <https://www.usatoday.com/story/news/nation-now/2014/05/21/petco-dog-treats-china/9367449/>
- <sup>45</sup> Olson, P. (2006). «Sony Also Burned by Dell Debacle.» Forbes. Recuperado de [https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx\\_po\\_0816sony.html](https://www.forbes.com/2006/08/16/sony-dell-image-cx_po_0816sony.html)
- <sup>46</sup> Story, L. (2007). «Lead Paint Prompts Mattel to Recall 967,000 Toys.» Recuperado de The New York Times: <http://www.nytimes.com/2007/08/02/business/02toy.html>
- <sup>47</sup> Basu, T. (31 de marzo de 2014). «Timeline: A History Of GM's Ignition Switch Defect.» Recuperado de NPR: <http://www.npr.org/2014/03/31/297158876/timeline-a-history-of-gms-ignition-switch-defect>
- <sup>48</sup> Moynihan, T. (22 de enero de 2017). «Samsung finally reveals why the note 7 kept exploding.» Recuperado de Wired: <https://www.wired.com/2017/01/why-the-samsung-galaxy-note-7-kept-exploding/>
- <sup>49</sup> Isidore, C. y O'Toole, J. (19 de septiembre de 2013). «JPMorgan fined \$920 million in "London Whale" trading loss.» Recuperado de CNN: <http://money.cnn.com/2013/09/19/investing/jpmorgan-london-whale-fine/index.html>
- <sup>50</sup> Guerrero, J. y Williams, N. (1 de diciembre de 2015). «United States: The High Cost Of An FCPA Violation.» Recuperado de Mondaq: <http://www.mondaq.com/unitedstates/x/424428/White+Collar+Crime+Fraud/The+High+Cost+of+an+FCPA+Violation>
- <sup>51</sup> (5 de mayo de 2016). «First ever corporate conviction under the UK Bribery Act.» Recuperado de Walker Morris: <https://www.walkermorris.co.uk/publications/brief-walker-morris-legal-update-may-2016/first-ever-corporate-conviction-uk-bribery-act/>
- <sup>52</sup> Parloff, R. (6 de febrero de 2018). «How VW Paid \$25 Billion for "Dieselgate" — and Got Off Easy.» Recuperado de Fortune: <http://fortune.com/2018/02/06/volkswagen-vw-emissions-scandal-penalties/>
- <sup>53</sup> Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD). (2017). «Technical Supplement: The Use of Scenario Analysis in Disclosure of Climate related Risks and Opportunities.» Financial Stability Board. Recuperado de TCFD: <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-technical-supplement/>
- <sup>54</sup> «Scenarios and projections.» Recuperado de International Energy Agency: <https://webstore.iea.org/world-energy-outlook-2017>
- <sup>55</sup> Nakicenovic, N. y Swart, R. (2000). «Emissions Scenarios.» Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC).
- <sup>56</sup> Shell Scenarios. Recuperado de Shell: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>
- <sup>57</sup> (2017). «Energy Perspectives 2017: Long-term macro and market outlook.» Recuperado de Statoil: <http://www.shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html>
- <sup>58</sup> «Climate Change: Portfolio Analysis.» Recuperado de BHP Billiton: <http://www.bhp.com/~media/5874999cef0a41a59403d13e3f8de4ee.ashx>
- <sup>59</sup> «Climate Change Strategy.» Recuperado de ConocoPhillips: <http://www.conocophillips.com/sustainable-development/environment/climate-change/climate-change-strategy/Pages/carbon-scenarios.aspx>
- <sup>60</sup> «Planning for Climate Change.» Recuperado de Glencore: <http://www.glencore.com/sustainability/climate-change/planning-for-climate-change/>
- <sup>61</sup> «Aqueduct Water Risk Atlas.» Recuperado de <http://www.wri.org/resources/maps/aqueduct-water-risk-atlas>
- <sup>62</sup> TCFD Knowledge Hub. Recuperado de <https://www.tcfhub.org/>

## Aviso legal

Esta publicación se difunde en nombre de WBCSD y COSO. Sin embargo, no significa necesariamente que cada una de las empresas y organizaciones miembro esté de acuerdo con todas las opiniones aquí expresadas. Esta publicación ha sido preparada para orientación general solamente sobre asuntos de interés y no constituye asesoramiento profesional. Usted no debe actuar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. No se ofrece ninguna representación ni garantía (expresa o implícita) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y, en la medida permitida por la ley, WBCSD, COSO, sus miembros, empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna obligación, responsabilidad o deber de asistencia por cualquier consecuencia de usted o de cualquier otra persona que actúe, o se abstenga de actuar, basándose en la información contenida en esta publicación o para cualquier decisión basada en ella.



## Gestión del riesgo empresarial

Aplicación de la gestión del riesgo empresarial a los riesgos relacionados con factores medioambientales, sociales y de gobierno

Octubre 2018

***COSO***

[coso.org](http://coso.org)



**wbcsd**

[wbcsd.org](http://wbcsd.org)

TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL

Instituto de  
**Audidores Internos**  
de España