



Competencias y habilidades del Directorio sobre el cambio climático para estar en la vanguardia



El cambio climático en la agenda del Directorio

El clamor para que se preste atención al cambio climático como un riesgo financiero se ha vuelto más urgente, y los directorios de todas las empresas, independientemente de su tamaño o industria, necesitan tomar nota. Una confluencia de factores desata dicha urgencia, de los cuales los más visibles son los crecientes impactos físicos —que se manifiestan en inundaciones, incendios forestales, aumento del nivel de los mares y sequías cada vez más fuertes y frecuentes— y la preocupación de los expertos que creen que la ventana para prevenir más consecuencias extremas a largo plazo se está cerrando rápidamente. Los inversores están muy interesados en entender si los directorios cuentan con el conocimiento y los procesos necesarios para supervisar la gestión de los riesgos financieros asociados con el cambio climático, y brindar lineamientos proactivos y fundamentados como guardianes del valor a largo plazo.

Otros grupos de interés, entre ellos empleados, clientes y comunidades, se manifiestan según lo que más les convenga económicamente y dejando de apoyar a aquellas empresas que perciben como agravantes del problema.

Incitados por la creciente demanda pública, los organismos reguladores estadounidenses e internacionales están trabajando para impulsar el cambio.

La pandemia del COVID-19 ha demostrado que los directorios que están bien informados y tienen un estilo de liderazgo comunicativo y audaz, pueden guiar a sus empresas a través de la tormenta y, además, crecer más fuertes y competitivos. Los cambios tectónicos en los negocios, impulsados por el cambio climático, exigirán que los directorios desarrollen habilidades similares. Con las realidades climáticas actuales y a largo plazo en mente, los directorios pueden guiar a sus empresas para adaptarse, mitigar el riesgo, y descubrir nuevas oportunidades para la creación de valor.

Pero con un tema tan complejo, ¿por dónde deberían empezar? En este trabajo, realizado por el Board Leadership Center (BLC) de KPMG y Plan C Advisors, se abordan seis áreas relacionadas con el cambio climático que son críticas para la supervisión del Directorio. Presentamos un marco para la supervisión del Directorio, así como las perspectivas de directores y líderes actuales de empresas pertenecientes a diferentes industrias. Esperamos que este trabajo sea útil para enmarcar los lineamientos y la supervisión del Directorio, para el beneficio de sus empresas y todos los grupos de interés.

¡Gracias!

Les agradecemos a todos los directores y líderes de empresas que generosamente compartieron su tiempo y perspectivas, las cuales constituyen las bases de este trabajo.

Patricia Bedient
Lisa Bougie
Kimberly Casiano
Celeste Connors
Eileen Fisher
Jim Massey
Diana Rakow
Linda Riefler
Julie Smolinski
Celso White



Susan Angele
Asesora Senior del
Board Leadership
Center de KPMG

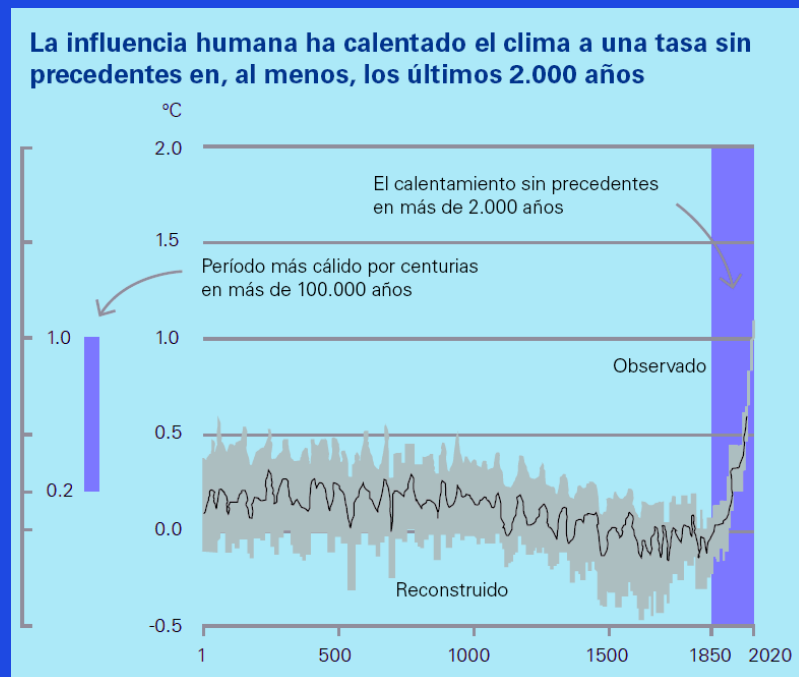


Amanda North
Fundadora y
CEO de Plan C
Advisors

Establecer el tono

El enfoque del debate

El 9 de agosto de 2021, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés) emitió un informe basado en el aporte de 234 científicos, revisado por 195 países, y considerado como “acreditado” en artículos y otros medios de comunicación¹. El Secretario General de las Naciones Unidas, António Guterres, describió al informe como un “código rojo para la humanidad”². Entre los preocupantes hallazgos, necesitaríamos retroceder alrededor de 125.000 años para buscar evidencia de “temperaturas terrestres globales centenarias que fueran mayores a las actuales”³, con “cambios en la atmósfera, el océano, la criosfera (hielo) y la biosfera”⁴. Este es el sexto informe de una serie que comenzó en 1990. Por primera vez, el Grupo declara en este informe: “Se observaron aumentos en las concentraciones de gases de efecto invernadero (GHG, por sus siglas en inglés) desde aproximadamente el año 1750 y que sin dudas son causados por las actividades humanas”. Las casi 4.000 páginas del informe analizan las implicancias para el mundo actual y bajo diversos escenarios.



Fuente: Gillett, N.P.; Malinina, E.; Kaufman, D.; Neukom, R. (2021): Resumen para los Emisores de políticas del Grupo de Trabajo I, Contribución al Sexto Informe de Evaluación del IPCC —información para la Figura SPM.1 (v20210809). Centro de Análisis de Información Ambiental NERC EDS, 9 de agosto de 2021.

(1) Seth Borenstein, informe de las Naciones Unidas: es probable que el calentamiento global supere los límites del Acuerdo de París. Fox Business, 9 de agosto de 2021.

(2) El Secretario General de las Naciones Unidas denomina al último informe climático del IPCC como “código rojo para la humanidad”, y remarca “de forma irrefutable” la evidencia de influencia humana, 9 de agosto de 2021.

(3) Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC), Cambio climático, 2021: Fundamentos de la ciencia física, FAO# 2.1.

(4) Ibíd, FAO# 2.2.

NETO CERO

El término “neto cero” se refiere al balance entre la cantidad de gases de efecto invernadero (GHG) emitidos con los eliminados de la atmósfera. El dióxido de carbono es uno de los principales GHG en la mira, ya que es un factor decisivo en el cambio climático. El informe del IPCC acentúa la necesidad de alcanzar en “neto cero” de emisiones de dióxido de carbono (CO2) para el año 2050 para limitar el aumento de temperatura a un máximo de 1,5 °C por encima de los niveles preindustriales o arriesgarse a experimentar impactos catastróficos para los negocios y la sociedad.

Las empresas pueden lograr el “neto cero” mediante la identificación, mitigación y supervisión de tres tipos de emisiones de GHG:

- **Ámbito 1** - Emisiones directas, propias o controladas por la empresa en la fuente, incluidas las instalaciones y las operaciones de producción.
- **Ámbito 2** - Emisiones asociadas con la producción de energía consumida por la empresa, por ejemplo, generación de electricidad.
- **Ámbito 3** - Emisiones indirectas asociadas con actividades de la empresa provenientes de fuentes externas o no controladas por la empresa, incluida la cadena de abastecimiento.

Los grupos de interés les exigen cada vez más a las empresas planes para lograr el “neto cero”. Los planes deben ser entendidos y avalados por el directorio, tener objetivos intermedios factibles y ser controlados y reportados periódicamente.

Aún antes de la redacción de este informe, el cambio climático ha sido un tema prioritario para los grupos de interés, incluidos inversores, reguladores, organizaciones no gubernamentales y activistas climáticos. Si la empresa se compromete con el debate público dependerá de la propia empresa, pero la manera de abordar el cambio climático como tema de negocios — en términos de estrategia, riesgo, valor a largo plazo, objeto corporativo y expectativas de los grupos de interés— es un debate que debería darse en todas las reuniones del directorio. Estos debates se beneficiarían de una sesión inicial donde se establezca el tono.

Según se analiza en el trabajo *ESG, strategy, and the long view* del BLC de KPMG, los términos “ambiental, social y gobierno” (ESG, por sus siglas en inglés) “a menudo significan cosas distintas para cada persona, incluso para aquellos que creen que están hablando un mismo idioma”⁵. Un debate para acordar el enfoque de los temas a analizar y esclarecer las diferencias de interpretación entre los miembros del Directorio y entre el Directorio y la gerencia “puede ayudar a soslayar los preconceptos, las políticas y las opiniones personales mientras se orienta correctamente el debate desde el comienzo”⁶.



El COVID es una postal del futuro de cómo se vería un mundo con el clima alterado.”

Celeste Connors

Directora independiente, Hawaiian Electric Industries

(5) BLC de KPMG, [ESG, strategy, and the long view: A framework for board oversight](#), 2017, p. 4.

(6) *Ibíd.* Como se analiza en la siguiente sección, las evaluaciones de riesgo relacionadas con el cambio climático requieren a menudo un margen de tiempo mayor que el requerido por los programas de administración del riesgo empresarial tradicionales (ERM, por sus siglas en inglés). La “materialidad” en el contexto del cambio climático y otros temas relacionados con la ESG consideran los intereses de los grupos de interés y, por tanto, pueden diferir de una norma de materialidad puramente financiera. Para una persona, una acción climática drástica puede significar la inversión de capital para alcanzar el “neto cero”, mientras que, para otra, puede ser mayor participación en las políticas públicas. Sin una definición inicial clara sobre este y otros temas relacionados, pueden surgir malentendidos fácilmente.

Evaluación del riesgo

Los expertos en administración de riesgos se refieren al riesgo climático como un “rinoceronte gris” —una amenaza que vemos y reconocemos, pero que ignoramos hasta que ya nos está atacando. En un comunicado de prensa de abril de 2021, la Junta de Normas de Contabilidad de Sustentabilidad (SASB, por sus siglas en inglés) señala que 68 de 77 industrias, que representan el 89 % de la capitalización del mercado del índice S&P Global 1200, “están afectadas significativamente de alguna forma por el riesgo climático”⁷. Sin embargo, de acuerdo con una encuesta realizada por la Sociedad de Gobierno Corporativo, menos de la cuarta parte de los encuestados informó que sus directorios estudian los riesgos climáticos de forma anual o trimestral, mientras que una quinta parte señaló que directamente no se discuten⁸. Si se consideran los riesgos potenciales para las operaciones derivadas de los incendios, las sequías y las inundaciones cada vez más frecuentes y destructivos —al igual que los crecientes desafíos para atraer y retener capital, talento y clientes a lo largo del tiempo— es incumbencia del Directorio impulsar la inclusión en la agenda la supervisión del riesgo climático y la planificación de sus escenarios asociados.

Para las empresas que recién se inician en este camino, usualmente es más fácil comenzar con una revisión por parte del Directorio y un análisis sobre los riesgos físicos a la operatoria de la empresa.

Celeste Connors, Directora independiente de Hawaiian Electric Industries declara que “el clima no es un ejercicio teórico en Hawái. Nos afecta desde la cuenca hasta el arrecife. Todo se encuentra afectado y todos lo entienden”⁹. Las consideraciones a corto plazo incluyen la planificación de las contingencias para asegurar la resiliencia operativa en caso de que las actividades se vean interrumpidas debido al daño producido por el clima extremo. La planificación a largo plazo en torno al cambio climático incluye un análisis estratégico de las futuras vulnerabilidades en la cadena de abastecimiento de la empresa en función de la variación en grados del calentamiento global. Por ejemplo, el Directorio de la empresa de indumentaria Eileen Fisher se centra en el posible impacto que podrían tener las sequías extremas y prolongadas en las plantaciones de algodón en todo el mundo, y sobre la base del escenario de planificación de la empresa, el Directorio le ofrece a la gerencia una serie de iniciativas para adaptar y redefinir algunas secciones del negocio con el fin de abordar y mitigar este riesgo crítico.

(7) Globe Newswire, SASB publica el Boletín técnico de riesgo climático actualizado, 13 de abril de 2021. Como consecuencia de una fusión, SABS forma parte de Value Reporting Foundation.

(8) Richard Mahony y Diane Gargiulo, Estado de presentación de riesgo climático: Encuesta a empresas estadounidenses, Donnelley Financial Solutions, Sociedad de Gobierno Corporativo, Gargiulo + Partners, 2019.

(9) Hawaiian Electric Industries es la sociedad controlante de compañías dedicadas a la prestación de servicios eléctricos, bancos y de infraestructura sostenible. La subsidiaria dedicada a la prestación de servicios eléctricos ha estado trabajando en la evaluación de los riesgos físicos en activos específicos de su sistema y para priorizar las inversiones en resiliencia. Por otra parte, la subsidiaria dedicada a las actividades bancarias ha mejorado su análisis de riesgo crediticio y de underwriting al incorporar los potenciales impactos de un aumento en el nivel del mar en los valores de las garantías de las carteras hipotecarias y utiliza factores de riesgo climático para seleccionar centros de datos.

Otros riesgos que deberían agregarse a la supervisión del Directorio han sido clasificados por el Grupo de Trabajo en Presentación Financiera Relacionada con el Cambio Climático (TCFD, por sus siglas en inglés) como riesgos de transición. Dichos riesgos son definidos como “riesgos asociados con la transición a una economía con menor emisión de dióxido de carbono. Los más comunes se relacionan con política, impuestos y legales, cambios tecnológicos, respuestas al mercado y consideraciones reputacionales”¹⁰. Aunque, a menudo, estos riesgos

(10) Glosario, Informe de recomendaciones finales de TCFD, Anexo 5.

Evaluar los procesos de riesgos de la gerencia relacionados con el cambio climático

Considere las siguientes preguntas:

- ¿Quién es responsable de la evaluación en la empresa?
- ¿El proceso de evaluación incluye la participación de líderes de empresas clave y expertos en sustentabilidad?
- ¿Cómo se incluyeron las perspectivas de los grupos de interés en la evaluación?
- ¿Qué grupos de interés se consideraron? ¿Quedó algún grupo de interés fuera?
- ¿Se evaluaron los riesgos a partir de los supuestos en concordancia con el calentamiento global a 1,5 °C o más, dentro de los parámetros estipulados por el IPCC?
- ¿Se consideraron los cronogramas en las evaluaciones de forma coherente con el negocio de la empresa y los horizontes temporales de inversión de capital?
- ¿El liderazgo de la empresa puede articular cómo se integran la evaluación de riesgo y la estrategia comercial?

son difíciles de calcular, pueden ocasionar impactos económicos importantes y deben ser identificados y abordados como parte del plan estratégico de la empresa.

Para algunas empresas, el riesgo de cambio regulatorio podría representar una amenaza para una inversión importante o un modelo de negocios, por ejemplo, si se restringe el uso de ciertos combustibles, materiales o emisiones, o si se impone el precio del carbono¹¹. Sea o no motivada por regulaciones, la inversión en la tecnología necesaria para la transición de la empresa a un futuro descarbonizado puede afectar significativamente la situación patrimonial, al menos en el corto y mediano plazo.

Reconocer el impacto climático en otros riesgos — reputación, talento, lealtad del cliente y tendencias del consumidor— es muy importante. En una encuesta realizada por KPMG IMPACT y Eversheds Sutherland en el año 2020 se señala que las empresas en transición hacia la descarbonización lo hacen por diferentes razones, incluyendo proteger la reputación de la empresa (40 %) y por la presión de clientes clave u otros participantes en la cadena de abastecimiento (28 %). La descarbonización también es un asunto importante para todos los empleados; el 33 % de los encuestados reportaron que los empleados están descontentos con el impacto de la empresa en el cambio climático, el 40 % tuvieron renuncias de empleados como consecuencia del impacto climático de la empresa, y el 28 % señaló que en las entrevistas laborales, los candidatos preguntan sobre el impacto climático de la empresa¹².

El riesgo de transición relacionado con el talento es una espada de doble filo: si los asuntos climáticos no son abordados, las empresas pueden estar en desventaja en la búsqueda de talento; pero, además, abordar dichos temas mediante iniciativas comerciales nuevas e innovadoras podría precipitar dicho riesgo.

(11) Según el Banco Mundial: “El precio del carbono es un instrumento que capta los costos externos de las emisiones de GHG —los costos de emisión asumidos por el público, tales como los daños a los cultivos, costos del cuidado de la salud a causa de olas de calor y sequías y por la pérdida de bienes a causa de inundaciones y aumento del nivel del mar— y los vincula con sus fuentes a través de un precio, comúnmente como un precio del dióxido de carbono emitido”. Grupo de fijación de precio de carbono del Banco Mundial, <https://carbonpricingdashboard.worldbank.org/what-carbon-pricing>, última revisión al 1 de septiembre de 2021.

(12) Eversheds Sutherland y KPMG IMPACT, *Cambio climático y valor corporativo: Qué opinan las empresas realmente* 2020, pp. 15 y 25.

Celso White, Director independiente de la empresa de fertilizantes nitrogenados CF Industries, declaró que “los empleados quieren ser parte de empresas que trabajen con tecnologías nuevas y más limpias; entonces, es peligroso ignorar este tema.” CF Industries está tratando este problema mediante la creación de grupos de trabajo separados y la rotación de personal entre las unidades de negocios como una oportunidad de desarrollo. A medida que las empresas trabajan en este asunto, el directorio puede orientar a la gerencia hacia una filosofía de remuneraciones que ayude a gestionar las expectativas a la luz de las diferentes habilidades y salarios de referencia para trabajadores de las líneas de negocios tradicionales, en comparación con los nuevos roles que requieren experiencia en tecnología e innovación.

El Directorio y la gerencia también deberían considerar los costos crecientes de capital y la posible pérdida de acceso a los mercados de capitales debido a la posición de la empresa frente a los objetivos climáticos. Las instituciones financieras —incluyendo administradores de activos, bancos comerciales y aseguradoras— han estado bajo una creciente presión de los grupos de interés con respecto a la sustentabilidad de sus carteras de deuda y patrimonio, mientras que los principales financistas se están enfocando en los riesgos físicos y de la transición incluidos en sus carteras de préstamos.

Como parte de una mirada integral sobre los riesgos de cambio climático, los Directorios deberían:

- Incentivar a la gerencia para comprender e incorporar las exigencias de los grupos de interés, los riesgos de la transición y los riesgos físicos relacionados con el cambio climático en el programa de administración de riesgos empresariales (ERM, por sus siglas en inglés) u otra evaluación del riesgo aplicable.
- Determinar si el plan de la empresa es lo suficientemente sólido para identificar los impactos comerciales relacionados con el cambio climático que tienen un margen de tiempo mayor que las evaluaciones de ERM típicas.
- Apoyar una cultura que muestre la predisposición de la empresa para estimular la detección temprana y la administración de los impactos climáticos.



El clima es un movimiento tectónico de las estructuras económicas. Va a trastocar muchos modelos económicos sobre cómo administramos los negocios, por eso, debemos pensar de forma diferente.”

Linda Riefler

Directora independiente de MSCI Inc., CSX Corp.



Evaluación de oportunidades

Reevaluar las estrategias a la luz del cambio climático para identificar oportunidades de crecimiento y transformación

Los Directorios pueden ayudar a la gerencia a evitar caer en la trampa de abordar el cambio climático como un asunto separado de la estrategia de la empresa. Las tendencias relacionadas con el cambio climático ya sean los impactos físicos como las expectativas de los grupos de interés, deberían ser examinadas como fuerzas externas que pueden facilitar o alterar el modelo de negocios de la compañía. De hecho, para muchas empresas, los asuntos climáticos afectan drásticamente sus principales productos y servicios; y en algunos casos, hasta implican un desafío a la propia existencia de la misma. En este sentido, las tendencias climáticas no difieren de factores tales como la pandemia del COVID 19, la tecnología disruptiva u otras tendencias importantes que requieren una atención estratégica. Afrontar sin rodeos las implicancias en las discusiones estratégicas no solo ayudará a los directorios a orientar a sus empresas para mitigar el riesgo impuesto por el cambio climático, sino que además dará lugar a nuevas oportunidades para crear valor.

Una temática común entre las empresas con las que hablamos es la importancia de centrar esta discusión en la misión y en los principales valores de sus organizaciones. “Un principio básico de la empresa siempre ha sido que un vestuario simple contribuye a una vida sustentable”, declaró Eileen Fisher, fundadora y CEO de una empresa de indumentaria. “El claro entendimiento del Directorio acerca de la importancia de esta misión ha impulsado el enfoque de la empresa en iniciativas de apoyo, como la economía circular y la agricultura regenerativa”¹³.

La planificación de escenarios a largo plazo puede ayudar a que las empresas anticipen e incorporen la resiliencia a sus estrategias. Considerar decisiones de inversión a partir de posibles escenarios climáticos —reducir la alteración de la cadena de abastecimiento, mantener el valor de la marca, o invertir en las exigencias de productos o servicios con menor emisión de dióxido de carbono— puede posicionarlos bien. Enmarcar el ejercicio de esta forma puede también ayudar a minimizar la polémica y la polarización que surgen a menudo cuando se aborda el tema del cambio climático.

Que uno personalmente “crea en el cambio climático” es tan irrelevante para la estrategia como las convicciones individuales acerca de las causas y la dirección de las tendencias del consumidor, el precio de los commodities, la inflación, u otro factor externo que impacte en la estrategia. La clave es que la gerencia comprenda las implicancias de varios escenarios y que haya implementado actividades de supervisión, señales de alarma tempranas y planes de resiliencia.

Para Alaska Airlines, el entendimiento del Directorio acerca del cambio climático, junto con el enfoque en los valores de la empresa, ha demostrado ser fundamental para las actuales decisiones de inversión, así como para los debates de gran alcance centrados en el futuro, que incluyen al cambio climático como una tendencia externa clave. “Esto lleva al Directorio no solo a invertir en iniciativas para reducir las emisiones mediante eficiencias operativas e investigación de combustibles alternativos, sino que también a involucrarse en debates estratégicos sobre el “futuro del transporte” como un asunto importante en las reuniones del Directorio”, declaró Patricia Bedient, Directora independiente líder de Alaska Airlines.

(13) El Foro Económico Mundial define a la economía circular como un sistema industrial que es restaurativo y regenerativo por intención o diseño. La agricultura regenerativa se enfoca en la salud del suelo para reducir desechos y emisiones de carbono.

Las consideraciones climáticas pueden requerir concesiones estratégicas, y el directorio puede ayudar a guiarlas. Por ejemplo, Ford Motor Company determinó, hace más de una década, que invertir para lograr que los motores de combustión existentes fueran más eficientes era “una fruta al alcance de la mano que generaría el mayor impacto considerando los patrones de compra que existían en ese momento”, declaró Kimberly Casiano, Directora independiente de Ford. En lugar de presentar rápidamente un vehículo eléctrico menos competitivo en el mercado, Casiano informó que el Directorio fue unánime al tomar la “valiente” decisión de asumir de golpe a corto plazo en las relaciones públicas y en el valor de la empresa mientras que sus equipos de Investigación y Desarrollo trabajaban silenciosamente para presentar las versiones totalmente eléctricas y rentables de sus vehículos más populares, los recientemente lanzados Ford Mustang Mach-E y el camión F150 Lightning. Ambos vehículos cambian las reglas del juego, al acelerar la adopción de vehículos eléctricos en los principales mercados y permitir alcanzar el objetivo de Ford de que el 40 % de sus ventas en 2030 correspondan a vehículos eléctricos.

A continuación, se enumeran algunas acciones que los Directorios deberían considerar para realinear sus estrategias con las realidades climáticas:

- Examinar los valores, la misión y los activos clave de la empresa.
- Realizar un ejercicio de “estimación climática prospectiva” para explorar cómo el clima puede afectar a la empresa en el corto, mediano y largo plazo (5-10 años, al menos).
- Reevaluar productos, servicios y operaciones basado en el clima, destacando los activos clave y los puntos de diferenciación.
- Considerar el balance necesario para mantener/mejorar el valor de la empresa actual sin comprometer la capacidad de crear valor en el futuro.



El Directorio decidió invertir en algo que los consumidores no sabían que necesitaban, pero que la empresa creía que era lo correcto. Esta filosofía surge de los principios fundacionales de Ford Motor. Como expresa la frase célebre de Henry Ford: ‘Si les hubiera preguntado a las personas qué querían, me habrían dicho caballos más rápidos.’”

Kimberly Casiano
Directora independiente de Ford Motor Company



Integración

Incentivar la participación de toda la empresa

Para citar erróneamente una famosa frase sobre estrategia: “La cultura come sustentabilidad en el desayuno”. Como cualquier objetivo a nivel de toda la empresa, una meta de gran alcance en torno a los asuntos climáticos es improbable que prospere sin una alineación organizacional de los objetivos, los procesos y los incentivos que permitirán alcanzar el éxito. Y, de hecho, la exigencia por parte de los grupos de interés para que las empresas determinen objetivos basados en la ciencia respecto de las emisiones de GHG —incluyendo la trayectoria para lograr el “neto cero” o algo mejor— es cada vez mayor¹⁴. Sin embargo, las metas establecidas por un grupo de sustentabilidad aislado serán muy difíciles de lograr. Para evaluar la practicidad de dichas metas y determinar el éxito, el Directorio debe ayudar a la empresa a establecer un camino claro en toda la organización.

En la encuesta realizada por KPMG IMPACT y Eversheds Sutherland¹⁵, en el año 2020, aproximadamente la mitad de los 500 líderes de empresas del mundo encuestados citaron la falta de las habilidades adecuadas en la organización como la barrera más desafiante hacia la descarbonización. Este desafío fue categorizado como el tercero a nivel general, después del costo y la tecnología. Consideraciones para el directorio incluyen la supervisión de la planificación del talento por parte de la gerencia para incorporar las habilidades relevantes, incluyendo la competencia por los nuevos talentos y la planificación de la capacitación en toda la organización sobre cómo incorporar las consideraciones climáticas en las decisiones del negocio en general.

Además, los Directorios deberían considerar si la estructura y los procesos de la empresa son óptimos para lograr dicha integración. Antes de establecer su objetivo de

“neto cero”, el Directorio de Alaska Air creó un grupo de trabajo climático para brindar pautas y supervisar cómo la gerencia desarrollaba sus planes de implementación. La empresa estableció dos grupos de administración para incentivar la colaboración y alineación dentro de la organización. El Consejo Directivo de ESG incluye un grupo de líderes de diferentes funciones a nivel de vicepresidencia (responsables de TI, cadena de suministro, recursos humanos, etc.), y el Consejo Directivo de asuntos climáticos incluye líderes funcionales responsables de gestionar la ejecución en la organización. Tal como declaró Diana Birkett Rakow, Vicepresidenta de relaciones públicas y sustentabilidad de Alaska Air, “la implementación de ESG es una especie de cambio cultural para la empresa, que pasa de operar en silos para hacerlo de forma transversal”. La estructura de niveles múltiples “involucra diferentes estratos de líderes en el nivel correcto de contenido para impulsar la dirección, generar aceptación y asegurar la ejecución”.

Respecto de la integración climática, como con otros aspectos de la cultura empresarial, entender las necesidades de los mandos medios y de los sectores inferiores es un desafío para el Directorio. Un pequeño cambio en una pregunta de una encuesta realizada a los empleados marcó una gran diferencia para una empresa. Cuando se les preguntó a los empleados si entendían los objetivos de sustentabilidad de la empresa, más del 90 % de los encuestados respondió que sí. Sin embargo, cuando se les preguntó si entendían cuál era su propia participación para lograr esos objetivos, el porcentaje de respuesta positivo disminuyó casi a la mitad. Esto condujo a un esfuerzo organizacional general para impulsar la participación enfocada en el cambio climático de los empleados mediante una plataforma de redes sociales para reunir las ideas de los empleados y demás iniciativas para toda la empresa. Como consecuencia, Jim Massey, exvicepresidente global de sustentabilidad de AstraZeneca, mencionó que “la participación ayudó a nuestros empleados a entender cómo están colaborando para que la empresa logre un impacto y avance para cumplir sus objetivos”.

(14) Si bien un enfoque integrado hacia el clima incluye más que lo “ambiental” en los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), no solo se trata de eso. La contaminación, el uso del agua y otros asuntos ambientales forman parte de una evaluación integral de ESG.

(15) Eversheds Sutherland y KPMG IMPACT, [Cambio climático y valor corporativo: Qué opinan las empresas realmente](#) 2020, pp. 28.

Dado el amplio alcance del cambio climático, los Directorios deberían evaluar cómo la empresa se relaciona con otros para crear sinergia. La colaboración anunciada entre las automotrices y el gobierno federal para crear una red nacional de estaciones de carga para apoyar el uso generalizado de vehículos eléctricos es un claro ejemplo, entre otros de menor alcance. Hawaiian Electric Industries y Alaska Air colaboran para avanzar con el progreso local de los objetivos de desarrollo sostenibles de las Naciones Unidas y, a su vez, Hawái avanza con sus propios objetivos mediante el Foro Empresarial Sostenible de Crecimiento Verde (Hawaii Green Growth's Sustainable Business Forum). Celso White, Director independiente de la empresa de fertilizantes nitrogenados, CF Industries, comentó que la empresa está trabajando con los agricultores de todo el mundo para capacitarlos en técnicas de cultivos que reducen las emisiones asociadas al uso de fertilizantes¹⁶.

Los Directorios pueden incentivar la integración de la acción climática en sus empresas de las siguientes maneras:

- Considerar el clima como un todo, más que la palabra “ambiental” en ESG.
- Orientar a la gerencia para desarrollar una postura empresarial sobre acción climática basada en la ciencia, la capacidad de la empresa y los intereses de los grupos de interés externos e internos.
- Incentivar la capacitación en los aspectos climáticos, el uso de una terminología homogénea y la colaboración fijación e implementación de objetivos en la organización.
- Considerar métricas e incentivos apropiados, relacionados con remuneraciones ejecutivas y filosofía de remuneración para la empresa en su totalidad.
- Considerar los esfuerzos de participación externos, incluidos los consumidores, consorcios empresariales y asociaciones públicas/privadas para trabajar de forma colaborativa hacia caminos más verdes.



Para que toda la organización participe, incluimos la reducción de carbono en el plan de incentivo a corto plazo que involucra a toda la empresa.”

Patricia Bedient

Directora independiente líder de Alaska Airlines



(16) El fertilizante es una de las principales fuentes de óxido nitroso en los GHG. Dado el uso beneficioso de la fertilización en la agricultura, la empresa también está trabajando para disminuir su huella de carbono mediante la inversión en tecnología, con el objetivo de convertir el amoníaco utilizado en el proceso de producción en “amoníaco verde”, un producto que permite el transporte eficiente de hidrógeno para utilizarse como un combustible alternativo.

Gobierno del Directorio

Asegurarse de que la supervisión de los asuntos climáticos sea parte de la composición, la estructura y los procesos del Directorio

La supervisión del riesgo climático y las oportunidades comienzan con un Directorio que sea competente en dichos asuntos. No es necesario que todos los miembros del Directorio tengan un gran conocimiento de los asuntos climáticos (aunque en algunas industrias puede ser necesario), pero el Directorio como cuerpo colegiado, necesita entender estos temas, las motivaciones de los grupos de interés y las implicancias de los escenarios posibles para realizar evaluaciones fundadas sobre los procesos y el talento de la gerencia, reconocer puntos ciegos y tomar decisiones sobre inversiones y negociaciones.

Dado el trabajo que el Directorio debe realizar, un comité dedicado a los asuntos climáticos puede ayudar a centrar la atención en la evaluación inicial y servir como un catalizador para la acción, supervisión y dirección continua. Casiano, miembro del Comité de Innovación y Sustentabilidad de Ford Motor Company durante 16 años expresó: “A menudo, los Directorios necesitan realizar acciones visibles para demostrar su compromiso con el ambiente incluso antes de que exista un plan de acción claro”. Además, Casiano considera como parte de la misión del comité la capacitación sobre estos temas a los miembros del comité y al directorio en su totalidad, incluyendo las expectativas y exigencias de los grupos de interés.

Cuando no existe un comité por separado, la responsabilidad recae a menudo en el comité de nominación y gobierno corporativo, dado el papel que desempeña dicho comité en los acuerdos con inversores, en la coordinación entre los comités (por ejemplo, con el comité de auditoría para la supervisión de la evaluación y las revelaciones de los riesgos asociados con los cambios climáticos, con el comité de remuneración para el establecimiento de objetivos de incentivo en torno a los aspectos climáticos), y en el desarrollo de expectativas sobre la capacitación del Directorio.

Los Directorios que no designen un comité específico pueden liderar las empresas donde la conciencia climática ya esté incorporada en la operatoria de la empresa y que surja naturalmente como parte de las consideraciones de negocios. La empresa de indumentaria Eileen Fisher es un ejemplo.

La Directora independiente Lisa Bougie expresó: “Cuando la empresa comenzó, ya contaba con este ADN, y la pregunta para el Directorio es ¿cómo podemos lograr un impacto mayor?” Para las empresas que no corresponden a esta categoría, existe el riesgo de falta de atención en estos asuntos, especialmente de aquellos que son a largo plazo. La estructura de supervisión variará según cada empresa, pero es cada vez más importante desarrollar una estructura que apoye a los miembros del Directorio capacitados en esta temática, en su evaluación de las decisiones de negocios desde la perspectiva del cambio climático.

Los objetivos climáticos suelen ser a largo plazo, y el Directorio querrá desarrollar un ritmo de recepción de información para supervisar el avance. Una práctica importante consiste en la creación de un tablero de control con medidas acordadas entre el Directorio y la gerencia, las cuales serán informadas al Directorio (o comité) de forma trimestral. Además, se debería considerar lo siguiente en el ámbito de rendición de cuentas: ¿El Directorio incluirá los objetivos climáticos en los indicadores de remuneración del CEO? ¿Cuál es la expectativa del Directorio en relación con el alcance en la organización de los indicadores que vinculan los asuntos climáticos con la remuneración? ¿Qué controles existen para prevenir que las declaraciones públicas que no sean coherentes con la conducta actual de la empresa?

A medida que los miembros del directorio trabajan para establecer el tono, centran su atención en lo importante y ayudan a que la empresa encuentre el balance correcto entre los objetivos a largo y corto plazo, consideran lo siguiente:

- Asegurarse de que el Directorio esté preparado para abordar asuntos climáticos. Como parte de la evaluación del directorio, determinar si este tiene las habilidades correctas y si los directores persiguen la formación continua suficiente para permitir la evaluación y el debate fundamentado de estos temas.
- Evaluar y mejorar de forma continua la estructura y las agendas del comité del Directorio para abordar asuntos críticos relacionados con la supervisión de riesgos climáticos, las oportunidades y la integración de toda la empresa.
- Considerar cómo la gerencia informará al Directorio y será responsable de los compromisos climáticos.



El Directorio debería asegurarse de que su composición es lo suficientemente diversa en cuanto al conocimiento, capacidades y experiencia para debatir efectivamente y tomar decisiones fundamentadas por la concientización y el entendimiento de las amenazas climáticas y las oportunidades.”

Foro Económico Mundial¹⁷



(17) ¿Cómo establecer un gobierno climático eficaz en los Directorios de las empresas? Principios y preguntas orientadoras, Foro Económico Mundial, enero 2019.

Comunicación

Establecer las pautas de divulgación y participación de los grupos de interés

Para muchos de los inversionistas institucionales más importantes del mundo, el cambio climático es su mayor preocupación y, cada vez más, han alzado sus voces y ejercido sus votos. Han votado a favor de las propuestas de los grupos de interés que exigen revelaciones y acciones climáticas específicas, y han votado en contra de las desmedidas preocupaciones de los directores relacionados con los riesgos de transición. Los inversores están exigiendo revelaciones específicas sobre los planes de la empresa para lograr el neto cero de emisiones y, al momento de esta publicación, la Comisión de Valores de los Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés) se encuentra trabajando activamente en regulaciones sobre las revelaciones relacionadas con los asuntos climáticos.

Los desafíos en torno a la revelación son abrumadores. La supervisión, aunque aún emergente, incluye tres áreas amplias de atención:

1. ¿Las revelaciones de la empresa que se presentan ante la SEC son correctas y apropiadas conforme a reglamentaciones actuales?
2. ¿La empresa cuenta con procesos para mitigar el riesgo de litigios y el riesgo reputacional de sus comunicaciones públicas relacionadas con asuntos climáticos?
3. ¿La gerencia realiza un seguimiento adecuado y está lista para responder cuando la SEC proceda a la emisión de regulaciones relacionadas con las revelaciones sobre asuntos climáticos?

Actualmente, existe un conjunto creciente de marcos, normas y calificaciones, incluyendo los publicados por TCFD, SASB, la Iniciativa de Reporte Global (GRI, por sus siglas en inglés), el Consejo de Normas Contables Internacionales (IASB, por sus siglas en inglés), la Unión Europea, entre otros. Los grupos de interés —incluidos proveedores, clientes e inversores— a menudo exigen que las empresas utilicen sus marcos o formatos de preferencia, lo cual puede limitar los recursos de la empresa que trata de satisfacer a todas las partes. Si bien entender las exigencias de los grupos de interés es muy importante, el diálogo continuo entre la gerencia y el Directorio puede colaborar con la determinación de

prioridades y del foco de atención. “Odiaría tener que consumir tanta energía en informar y revelar que no hacemos las cosas”, expresó un jefe de sustentabilidad.

La historia de la empresa debería ser coherente, ya sea comunicada directamente por un director a un accionista institucional, por el CEO a un cliente, en un informe de sustentabilidad o en las revelaciones regulatorias. El Directorio puede ayudar a la gerencia a mantenerse enfocada en comunicar coherentemente y enviar un mensaje que concuerde con la historia de la empresa. Además, los directores también se encuentran cada vez más en primer plano. Durante un encargo reciente con Vanguard, que incluyó a la gerencia y a la Directora líder de Alaska Airlines, “lo que Vanguard quería saber antes que nada —previamente a que nos enfoquemos en lo que estaba haciendo la empresa— era con qué competencias y habilidades cuenta el Directorio para enfrentar el cambio climático” dijo Patricia Bedient. Cada vez más, los inversores quieren conocer la habilidad del Directorio para conducir a la empresa pensando siempre en el cambio climático. ¿Hasta qué punto el Directorio entiende los riesgos y las oportunidades emergentes? ¿El Directorio tiene suficiente conocimiento acerca estos temas para integrarlos en el análisis de estrategia, riesgo y talento? ¿Hay suficiente supervisión de los procesos y controles para establecer objetivos relacionados con el clima e informar el progreso?

“Una gran parte del diálogo con los grupos de interés más amplios es hacer que todos entiendan las consideraciones financieras”, informó Julie Smolinski, vicepresidenta de las relaciones con inversores y sustentabilidad empresarial en Hawaiian Electric Industries. Celso White y Kimberly Casiano también resaltaron la necesidad de mantener informados a los grupos de interés, especialmente a los accionistas, sobre el nivel de inversión relacionado con las implicancias del cambio climático. Rob Fisher, Líder de KPMG IMPACT en Estados Unidos ha comentado: “Encontramos que nuestros clientes de todas las industrias ven esto como una oportunidad para involucrarse significativamente con sus clientes, empleados e inversores en una nueva forma de trabajar en el futuro y para crear confianza con sus grupos de interés clave.”¹⁸

(18) “Desbloquear valor mediante la solución holística de impacto de KPMG”, comunicado de prensa de KPMG LLP, 8 de junio de 2021.

Para estar actualizado sobre la comunicación, participación y revelaciones, el Directorio debería:

- Conocer cómo funcionan los marcos y las calificaciones más pertinentes para la empresa y cómo la empresa está dando seguimiento actualmente.
- Poder expresar cuáles son los principales asuntos climáticos y cómo se relacionan con la estrategia. Los inversores esperan esto de los directores.
- Evaluar los procesos y controles para la compilación y comunicación de datos relacionados con los riesgos climáticos.
- Insistir en procesos que eviten incoherencias entre las declaraciones de la empresa y su conducta.



Aún hay mucho por hacer, pero debemos mantener a los accionistas y otros grupos de interés comprometidos, sabiendo que nuestras inversiones en esta área crecerán cada vez más."

Celso White
Director independiente de CF Industries



Acerca del Board Leadership Center de KPMG

El **KPMG Board Leadership Center** (BLC por sus siglas en inglés) promueve un gobierno corporativo de excelencia con el fin de generar valor a largo plazo y fortalecer la confianza de los grupos de interés. A través de una serie de datos, perspectivas y programas, el BLC, que incluye al Instituto de Comités de Auditoría de KPMG y trabaja en estrecha colaboración con otras organizaciones líderes de dirección, promueve la educación continua y la mejora del gobierno corporativo. El BLC trabaja junto con directores y líderes empresariales en los temas críticos que impulsan las agendas de los directorios, desde la estrategia, el riesgo, el talento y los aspectos ESG hasta la administración de los datos, la calidad de la auditoría, las tendencias de representación y muchos otros temas.

Para más información:

kpmg.com/us/blc

T: 1-800-808-5764

E: us-kpmgmktblc@kpmg.com

Acerca de Plan C Advisors

El clima ha emergido como la preocupación más urgente e importante que confronta a las empresas de todos los tamaños. Plan C Advisors ayuda a los líderes de empresas a acelerar la acción climática mediante información fundacional sobre asuntos climáticos y los ayuda con el desarrollo de estrategias para abordar riesgos climáticos y oportunidades. Nuestro equipo está conformado por directores y altos ejecutivos experimentados que aportan una gran experiencia operativa en asuntos climáticos y ESG en las industrias.



Contactos

Para más información, por favor visítenos online en www.home.kpmg/ar/ICA o envíenos un email a ica@kpmg.com.ar:



Ariel Eisenstein
Socio Líder de Auditoría
+54 11 4316 5812
aeyenstein@kpmg.com.ar



Viviana Picco
Socia de Auditoría
+54 11 4316 5828
vpicco@kpmg.com.ar



Romina Bracco
Socia Líder de ESG y Sostenibilidad
+54 11 4316 5910
rbracco@kpmg.com.ar

En el Instituto de Comités de Auditoría patrocinado por KPMG brindamos una variedad de recursos diseñados para asistir a Directores y miembros de Comités de Auditoría a mantenerse actualizados y a compartir experiencias que son esenciales para cumplir apropiadamente con su rol. Ofrecemos un programa integral que contempla el patrocinio de eventos y sesiones de capacitación, y la publicación de artículos de especialistas que abordan temas de actualidad.

kpmg.com.ar



La información contenida en este documento es de carácter general y no pretende abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque nos esforzamos por proporcionar información precisa y oportuna, no podemos garantizar que dicha información sea exacta a partir de la fecha en que se reciba o que seguirá siéndolo en el futuro. Nadie debe actuar sobre dicha información sin el asesoramiento profesional adecuado después de un examen exhaustivo de la situación particular.

© 2022 KPMG, una sociedad argentina y firma miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, una entidad privada inglesa limitada por garantía que no presta servicios a clientes. Derechos reservados.