

# GESTIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

Aplicando la gestión de riesgos empresariales a riesgos ambientales, sociales y relacionados con la gobernanza



**RESUMEN EJECUTIVO**

O c t u b e r 2 0 1 8



Este documento es un resumen ejecutivo de la gestión de riesgos empresariales: la aplicación de la gestión de riesgos empresariales a los riesgos ambientales, sociales y relacionados con la gobernanza. Esta guía está diseñada para aplicarse al marco de gestión de riesgos empresariales (ERM) de COSO, Gestión de riesgos empresariales, que se integra con la estrategia y el rendimiento. Aborda la creciente necesidad de que las empresas integren riesgos ambientales, sociales y relacionados con la gobernanza. (ESG) en sus procesos ERM.

### **Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)**

- Paul J. Sobel, Presidente de COSO
- Douglas F. Prawitt, Asociación Americana de Contabilidad
- Charles E. Landes, Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.
- Daniel C. Murdock, Ejecutivos Financieros Internacionales
- Jeffrey C. Thomson, Instituto de Contadores Administrativos
- Richard F. Chambers, Instituto de Auditores Internos.

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

- Peter Bakker, Presidente y CEO
- Peter White, Vicepresidente y Director de Operaciones
- Rodney Irwin, Director General, Redefiniendo el Valor

Este proyecto está financiado por la Fundación Gordon y Betty Moore.

### **Sobre nosotros**

Originalmente formada en 1985, COSO es una organización voluntaria del sector privado dedicada a proporcionar liderazgo de pensamiento a través del desarrollo de marcos integrales y orientación sobre control interno, gestión de riesgos empresariales y disuasión del fraude. COSO está patrocinado conjuntamente por la Asociación Americana de Contabilidad (AAA, por sus siglas en inglés), el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA, por sus siglas en inglés), Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI, por sus siglas en inglés), el Instituto de Contadores Administrativos (IMA, por sus siglas en inglés) y el Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés).

Para más información, visite [COSO.org](http://COSO.org).

WBCSD es una organización global dirigida por un CEO de más de 200 empresas líderes que trabajan juntas para acelerar la transición a un mundo sostenible. WBCSD ayuda a que sus empresas miembros sean más exitosas y sostenibles al enfocarse en el máximo impacto positivo para los accionistas, el medio ambiente y las sociedades.

Las empresas miembros del WBCSD provienen de todos los sectores comerciales y las principales economías, lo que representa un ingreso combinado de más de USD \$ 8,5 billones y 19 millones de empleados. La red global de WBCSD de casi 70 consejos empresariales nacionales brinda a sus miembros un alcance incomparable en todo el mundo. WBCSD está en una posición única para trabajar con las compañías miembros a lo largo y ancho de las cadenas de valor para ofrecer soluciones comerciales impactantes a los problemas de sostenibilidad más desafiantes.

Juntos, WBCSD es la voz líder de los negocios para la sostenibilidad: unidos por su visión de un mundo donde más de 9 mil millones de personas viven bien y dentro de los límites del planeta, para 2050.

Visita [wbcSD.org](http://wbcSD.org).

La Fundación Gordon y Betty Moore fomenta el descubrimiento científico innovador, la conservación del medio ambiente, las mejoras en la atención al paciente y la preservación del carácter especial de la

Área de la Bahía de San Francisco. Visite [Moore.org](http://Moore.org) o siga [@MooreFound](https://www.instagram.com/MooreFound).

©2018, El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD).

# Introducción

Las entidades, incluidas las empresas, los gobiernos y las organizaciones sin fines de lucro, enfrentan un panorama en evolución de riesgos relacionados con el medio ambiente, la sociedad y la gobernanza (ESG) que pueden afectar su rentabilidad, éxito e incluso supervivencia. Dados los impactos únicos y las dependencias de los riesgos relacionados con ESG, COSO y WBCSD se han asociado para desarrollar una guía para ayudar a las entidades a comprender mejor el espectro completo de estos riesgos y para administrarlos y divulgarlos de manera efectiva.

La guía está diseñada para ayudar a los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad a aplicar los conceptos y procesos de gestión de riesgos empresariales (ERM) a los riesgos relacionados con ESG.

## ¿Cuáles son los riesgos relacionados con los ESG?

Los riesgos relacionados con ESG son los riesgos y / o oportunidades ambientales, sociales y relacionados con la gobernanza que pueden afectar a una entidad. No existe una definición universal o acordada de riesgos relacionados con ESG, que también puede denominarse riesgos de sostenibilidad, no financieros o extra-financieros. A Cada entidad tendrá su propia definición basada en su modelo de negocio único; ambiente interno y externo; mezcla de productos o servicios; misión, visión y valores fundamentales y más. La definición resultante puede ser amplia (por ejemplo, puede incluir todos los aspectos de las seis capitales del Consejo Internacional de Informes de Integración (IIRC), discutidos en el Capítulo 2) o estrecha (por ejemplo, puede incluir solo una selección de temas ambientales y sociales prioritarios) y puede evolucionar con el tiempo.

A los fines de la guía, el término riesgos relacionados con ESG abarca los temas que son prominentes en las agendas de los inversionistas y otras partes interesadas, como los descritos por MSCI<sup>1</sup> y Robeco<sup>2</sup> en la Tabla 1:

**Tabla 1: Definiciones de ESG**

	Definición MSCI	Definición Robeco
Ambiental	Cambio climático, recursos naturales, contaminación y residuos y oportunidades medioambientales.	La contribución de 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 renovados esfuerzos para combatir el calentamiento global, la reducción de emisiones y la descarbonización se han vuelto más importantes.
Social	Capital humano, responsabilidad del producto, oposición de los interesados y oportunidades sociales.	Derechos humanos, normas laborales en la cadena de suministro, cualquier exposición al trabajo infantil ilegal y cuestiones más rutinarias, como la adhesión a la salud y la seguridad en el lugar de trabajo. Un puntaje social también aumenta si una empresa está bien integrada con su comunidad local y, por lo tanto, tiene una "licencia social" para operar con consentimiento.
Gobierno	Gobierno corporativo y comportamiento corporativo.	Un conjunto de reglas o principios que definen los derechos, responsabilidades y expectativas entre diferentes partes interesadas en el gobierno de las corporaciones. Se puede usar un sistema de gobierno corporativo bien definido para equilibrar o alinear los intereses entre las partes interesadas y puede funcionar como una herramienta para apoyar la estrategia a largo plazo de una empresa.

<sup>1</sup> Aunque estos términos se usan indistintamente, la guía ha adoptado el término ESG, ya que actualmente es el término comúnmente utilizado por la comunidad inversora y captura el rango de criterios para generar retornos financieros competitivos a largo plazo e impacto social positivo. El término riesgos relacionados se ha adoptado para tener en cuenta los riesgos no ESG que pueden tener causas o impactos relacionados con los ESG. Por ejemplo, el riesgo de fluctuaciones de los precios de las materias primas puede verse exacerbado por una causa ambiental, como inundaciones o sequías que la organización no había considerado anteriormente.

<sup>2</sup> Los temas de sostenibilidad de SASB se organizan en cinco amplias dimensiones de sostenibilidad: medio ambiente, capital social, capital humano, modelo de negocio e innovación y liderazgo y gobernanza.

Organizaciones como la Junta de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB) por Iniciativa de informes Global (GRI), entre otras, también proporcionan listas de los posibles problemas que pueden capturarse en la definición de ESG.

La gestión de riesgos empresariales de COSO: la integración con la estrategia y el rendimiento (Marco COSO ERM) define el riesgo como "la posibilidad de que ocurran eventos y afecten el logro de la estrategia y los objetivos comerciales".<sup>3</sup> Esto incluye ambos efectos negativos (como una reducción en los objetivos de ingresos o daño a la reputación), así como impactos positivos (es decir, oportunidades, como un mercado emergente para nuevos productos o iniciativas de ahorro de costos).

### Ejemplo: propósito de Unilever, visión y problemas ESG

Los problemas de ESG identificados por Unilever surgen de su propósito "hacer que la vida sostenible sea un lugar común" y su visión "de hacer crecer [su] negocio mientras desacopla [su] huella ambiental de [su] crecimiento y aumenta [su] impacto social positivo". a continuación se destacan los temas ESG identificados de Unilever que pueden afectar el logro de este propósito o visión.<sup>3</sup>

Mejorando la salud y el bienestar	Reducción del impacto ambiental.	Mejora de los medios	Prácticas comerciales 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>Abastecimiento agrícola</li> <li>acción climática</li> <li>deforestación</li> <li>Envases y residuos.</li> <li>Agua</li> <li>abastecimiento no agrícola</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 responsabilidad</li> <li>Marketing y publicidad responsable.</li> <li>Contribución fiscal y económica.</li> <li>Uso responsable de la innovación y la tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos e ingredientes confiables</li> <li>Pruebas en animales y bienestar</li> <li>Consumidores y sostenibilidad.</li> <li>talento</li> <li>Enfermedades contagiosas</li> </ul>

<sup>3</sup> La teoría del cisne negro fue desarrollada por Nassim Nicholas Taleb, quien la describe como "en primer lugar, es un caso atípico, ya que se encuentra fuera del ámbito de las expectativas regulares, porque nada en el pasado puede señalar convincentemente su posibilidad. En segundo lugar, conlleva un impacto extremo. Tercero, a pesar de su condición atípica, la naturaleza humana nos hace inventar explicaciones para su ocurrencia después del hecho, haciéndola explicable y predecible." Para obtener más información, consulte el artículo del New York Times de 2007 "El cisne negro: el impacto de lo altamente improbable."

¿Por qué los riesgos ambientales, sociales y relacionados con la gobernanza son importantes para las organizaciones?

Los riesgos relacionados con ESG no son necesariamente nuevos. En particular, las corporaciones, organizaciones, gobiernos e inversores han estado considerando los riesgos de gobernanza durante muchos años, centrándose en aspectos como la contabilidad financiera y las prácticas de presentación de informes, el papel del liderazgo y la composición de la junta, el soborno y la corrupción, la ética empresarial y la compensación ejecutiva .

Sin embargo, en las últimas décadas, y particularmente en los últimos 10 años, la prevalencia de riesgos relacionados con ESG se ha acelerado rápidamente. Además de un claro aumento en el número de problemas ambientales y sociales que las entidades ahora deben considerar, la supervisión interna, la gobernanza y la cultura para gestionar estos riesgos también requieren un mayor enfoque.

## **El panorama de riesgo global en evolución**

Cada año, el Informe de Riesgos Globales<sup>4</sup> del Foro Económico Mundial encuesta a empresas, gobiernos, sociedad civil y líderes de opinión para comprender los riesgos mejor calificados en términos de impacto y probabilidad. Durante la última década, estos riesgos han cambiado significativamente. En 2008, solo se informó un riesgo social, las pandemias, entre los cinco riesgos principales en términos de impacto. En 2018, cuatro de los cinco riesgos principales fueron ambientales o

---

<sup>4</sup>Si bien el apoyo promedio para las propuestas ambientales y sociales ha ido en aumento, un número significativo (alrededor de un tercio) generalmente se retira de las papeletas de representación y se aborda a través del compromiso de los inversores de la empresa, el diálogo sólido y la acción de la empresa. Basado en datos de gobernanza de más de 3.000 empresas públicas estadounidenses. Incluye datos hasta el 31 de agosto de 2018.

sociales, incluidos eventos climáticos extremos, crisis de agua, desastres naturales y el fracaso de la mitigación y adaptación al cambio climático.

El Foro Económico Mundial también destaca la creciente interconexión entre los propios riesgos ESG, así como con los riesgos en otras categorías, particularmente la compleja relación entre los riesgos ambientales o las crisis del agua y los problemas sociales como la migración involuntaria.

En el mundo de los negocios, este panorama en evolución significa que los riesgos relacionados con los ESG que antes se consideraban "cisnes negros" c ahora son mucho más comunes y pueden manifestarse de manera más rápida y significativa. Un informe de la Sociedad para el Gobierno Corporativo<sup>5</sup> en los Estados Unidos encontró que estos problemas a menudo, aunque no siempre:

- Derivar de un riesgo o impacto inherente a las operaciones o productos principales
- Tener el potencial de dañar significativamente el valor intangible, la reputación o la capacidad de operar de una empresa

Una ilustración de esto es la experiencia de JBS SA (JBS) entre 2015 y 2017. JBS es la compañía de carne más grande del mundo por ingresos, capacidad y producción en aves de corral, cordero y cerdo. A partir de finales de 2015 y hasta junio de 2017, se denunciaron sucesivamente denuncias de contaminación de carne, corrupción, deforestación, trabajo esclavo y fraude contra JBS como parte de varias investigaciones extensas y continuas centradas en la industria del envasado de carne, y JBS en particular. En última instancia, JBS enfrentó importantes impactos financieros, incluida una pérdida del valor del capital del 31%. Si bien el impacto más directo fue el resultado de una gobernanza débil, los

---

<sup>5</sup> Una encuesta de EY reveló que más del 80% de los inversores institucionales encuestados estuvieron de acuerdo en que durante demasiado tiempo, las empresas no han considerado los riesgos y oportunidades ambientales y sociales como elementos centrales de su negocio. Creen que los problemas de ESG tienen "impactos reales y cuantificables" a largo plazo y que generar rendimientos sostenibles en el tiempo requiere un enfoque más preciso en los factores de ESG. Para obtener más información, consulte el informe EY 2017 "¿Su desempeño no financiero revela el verdadero valor de su negocio a los inversores?"

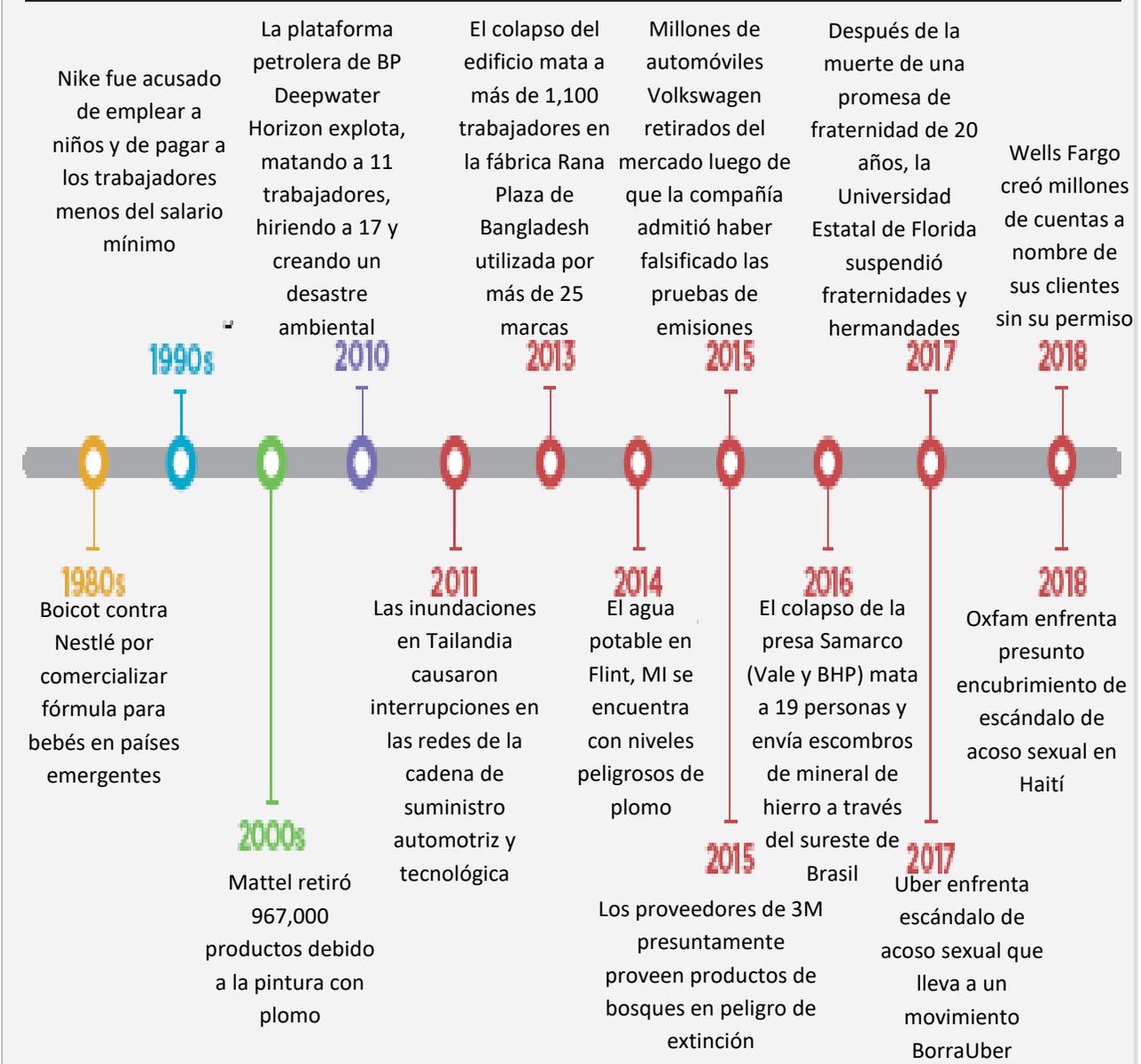
desafíos se vieron exacerbados por una serie de desafíos relacionados con ESG complejos e interconectados, reflejados en la disminución del interés de los inversores y consumidores en los mercados internacionales que priorizan las preocupaciones de ESG.<sup>6</sup>

La experiencia de JBS no es única. La Figura 1 describe el ritmo creciente con el que otras organizaciones no han logrado gestionar los problemas de ESG, lo que genera impactos en la reputación, la lealtad del cliente y el rendimiento financiero. En muchos casos, los medios de comunicación, las redes sociales y otras campañas de organizaciones no gubernamentales juegan un papel importante en llamar la atención de la sociedad civil y la organización sobre estos temas

---

<sup>6</sup> Si bien el apoyo promedio para las propuestas ambientales y sociales ha ido en aumento, un número significativo (alrededor de un tercio) generalmente se retira de las papeletas de representación y se aborda a través del compromiso de los inversores de la empresa, el diálogo sólido y la acción de la empresa. Basado en datos de gobernanza de más de 3.000 empresas públicas estadounidenses. Incluye datos hasta el 31 de agosto de 2018.

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



Cuando los incidentes relacionados con la contaminación, la seguridad de los clientes y empleados, la ética y la supervisión de la administración tienen un impacto tan dramático en los precios del mercado, queda claro que los problemas de ESG son problemas comerciales y que sus impactos en el mercado a corto

plazo reflejan los efectos anticipados a largo plazo sobre los flujos de efectivo y riesgos asociados

### **Interés de los inversores en los riesgos relacionados con ESG**

También existe un creciente interés por parte de los inversores que buscan comprender cómo las organizaciones están identificando y respondiendo a los riesgos relacionados con los ESG.<sup>9</sup> En los últimos años, las propuestas ambientales y sociales en los EE. UU. Han representado alrededor de la mitad de todas las propuestas de accionistas presentadas, lo que representa la categoría más grande de propuestas (la otras categorías incluyen junta, anti-adquisición / estratégica, compensación o rutina / otra) .

En 2018, las propuestas de los accionistas sobre temas ambientales y sociales que llegaron a votación incluyeron temas de alto perfil como gasto político y cabildeo, emisiones de gases de efecto invernadero, informes de sostenibilidad, diversidad e inclusión, derechos humanos, control de armas y medicamentos recetados. Propuestas de accionistas centradas en el gobierno relacionadas con asuntos de la junta, tales como elecciones de directores y compensación de ejecutivos y directores.

El creciente nivel de apoyo de los inversores para cuestiones ambientales ha sido notable; Por ejemplo, en los últimos años, las propuestas relacionadas con el clima recibieron el apoyo mayoritario de los votos emitidos en empresas de gran capitalización como ExxonMobil, Occidental Petroleum, PPL Corporation y Anadark<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Si bien el apoyo promedio para las propuestas ambientales y sociales ha ido en aumento, un número significativo (alrededor de un tercio) generalmente se retira de las papeletas de representación y se aborda a través del compromiso de los inversores de la empresa, el diálogo

Estos resultados de votación por poder no son sorprendentes dada la creciente atención de los grandes inversores institucionales a la inversión responsable y la forma en que las empresas están abordando los desafíos sociales y ambientales para lograr un crecimiento sostenido a largo plazo. La inversión se ha expandido a fondos mutuos, fondos cotizados en bolsa y capital privado. Los mayores inversores pasivos a nivel mundial, incluido BlackRock, que tiene USD \$ 6,3 billones en activos bajo administración, State Street Global Advisors (USD \$ 2,8 billones) y el Fondo de Pensiones del Gobierno de Japón (USD \$ 1,4 billones), han aceptado el propósito y consideraciones de ESG en sus prácticas de inversión, compromiso, gestión de riesgos y prácticas de marketing.<sup>8</sup>

"La capacidad de una empresa para gestionar asuntos ambientales, sociales y de gobierno demuestra el liderazgo y el buen gobierno que es tan esencial para el crecimiento sostenible, por lo que estamos integrando cada vez más estos problemas en nuestro proceso de inversión. Las empresas deben preguntarse: ¿qué papel jugamos en la comunidad? ¿Cómo gestionamos nuestro impacto en el medio ambiente? ¿Estamos trabajando para crear una fuerza laboral diversa? ¿Nos estamos adaptando al cambio tecnológico? ¿Estamos brindando la capacitación y las oportunidades que nuestros empleados y nuestro negocio necesitarán para adaptarse a un mundo cada vez más automatizado? ¿Estamos utilizando finanzas conductuales y otras herramientas para preparar a los trabajadores para la jubilación, de modo que inviertan de una manera que los ayude a alcanzar sus objetivos<sup>9</sup> "

Larry Fink, CEO BlackRock, 201

---

sólido y la acción de la empresa. Basado en datos de gobernanza de más de 3.000 empresas públicas estadounidenses. Incluye datos hasta el 31 de agosto de 2018.

<sup>8</sup> Estos resultados de votación por poder no son sorprendentes dada la creciente atención de los grandes inversores institucionales a la inversión responsable y la forma en que las empresas están abordando los desafíos sociales y ambientales para lograr un crecimiento sostenido a largo plazo. La inversión se ha expandido a fondos mutuos, fondos cotizados en bolsa y capital privado. Los mayores inversores pasivos a nivel mundial, incluido BlackRock, que tiene USD \$ 6,3 billones en activos bajo administración, State Street Global Advisors (USD \$ 2,8 billones) y el Fondo de Pensiones del Gobierno de Japón (USD \$ 1,4 billones), han aceptado el propósito y consideraciones de ESG en sus prácticas de inversión, compromiso, gestión de riesgos y prácticas de marketing.<sup>1</sup>

<sup>9</sup> Algunos ejemplos incluyen el DMCC (Zona Libre y Autoridad del Gobierno de Dubai sobre comercio y empresas de productos básicos), Eskom, NASA, NASDAQ, Oxfam y WWF.

## Divulgaciones y regulaciones de ESG

Los informes de sostenibilidad se han convertido en una norma para muchas empresas públicas y privadas. Las entidades sin fines de lucro y públicas también han comenzado a divulgar información de ESG a sus partes interesadas. La mayoría de las entidades enfrentan cierto nivel de demanda por parte de los inversores, clientes y / o proveedores de más transparencia sobre los problemas de ESG, en particular los relacionados con cuestiones relacionadas con la integridad de la cadena de suministro, junta directiva diversidad o adaptación al cambio climático. En 2018, el 85% de todas las compañías de S&P 500 produjeron algún tipo de divulgación ESG.

También ha habido un crecimiento en los requisitos de divulgación y regulación relacionados con los ESG, con un total de 1,052 requisitos (el 80% de los cuales son obligatorios) en 63 países.<sup>g</sup> Desde 2017, la Directiva de la Unión Europea sobre Informes No Financieros requiere que las compañías que operan en la UE declara y cumple con ciertos criterios preparar una declaración que contenga información relacionada con la protección del medio ambiente, la responsabilidad social y el tratamiento de los empleados, el respeto de los derechos humanos, la lucha contra la corrupción y el soborno, y la diversidad en las juntas. Los organismos reguladores y las bolsas de valores también están respondiendo a las crecientes demandas de los inversores de información ESG uniforme vinculada al desempeño financiero.

En 2017, Singapur introdujo una regla de listado para los emisores listados para preparar un informe anual de sostenibilidad, identificando factores ESG, políticas, prácticas, desempeño, objetivos y una declaración de la junta.<sup>10</sup> Los intercambios

---

<sup>10</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, Kazajstán, Luxemburgo, Malasia, México, Myanmar, Países Bajos, Nueva Zelanda, Nigeria, Noruega, Panamá, Paraguay, Perú, Filipinas, Polonia, Portugal, Rumania, Rusia, Singapur, Eslovaquia, Sudáfrica, Corea del Sur, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Tailandia, Turquía, Ucrania, Reino Unido, Estados Unidos, Uruguay y Vietnam. Para obtener más información, consulte Reporting Exchange en [reportingexchange.com/](http://reportingexchange.com/)

nórdicos y bálticos de NASDAQ emitieron orientación voluntaria en marzo de 2017.<sup>15</sup>

Las recomendaciones del Grupo de trabajo para divulgaciones financieras relacionadas con el clima (TCFD) 16 son un paso significativo para apoyar la preparación en la transición hacia una economía baja en carbono y contra los aumentos anticipados en la frecuencia o intensidad de los eventos climáticos extremos. Basándose en numerosos documentos de orientación, iniciativas, mecanismos de informes y gestión de riesgos, el TCFD ha emitido recomendaciones sobre riesgos relacionados con el clima que pueden aplicarse a corporaciones y otras entidades.

### **Comparación de divulgaciones de ESG con divulgaciones de riesgo**

A pesar de un aumento en las divulgaciones de ESG, la evidencia muestra que los problemas informados en los informes de sostenibilidad o las divulgaciones de ESG no siempre se alinean con los riesgos informados en las divulgaciones de riesgos de una organización. Las compañías miembro del WBCSD señalan una variedad de razones para esto, que incluyen:

- A pesar de un aumento en las divulgaciones de ESG, la evidencia muestra que los problemas informados en los informes de sostenibilidad o las divulgaciones de ESG no siempre se alinean con los riesgos informados en las divulgaciones de riesgos de una organización. Las compañías miembro del WBCSD señalan una variedad de razones para esto, que incluyen:.
- Falta de conocimiento de los riesgos relacionados con los ESG en toda la entidad y colaboración limitada entre funciones entre la gestión de riesgos y los profesionales de la sostenibilidad..
- Los riesgos relacionados con ESG son administrados y divulgados por un equipo de especialistas en sostenibilidad y son vistos como separados o menos significativos que los riesgos estratégicos, operativos o financieros convencionales, lo que genera una serie de prejuicios contra los riesgos relacionados con ESG.

Consulte Sostenibilidad y ERM: el primer paso hacia la integración<sup>11</sup> para obtener más información o el Apéndice I

---

<sup>11</sup> Un informe de 2017 de la AICPA que encuestó a 432 ejecutivos de grandes organizaciones, empresas públicas, servicios financieros y organizaciones sin fines de lucro encontró que el 28% de las organizaciones tienen un "proceso formal completo de gestión de riesgos en toda la empresa", mientras que el 37% tiene un "Se implementa un proceso parcial de gestión de riesgos en toda la empresa (es decir, algunas, pero no todas, las áreas de riesgo abordadas). (Beasley, M., Branson, B. y Hancock, B. (2017, marzo). "El estado de la supervisión del riesgo empresarial: una visión general de las prácticas de gestión de riesgos 8ª edición").

# ¿Cómo puede ERM ayudar a los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad a navegar?

Riesgos relacionados con ESG? ... Hay un caso para las entidades que toman un papel más activo en comprender y abordar los riesgos relacionados con ESG, ya sea que eso signifique reducir o eliminar el riesgo, adaptarse y prepararse para el riesgo o ser más transparentes sobre cómo la organización está abordando el riesgo.

El Marco COSO ERM define ERM como "la cultura, las capacidades y las prácticas, integradas con el establecimiento de estrategias y el rendimiento, en las que las organizaciones confían para gestionar el riesgo en la creación, preservación y valorización."<sup>12</sup>

Muchas entidades cuentan con estructuras y procesos de ERM para identificar, evaluar, gestionar, monitorear y comunicar los riesgos. Incluso en ausencia de una función ERM formalizada, a menudo se definen y ejecutan roles y responsabilidades para las actividades de gestión de riesgos en todo el negocio. Estos procesos proporcionan un camino para que las juntas y la gerencia optimicen los resultados con el objetivo de mejorar las capacidades para crear, preservar y en última instancia, darse cuenta del valor.<sup>19</sup> Si bien hay muchas opciones sobre cómo la administración aplicará las prácticas de ERM y ningún enfoque mejor es

---

<sup>12</sup> Por ejemplo, un estudio de 2013 realizado por EY encontró que las empresas con prácticas maduras de gestión de riesgos superaron financieramente a sus competidores. Las empresas que se clasificaron en el 20% superior en términos de madurez de gestión de riesgos reportaron ganancias tres veces más altas que las empresas en el 20% inferior. (EY (2013). "Convirtiendo el riesgo en resultados: cómo las empresas líderes utilizan la gestión de riesgos para impulsar un mejor rendimiento". P. 3) Un estudio de 2014 encontró que "las empresas con niveles avanzados de implementación de ERM presentan un mayor rendimiento, tanto como rendimiento financiero evaluación de mercado." (Florio, C. y Leoni, G. (2017). "Gestión del riesgo empresarial y desempeño de la empresa: el caso italiano" British Accounting Review 49. p. 56-74)

universalmente mejor que otro, la investigación ha demostrado que la gestión de riesgos madura puede conducir a un mayor rendimiento financiero.

Aprovechar estas estructuras y procesos también puede ayudar a las organizaciones a identificar, evaluar y responder a los riesgos relacionados con los ESG. Dado que los riesgos relacionados con ESG pueden ser complejos o desconocidos para las organizaciones, COSO y WBCSD han desarrollado una guía para ayudar a las entidades a comprender y administrar mejor el espectro completo de riesgos relacionados con ESG.

## **Sobre la orientación - audiencia**

La guía está diseñada para ser utilizada por cualquier entidad que se enfrente a riesgos relacionados con ESG, incluidas nuevas empresas, organizaciones sin fines de lucro, con fines de lucro, grandes corporaciones o entidades gubernamentales. La audiencia prevista incluye a los tomadores de decisiones, así como a los profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad que buscan orientación

sobre la gestión de riesgos relacionados con ESG. La audiencia puede incluir a aquellos posicionados en una función ERM o de sostenibilidad o con responsabilidades de supervisión de esas funciones, pero también puede incluir a cualquier propietario de riesgo o gerente de operaciones cuyas funciones se vean afectadas por los riesgos relacionados con ESG, ya sea un gerente de adquisiciones, un analista en relaciones con inversionistas o un director de

Todos tienen la responsabilidad de gestionar el riesgo. Si bien muchos riesgos de ESG serán propiedad del equipo de ESG o de sostenibilidad, como afirmó Larry Fink, “Queremos que la gestión de riesgos de ESG sea una herramienta que todos los gerentes estén viendo

marketing. La audiencia prevista y su aplicación de esta guía se pueden describir de la siguiente manera:

- **Tomadores de decisiones:** la orientación genera conciencia de que la ESG es un tema general que abarca una amplia gama de temas que requieren una supervisión y toma de decisiones efectivas.
- **Profesionales de gestión de riesgos:** los profesionales de gestión de riesgos incluyen principalmente a aquellos con un papel directo en el proceso de ERM; sin embargo, la guía es aplicable a cualquier persona con responsabilidades para gestionar el riesgo (incluida la gestión operativa, los propietarios del riesgo y la gestión de línea). La guía tiene como objetivo ayudar a estos profesionales a comprender los tipos de riesgos relacionados con ESG que pueden afectar a la entidad junto con herramientas, recursos y marcos que pueden respaldar una mayor comprensión.
- **Profesionales de sostenibilidad:** los profesionales de sostenibilidad incluyen principalmente a aquellos con un papel directo en una función de sostenibilidad; sin embargo, la guía es aplicable a cualquier persona afectada por consideraciones relacionadas con ESG. La guía tiene como objetivo ayudar a estos profesionales a integrar su conocimiento y conciencia de las tendencias, problemas, impactos y dependencias relacionados con ESG con herramientas y procesos de ERM para apoyar mejor la identificación, definición, evaluación, respuesta y divulgación de riesgos relacionados con ESG.

En algunos casos, los profesionales pueden tener más de uno de estos roles.

## Aplicación de la orientación a las pequeñas y medianas empresas (PYME)

Los riesgos relacionados con los ESG son tan relevantes para las pequeñas y medianas entidades como lo son para las grandes corporaciones u organismos gubernamentales. Sin embargo, los recursos en las PYME a menudo son limitados, lo que dificulta que estas entidades establezcan una gobernanza sólida o identifiquen, evalúen y respondan adecuadamente a todos los riesgos relacionados con los ESG. Las PYME deben adoptar un enfoque de sentido común que utilice los recursos disponibles de manera eficiente. Esto puede incluir enfocarse en la estrategia y el establecimiento de objetivos y el desempeño (Capítulos 2 y 3) al tiempo que es consciente de la importancia del monitoreo y la mejora continua (Capítulo 4).

## **Sobre la guía - propósito y alcance**

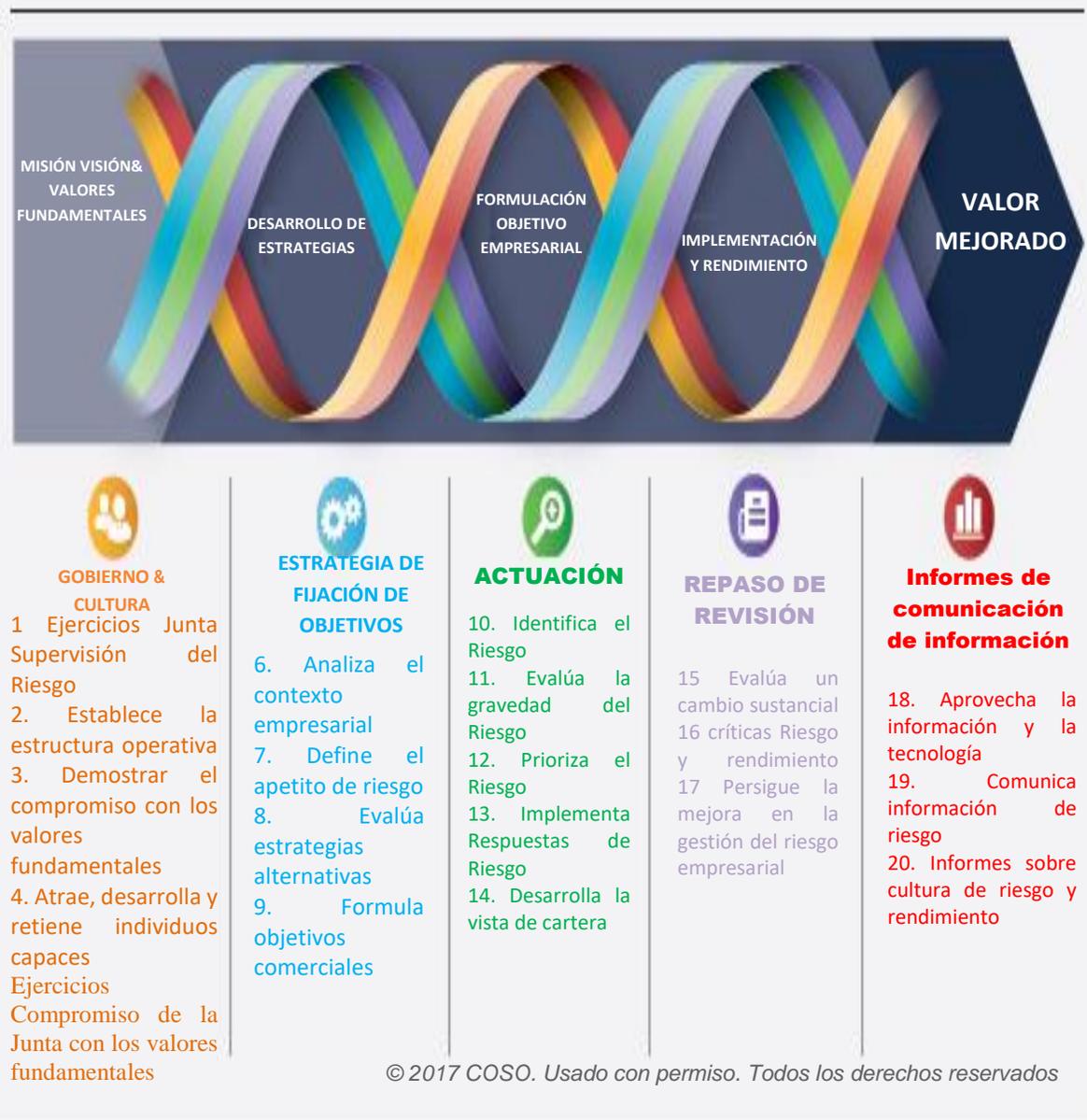
### **Propósito**

El propósito de la guía es ayudar a las organizaciones a aplicar los principios y prácticas de ERM a los riesgos relacionados con ESG. En esta medida, la guía aplica la Gestión de Riesgos Empresariales del Marco ERM de COSO, que se integra con la Estrategia y el Desempeño<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> La Unión Europea lo define como empresas con menos de 250 empleados

Figura 2: Marco de gestión de riesgos empresariales de COSO



Si bien la guía está alineada con los cinco componentes y 20 principios de COSO que se muestran en la Figura 2, también ofrece un enfoque práctico para las entidades que utilizan otros marcos de gestión de riesgos, como ISO 31000 o marcos de gestión de riesgos específicos de la entidad. Siempre que sea posible, el documento aprovecha los marcos, la orientación, las prácticas y las herramientas existentes tanto en la gestión de riesgos como en los campos de sostenibilidad.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Los ejemplos incluyen el Marco Integrado de Control Interno COSO, los Estándares de la Iniciativa Global de Informes (GRI), el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero, el Marco Integrado Internacional de Informes <IR> del Consejo Internacional de Informes (IIRC), el Protocolo de Capital Natural, el Protocolo de

No está destinado a ser utilizado como orientación de ERM de forma aislada y debe utilizarse junto con un marco de ERM establecido.

El propósito de la guía es ayudar a una entidad a lograr:

- **Capacidad de recuperación mejorada:** la viabilidad y la capacidad de recuperación de una entidad a mediano y largo plazo dependerán de la capacidad de anticipar y responder a una serie de riesgos complejos e interconectados que amenazan la estrategia y los objetivos.
- **Un lenguaje común para articular los riesgos** relacionados con ESG: ERM identifica y evalúa los riesgos de impacto potencial en la estrategia y los objetivos comerciales. La articulación de los riesgos relacionados con ESG en estos términos lleva los problemas de ESG a los procesos y evaluaciones principales.
- **Implementación de recursos mejorada:** la obtención de información sólida sobre los riesgos relacionados con ESG permite a la gerencia evaluar las necesidades generales de recursos y ayuda a optimizar la asignación de recursos.
- **Búsqueda mejorada de oportunidades relacionadas con ESG:** al considerar los aspectos positivos y negativos de **Riesgos relacionados con ESG**, la administración puede identificar las tendencias de ESG que conducen a nuevas oportunidades.
- **Eficiencias de escala realizadas:** la gestión centralizada de los riesgos relacionados con los ESG y junto con otros riesgos a nivel de entidad ayuda a eliminar las redundancias y a asignar mejor los recursos para abordar los principales riesgos de la entidad.
- **Divulgación mejorada:** mejorar la comprensión de la administración de los riesgos relacionados con ESG puede proporcionar la transparencia y la divulgación que los inversores esperan y lograr el cumplimiento de los requisitos de informes jurisdiccionales.

## **Alcance de los riesgos relacionados con ESG**

Este documento proporciona orientación para aplicar procesos ERM a riesgos relacionados con ESG. Los riesgos relevantes relacionados con ESG dependerán

de la organización, que puede aplicar una definición limitada, enfocándose en una selección de riesgos ambientales o sociales pertinentes, o una aplicación amplia que considere una gran cantidad de problemas, como los problemas de MSCI establecidos en la Tabla 2

**Tabla 2: Temas y de MSCI ESG21**

3 pilares	10 temas	37 ESG Problemas Claves	
Ambiente	Cambio climático	Emisiones de carbón	Financiamiento del impacto ambiental
		Huella de carbono del producto	Vulnerabilidad al cambio climático
	Recursos naturales	Estrés hídrico	Abastecimiento de materia prima
		Biodiversidad y uso de la tierra.	
Contaminación y residuos	Emisiones y residuos tóxicos.	Desechos electrónicos	
		Materialidad de embalaje y residuos.	
Oportunidades ambientales	Oportunidades en tecnología limpia	Oportunidades en energías renovables.	
	Oportunidades en construcción ecológica		
Social	Capital humano	Gestión laboral	Desarrollo de capital humano
		Salud y seguridad	Estándares laborales de la cadena de suministro
	Responsabilidad del producto	Seguridad y calidad del producto.	Privacidad y seguridad de datos.
		Seguridad química	Inversión responsable
	Seguridad financiera del producto	Salud y riesgo demográfico	
Oposición de los interesados	Abastecimiento controvertido		
Oportunidades sociales	Acceso a las comunicaciones	Acceso a la atención médica.	
	Acceso a las finanzas	Oportunidades en nutrición y salud	
Gobernanza	Gobierno corporativo	Junta Directiva	Propiedad
		Salarios	Contabilidad
Comportamiento corporativo	Prácticas competitivas	Corrupción e inestabilidad.	
	Inestabilidad del sistema financiero	Inestabilidad del sistema financiero	
	Transparencia fiscal		

Muchos de los problemas de gobernanza (es decir, la "G") enumerados en la Tabla 2, como la propiedad, la contabilidad y las prácticas anticompetitivas, han sido problemas de larga data para las organizaciones y generalmente son bien administrado en procesos ERM establecidos. Por lo tanto, la orientación se centra más en los problemas ambientales y sociales, que para algunas organizaciones históricamente se han gestionado fuera de la influencia de una gobernanza sólida y ERM. Los riesgos de gobernanza discutidos a lo largo de la guía tienden a centrarse en la gobernanza de los problemas ambientales o sociales, u otros

problemas que recientemente han ganado interés en la comunidad empresarial, como la ética empresarial o la diversidad en los directorios.

## **Sobre la guía – estructura**

La guía tiene cinco capítulos que reflejan los cinco componentes del Marco COSO ERM, comenzando con la gobernanza y la cultura y la estrategia y el establecimiento de objetivos, luego avanzando a través del proceso ERM centrándose en el desempeño (identificación, evaluación y priorización y para responder a los ESG relacionados riesgos) y finalmente la Revisión y revisión e Información, comunicación y presentación de informes para riesgos relacionados con ESG.

1. **Gobernanza y cultura para los riesgos relacionados con ESG:** La gobernanza, o supervisión interna, establece la forma en que se toman las decisiones y cómo se ejecutan estas decisiones. La aplicación de ERM a los riesgos relacionados con ESG incluye aumentar la conciencia de la junta directiva y la dirección ejecutiva sobre los riesgos relacionados con ESG, lo que respalda una cultura de colaboración entre los responsables de la gestión de riesgos de los problemas de ESG.
2. **Estrategia y establecimiento de objetivos para riesgos relacionados con ESG:** Todas las entidades tienen impactos y dependencias en la naturaleza y la sociedad. Por lo tanto, una sólida comprensión del contexto empresarial, la estrategia y los objetivos sirve como el ancla para todas las actividades de ERM y la gestión eficaz de los riesgos. La aplicación de ERM a los riesgos relacionados con ESG incluye examinar el proceso de creación de valor para comprender estos impactos y dependencias a corto, mediano y largo plazo.
3. **Desempeño para riesgos relacionados con ESG:**
  - a. **Identifica el riesgo:** las organizaciones utilizan múltiples enfoques para identificar los riesgos relacionados con los ESG: análisis de megatendencias, análisis DAFO, mapeo de impactos y dependencia, participación de las partes interesadas y evaluaciones de materialidad ESG. Estas herramientas pueden ayudar a identificar y expresar problemas de ESG en términos de cómo un el riesgo amenaza el logro de la estrategia y los objetivos comerciales de una entidad. La aplicación de estos enfoques a través de la colaboración entre la gestión de riesgos y los profesionales de la sostenibilidad eleva los riesgos relacionados con los ESG al inventario de riesgos y los posiciona para una evaluación y respuesta adecuadas.
  - b. **Evalúa y prioriza los riesgos:** las empresas tienen recursos limitados, por lo que no pueden responder por igual a todos los

riesgos identificados en toda la entidad. Por esa razón, es necesario evaluar los riesgos para la priorización. La aplicación de ERM a los riesgos relacionados con ESG incluye la evaluación de la gravedad del riesgo en un lenguaje que la administración puede usar para priorizar los riesgos. Aprovechar la experiencia en el tema de ESG es fundamental para garantizar que los riesgos emergentes o de largo plazo relacionados con ESG no se ignoren ni se descarten, sino que se evalúen y prioricen de manera adecuada.

- c. **Implementa respuestas de riesgo:** la forma en que una entidad responda a los riesgos identificados determinará en última instancia con qué eficacia la entidad preserva o crea valor a largo plazo. La adopción de una variedad de enfoques innovadores y de colaboración que consideran la fuente de un riesgo, así como el costo y los beneficios de cada enfoque, respaldan el éxito de estas respuestas.
4. **Revisión y revisión de riesgos relacionados con ESG:** La revisión y revisión de las actividades de ERM son críticas para evaluar su efectividad y modificar los enfoques según sea necesario. Las organizaciones pueden desarrollar indicadores específicos para alertar a la administración de los cambios que deben reflejarse en la identificación, evaluación y respuesta de riesgos. Esta información se informa a una variedad de partes interesadas internas y externas.
5. **Información, comunicación e informes para riesgos relacionados con ESG:** la aplicación de ERM a los riesgos relacionados con ESG incluye consultar con los propietarios de riesgos para identificar la información más adecuada que se comunicará e informará interna y externamente para respaldar la toma de decisiones informada sobre el riesgo.



**¿Está su entidad lista para los riesgos relacionados con ESG de hoy y de mañana?**

**Las siguientes acciones se describen a lo largo de la guía para ayudar a una entidad a identificar y gestionar los riesgos relacionados con los ESG de hoy,**

Capítulo	Acción
1	Gobierno y cultura para el riesgo relacionado con ESG

## mientras se mantiene la capacidad de adaptación para adaptarse y responder a las megatendencias del mañana.

- Mapear o definir los requisitos obligatorios o voluntarios relacionados con ESG de la organización.
- Considerar oportunidades para incorporar ESG en la cultura y los valores centrales de la entidad.
- Estar informado sobre las formas de aumentar la conciencia de la junta sobre los riesgos relacionados con ESG. Mapear las estructuras operativas, los propietarios de riesgos para los riesgos relacionados con ESG, las líneas de informes y el ERM de extremo a extremo y el proceso de planificación estratégica para identificar áreas para una mejor supervisión y colaboración. Crear oportunidades de colaboración en toda la organización.
- Incruste habilidades, capacidades y conocimientos relacionados con ESG en la contratación y gestión del talento para promover la integración
  
- Examine el proceso de creación de valor y el modelo comercial para comprender los impactos y las dependencias en todas las capitales. a corto, mediano y largo plazo. Para ayudar con esta comprensión, realice:
  - Análisis de megatendencias para comprender el impacto de los problemas emergentes en el entorno externo.
  - Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)
  - Mapeo de impacto y dependencia para todo tipo de capital
  - Una evaluación de materialidad ESG para describir problemas importantes de ESG
  - Compromiso con las partes interesadas internas y externas para comprender las tendencias emergentes de ESG
  - Análisis aprovechando recursos específicos de ESG
- A lo largo del proceso de gestión de riesgos, alinearlos con la estrategia, los objetivos y el apetito de riesgo de la entidad.
- Considere los riesgos relacionados con ESG que afectarán la estrategia u objetivos de la entidad.
  
- Examine el inventario de riesgos de la entidad para determinar qué riesgos relacionados con ESG se han identificado o no.
- Involucre a los propietarios de riesgos ESG y a los profesionales de la sostenibilidad en el proceso de identificación de riesgos para aprovechar la experiencia en el tema.  
Convocar reuniones con profesionales de gestión de riesgos y sostenibilidad para comprender los riesgos relacionados con ESG
- Identifique los riesgos relacionados con ESG que pueden afectar los planes estratégicos y operativos de la organización.
- Defina el impacto de los riesgos relacionados con ESG en la organización con precisión
- Utilice el análisis de causa raíz para comprender los impulsores del riesgo
  
- Comprender el resultado requerido de la evaluación de riesgos (por ejemplo, el impacto en términos de la estrategia y los objetivos comerciales)
- Comprender los criterios de la entidad para priorizar riesgos.
- Comprender las métricas utilizadas por la entidad para expresar el riesgo (es decir, cuantitativo o cualitativo)
- Seleccionar enfoques de evaluación apropiados para medir la gravedad del riesgo.
- Seleccionar y documentar datos, parámetros y suposiciones.
- Aproveche la experiencia en la materia para priorizar los riesgos relacionados con ESG
- Identifique y desafíe el sesgo organizacional contra los problemas ESG
  
- Seleccione una respuesta de riesgo apropiada basada en factores específicos de la entidad (por ejemplo, costos y beneficios y apetito de riesgo)
- Desarrolle el caso de negocios para la respuesta y obtenga la aceptación.
- Implemente la respuesta al riesgo para gestionar el riesgo de la entidad.
- Evalúe las respuestas de riesgo a nivel de entidad para comprender los impactos generales en el perfil de riesgo de la entidad.
  
- Identifique y evalúe los cambios internos y externos que pueden afectar sustancialmente la estrategia o los objetivos del negocio.
- Revise las actividades de ERM para identificar revisiones a los procesos y capacidades de ERM
- Busque mejoras en cómo ERM gestiona los riesgos relacionados con ESG
  
- Identifique información relevante y canales de comunicación para la comunicación interna y externa y la presentación de informes.
- Comuníquese e informe internamente información relevante sobre riesgos relacionados con ESG para la toma de decisiones
- Comuníquese e informe externamente información relevante sobre riesgos relacionados con ESG para cumplir con las obligaciones regulatorias y apoyar la toma de decisiones de los interesados
- Identifique continuamente oportunidades para mejorar la calidad de los datos relacionados con ESG reportados internamente y externamente

Notas:

## Referencias

- 1 MSCI (2018, abril). "Metodología de calificaciones ESG: Resumen ejecutivo". Recuperado de <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a> 2
- Robeco. "Definición ESG". Recuperado de <https://www.robeco.com/me/key-strengths/sustainability-investing/glossary/esg-definition.html> 3
- COSO (2017, junio). "Gestión de riesgos empresariales: integración con estrategia y rendimiento". pags. 9 4
- Unilever. "Nuestra estrategia para el crecimiento sostenible". Recuperado de Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/>
- 5 Unilever. "Definiendo nuestros problemas materiales". Recuperado de Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/defining-our-material-issues/index.html> 6
- Foro Económico Mundial (2018, 17 de enero). "El Informe de Riesgos Globales 2018, 13ª Edición". Recuperado del Foro Económico Mundial: [reports.weforum.org/global-risks-2018/](https://reports.weforum.org/global-risks-2018/)
- 7 Sociedad para el gobierno corporativo y BrownFlynn (2018, junio), "Hoja de ruta de ESG: Observaciones y consejos prácticos para juntas, secretarios corporativos y profesionales de gobierno". pags. 6) 8
- Akipeo Inc. (marzo de 2018). "La materialidad financiera de los riesgos ambientales en la producción de alimentos: una revisión preliminar de la exposición a la baja y las oportunidades al alza para las instituciones financieras que participan en las cadenas de suministro de productos básicos". pp. 7-9 9
- EY (2018). "¿Cómo pueden los datos conducir a un mejor gobierno corporativo?" Recuperado de <https://www.ey.com/us/en/issues/governance-and-reporting/ey-corporate-governance-by-the-numbers> 10
- KPMG (2017). "ESG, estrategia y visión a largo plazo: un marco para la supervisión de la junta". pags. 5 5 11
- Society for Corporate Governance y BrownFlynn (junio de 2018). "Hoja de ruta de ESG: observaciones y consejos prácticos para juntas, secretarios corporativos y profesionales de gobierno". pags. 10 12
- Fink, L. (2018). Carta anual de Larry Fink a los CEO: un sentido de propósito. Recuperado de BlackRock: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
- 13 The Governance & Accountability Institute (20 de marzo de 2018). "Informe Flash: el 85% de las empresas S&P 500 Index® publican informes de sostenibilidad en 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> 14
- "Reglas de listado SGX-ST: Nota práctica 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) 15
- NASDAQ (2018). "Guía de informes ESG: un programa de apoyo voluntario para los mercados nórdicos y bálticos". Recuperado de <https://business.nasdaq.com/esg-guide> 16
- TCFD (2017, junio). "Recomendaciones del Grupo de trabajo sobre divulgaciones financieras relacionadas con el clima". Recuperado de <https://www.fsb-tcf.org/publications/final-recommendations-report/> 17
- WBCSD (18 de enero de 2017). "Sostenibilidad y gestión de riesgos empresariales: el primer paso hacia la integración". Recuperado de WBCSD: <http://www.wbcd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/ResourcesSustainability-and-enterprise-risk-management-The-firststep-towards-integration>

18 COSO (2017, junio). "Gestión de riesgos empresariales: integración con estrategia y rendimiento". pags. 10 19  
COSO (2017, junio). "Gestión de riesgos empresariales: integración con estrategia y rendimiento". pags. 3 20  
COSO (2017, junio). "Gestión de riesgos empresariales: integración con estrategia y rendimiento".  
21 MSCI (2018, abril). "Metodología de calificaciones ESG: Resumen ejecutivo". Recuperado de <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>

Esta publicación se publica a nombre de WBCSD y COSO. Sin embargo, no significa necesariamente que todas las empresas y organizaciones miembros estén de acuerdo con todas las opiniones expresadas. Esta publicación ha sido preparada para orientación general sobre asuntos de interés solamente, y no constituye asesoramiento profesional. No debe actuar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. No se otorga ninguna representación o garantía (expresa o implícita) en cuanto a la precisión o integridad de la información contenida en esta publicación y, en la medida permitida por la ley, el WBCSD, COSO, sus miembros, empleados y agentes no aceptan ni asumen cualquier responsabilidad, responsabilidad u obligación de cuidado por las consecuencias de que usted o cualquier otra persona actúe o se abstenga de actuar, en función de la información contenida en esta publicación o de cualquier decisión basada en ella.

***COSO***

[coso.org](http://coso.org)



[wbcSD.org](http://wbcSD.org)