



# Guía ESG para los CEO

EY | Diciembre de 2021

## Guía ESG para los CEO

Coordinación editorial  
João Paulo Rosa

Revisión  
Eduardo Moreira  
João Paulo Rosa

Coordinación de diseño  
Teresa Caeiro

# Contenido

- 3 Presentación
- 6 Introducción
- 7 ESG y estrategia
- 9 Las preguntas que todo CEO debe hacerse
- 10 Un *framework* para medir ESG
- 13 ¿Cómo financiar las iniciativas ESG?
- 14 ¿Tendremos un control reglamentario de ESG?





**João Paulo Ferreira**  
Presidente de Natura y CEO de  
Natura &Co para América Latina



Presentación

# La misión del CEO es generar un impacto positivo

Durante muchos años, la sustentabilidad se consideró un área auxiliar en la mayoría de las empresas. Era algo en lo que había que pensar después de tomar las principales decisiones empresariales, como forma de remediar los impactos negativos generados por la actividad económica en el planeta o en la sociedad en la que opera la compañía.

Recientemente, en especial a la luz de la crisis humanitaria resultante de la pandemia mundial a la que seguimos enfrentándonos, esta lógica se ha invertido. Cada vez más, los inversionistas, empresarios, gestores, asesores, consumidores y proveedores se están dando cuenta de que la continuidad de

una empresa no sólo está vinculada a su capacidad de generar ganancias, sino también a la de contribuir a crear un impacto positivo en los frentes social y medioambiental. La misión del CEO es garantizar que esto ocurra, independientemente de la madurez de la empresa.

Sin embargo, para que esto suceda en la práctica, la sustentabilidad debe ser una parte intrínseca de las actividades de la organización. En Natura, solemos decir que transformamos los desafíos socioambientales en oportunidades de negocio, algo que llevamos haciendo desde hace algunas décadas.

Esto es lo que hemos hecho, por ejemplo, con nuestras operaciones en la región del Amazonas desde el año 2000. Gracias a las inversiones en ciencia e innovación, hoy por hoy el 93% de nuestras fórmulas están compuestas por ingredientes de origen natural. Además, del total de materias primas que compra Natura, el 16,5% procede de la biodiversidad amazónica, lo que nos permite ofrecer productos únicos en el mercado y, al mismo tiempo, generar ingresos para 34 comunidades y más de 7.000 familias de la región.

Nuestro objetivo es ampliar esa relación y llegar a 40 comunidades hasta 2030. Medir el progreso y tener objetivos claros es esencial para construir una agenda clara de impacto ambiental, social y de gobiernos corporativos, por muy ambiciosas que puedan parecer algunas de esas metas en un primer momento. La Visión de Sustentabilidad 2050 de Natura, por ejemplo, contaba con 29 objetivos para 2020, y el índice de logro de los mismos era del 83%. Ahora, como grupo Natura &Co - del que también forman parte Avon, The Body Shop y Aesop - tenemos 31 objetivos para 2030, organizados en tres pilares que consideramos como retos cruciales para la sociedad y a los que podemos contribuir a través de nuestro modelo de negocio: afrontar la crisis climática y proteger la Amazonia, ser más humanos promoviendo la igualdad y la inclusión en nuestra red, y abrazar la circularidad y la regeneración.



“Todo lo que se hace se puede medir”, ha dicho a menudo Sanda Ojiambo, CEO y directora ejecutiva del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Yo no podría estar más de acuerdo. Aun así, tenemos que avanzar mucho en la creación de un sistema global de monitoreo de las externalidades sobre

el medio ambiente y el capital social de las actividades empresariales, haciendo así más transparente la enorme correlación entre los resultados financieros y no financieros. La iniciativa del Foro Económico Mundial, en asociación con EY, Deloitte, KPMG y PwC,

“  
La sostenibilidad  
tiene que ser una  
parte intrínseca de  
las actividades de la  
empresa.

es un paso hacia adelante muy positivo en este sentido. Mi expectativa es de que, en algún momento, un conjunto de normas internacionales de contabilidad, como las IFRS, pueda incluir directrices para la monetización de las externalidades medioambientales y sociales.

Mientras esto no se hace realidad, hemos tratado de desarrollar modelos internos para monetizar nuestro impacto y evolucionar en nuestra comunicación al mercado. Desde 2016, Natura divulga su EP&L (*Environmental Profit and Loss*). Recientemente, hemos dado un paso más y hemos completado el primer cálculo del IP&L (*Integrated Profit and Loss*), una evaluación aún más amplia que considera los efectos positivos y negativos de nuestro modelo de negocio sobre el capital humano, social y natural.



Queremos llamar la atención de otras empresas e instituciones para que conozcan este método y se apropien de él, ayudando a mejorarlo, generando debate y haciendo evolucionar esta agenda.

La necesidad de actuar es urgente. Los científicos estiman que tenemos aproximadamente una década para detener el aumento de la temperatura global e interrumpir el ciclo de pérdida de biodiversidad que tendría consecuencias devastadoras para la vida en la Tierra y para la forma en que hacemos negocios hoy en día. Guías como ésta, promovida por EY, son extremadamente relevantes, porque buscan allanar el camino para que todas las empresas, de diferentes sectores, en diferentes etapas de evolución, sigan una agenda ESG consistente.

Las oportunidades de financiación también están creciendo, como puede verse por el volumen de bonos verdes (*green bonds*) emitidos en 2020 y la firme tendencia positiva observada en este mercado a lo largo de este año.

Nosotros, como los CEO, podemos marcar la diferencia. Este tema me apasiona desde hace muchos años. Cuando me dediqué a la sustentabilidad, en cierto momento de mi carrera profesional, me fascinó el impacto que podemos generar. Es algo que siempre llevo conmigo como experiencia de aprendizaje, y la considero una experiencia importante para todos los ejecutivos. Nosotros, como los CEO, tenemos el objetivo de generar valor para nuestros accionistas,



“  
Es urgente actuar. Los científicos estiman que tenemos alrededor de una década para detener el aumento de la temperatura global.

por supuesto – en última instancia, las empresas necesitan obtener lucro - pero también somos responsables de inspirar a toda la organización para que recuerde que podemos actuar para transformar la vida de las personas.

Al fin y al cabo, hemos recibido un permiso de la sociedad para operar y, a través de nuestro trabajo y acciones, tenemos que estar a la altura de ello.



# ESG y estrategia

A menudo se confunde ESG con sustentabilidad. En términos más generales, el acrónimo define un conjunto de herramientas para identificar e informar sobre soluciones e inversiones sostenibles.

De este modo, ESG abarca una serie de métricas que tradicionalmente no se capturan en las evaluaciones financieras, permitiendo tomar decisiones sobre activos intangibles, como la reputación y el valor de la marca.

El acrónimo ESG engloba aspectos muy diversos, lo que impide un enfoque unificado del tema:

## **E** Environmental (aspecto ambiental)

Impacto de la inversión en recursos como agua, energía, emisiones de gases y los residuos generados por la empresa y su cadena de suministros.

El 98% de los inversores está adoptando un enfoque más riguroso y disciplinado para evaluar el rendimiento no financiero de las empresas y el 72% ya realiza evaluaciones estructuradas y metódicas, frente al 32% en 2018.<sup>(3)</sup>

## **S** Social (aspecto social)

Trata cuestiones como las condiciones laborales, el trabajo infantil, la diversidad de la fuerza de trabajo, la inclusión social, la interacción con las comunidades locales, la salud y la seguridad de las personas.

## **G** Governance (gobernanza corporativa)

Se trata de los aspectos vinculados a la gestión del negocio, como la independencia del Directorio, la remuneración de los ejecutivos, las políticas contables y la estrategia fiscal.

Es evidente que los aspectos ESG relevantes varían según la empresa, según su segmento de actividad, desarrollo tecnológico, visibilidad de los temas, tendencias del mercado y objetivos empresariales. Por lo tanto, hablar de ESG es utilizar estudios, investigaciones, datos y perspectivas relacionadas con los aspectos ambientales, sociales y de gobierno corporativo como inputs en las decisiones de inversión.

# Cómo poner ESG en el centro de la estrategia



El desarrollo de información relevante y de datos fiables sobre los aspectos ESG de la organización aumenta la confianza de los inversionistas, los consumidores y otras partes interesadas (*stakeholders*) en las empresas y en los mercados. Sin embargo, para que esto ocurra, los informes ESG deben ser transparentes, accesibles, basados en datos de alta calidad y elaborados mediante procesos claros y sólidos.

Para garantizar que su información ESG desempeñe un papel importante en la definición de sus estrategias y en la percepción que el mercado tiene de su empresa, centre sus acciones en tres áreas:

## 1) Establezca un fuerte vínculo entre resultados financieros y no financieros

para que las partes interesadas puedan comprender mejor las influencias ESG a largo plazo en el mercado y la empresa. Desarrolle la información sobre los factores ambientales, sociales y económicos más relevantes para los *stakeholders*, mostrando cómo pueden afectar a su capacidad de crear valor a largo plazo.

**2) Desarrolle un enfoque de análisis de riesgos y oportunidades** derivados del cambio climático y de la transición hacia un futuro descarbonizado y comunique ampliamente estos análisis mediante informes periódicos. El análisis debe permitir a los *stakeholders* comprender la adherencia de la estrategia empresarial a los escenarios futuros y la resiliencia de las estrategias y de los activos. De este modo, la empresa demuestra cómo pretende aprovechar las futuras oportunidades económicas.

**3) Tenga disciplina en los procesos y controles para generar la confianza** de los *stakeholders* en la información divulgada. Establezca prácticas de gobernanza sólidas y busque revisiones independientes de sus procesos, controles y datos no financieros para fomentar la confianza y la transparencia de los *stakeholders*. En este ámbito, el CFO y los equipos financieros pueden aportar su amplia experiencia en materia de reportes y gobernanza para acelerar la adopción de las mejores prácticas de *reporting*.



# Las preguntas que todo CEO debe hacerse

Las cuestiones ESG son cada vez más importantes en los debates estratégicos y en la financiación de nuevas inversiones. La agenda estratégica debe incorporar los aspectos ESG para que sea viable en los próximos años.

Para evaluar la celeridad actual de su empresa en relación a las cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza, hay que preguntarse:

**1) ¿Cuáles son las principales cuestiones ESG** que afectan el negocio? ¿Se convertirán en no negociables para el crecimiento futuro?

**2) ¿Tenemos suficientes datos para tomar buenas decisiones** en materia de ESG?

¿Actualizamos constantemente estas bases de datos?

**3) ¿Influyen nuestros puntos de vista sobre las cuestiones presentes y futuras en las decisiones estratégicas y los procesos de innovación?**

**4) ¿Estamos implementando con éxito los cambios necesarios** para mejorar nuestros resultados en materia de ESG y evitar futuros obstáculos?

**5) ¿Nos anticipamos a los cambios** para comprometernos mejor con los inversionistas y otros *stakeholders*?

**6) ¿Cuáles son los costos asociados al plan ESG** y cómo financiar esos cambios?

**7) ¿Cuáles son los rendimientos económico-financieros** esperados de las distintas acciones ESG desarrolladas por la empresa?





# Un framework

# para medir ESG

Si los aspectos ESG relevantes para cada empresa son diferentes, ¿cómo podemos medir el desarrollo de las prácticas medioambientales, sociales y de gobernanza y compararlas con referencias (*benchmarks*) internas o externas?

El Foro Económico Mundial, en colaboración con Deloitte, EY, KPMG y PwC, ha desarrollado un enfoque basado en cuatro pilares, que se desglosan en 54 métricas, para crear un marco estratégico y permitir a las empresas de una amplia gama de sectores abordar los aspectos ESG con la misma disciplina dedicada a la información financiera.

Los cuatro pilares resumen los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** de la ONU en los siguientes bloques: **Principios de Gobernanza**, **Planeta**, **Personas** y **Prosperidad**. Desarrollados a partir de normas existentes - como la Iniciativa Global de Informes (GRI) - lo que amplía y refuerza el trabajo que ya se realiza a nivel mundial.

En los cuatro pilares se presentan dos tipos de métricas.



# 1

## Métricas core

Un conjunto de veintidós métricas y requisitos especialmente cuantitativos, basados en informes y prácticas ya adoptadas por muchas corporaciones (no siempre en formatos estandarizados), que abordan aspectos internos de las empresas.

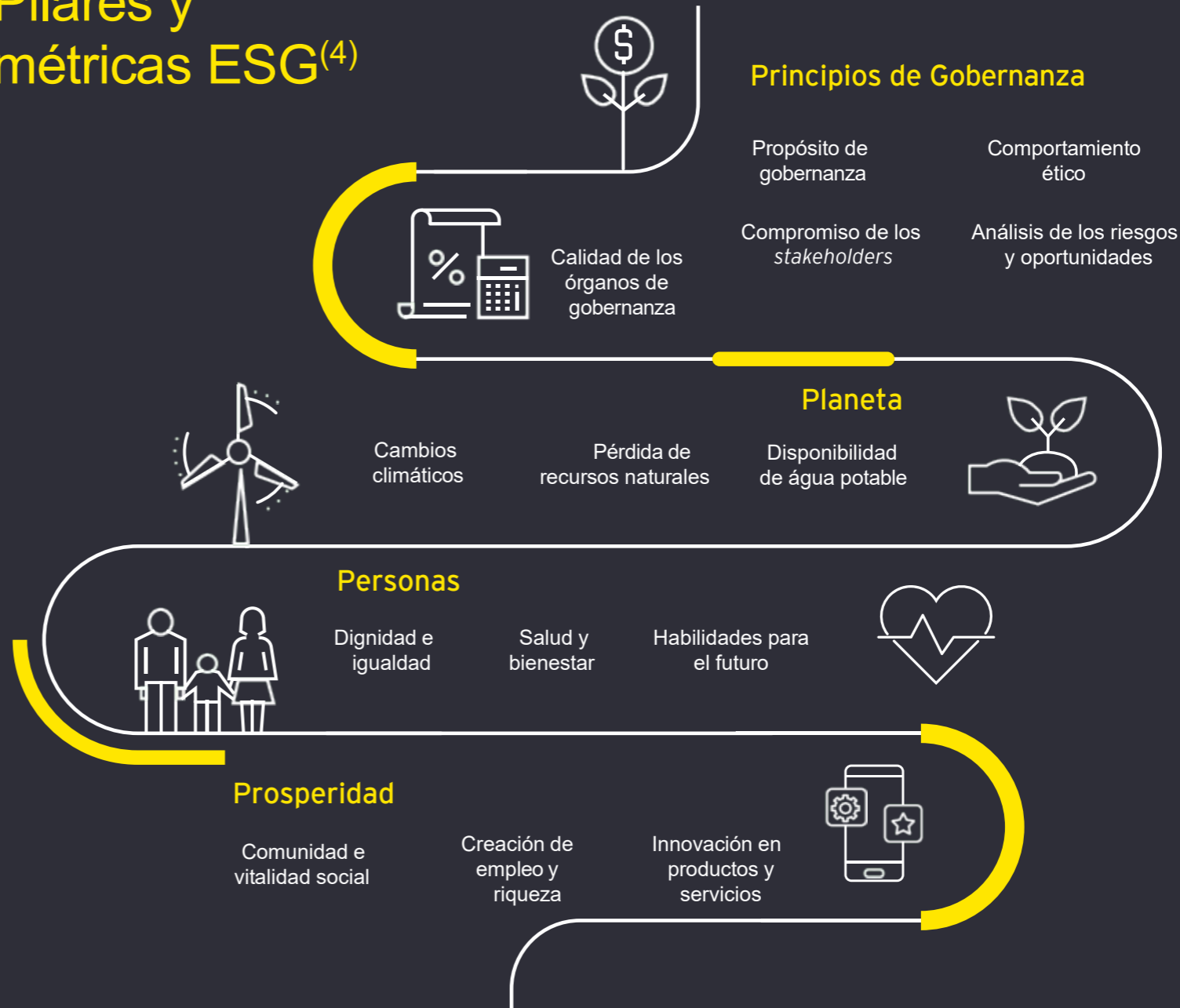
# 2

## Métricas expandidas

Suelen estar menos estandarizados y tienen un alcance más amplio dentro del ecosistema empresarial. Representan una forma más avanzada de medir y comunicar la creación de valor.

En cada pilar y tema, las métricas seleccionadas combinan aspectos de universalidad en el entorno empresarial y de materialidad en la generación de valor a largo plazo. Constituyen, por lo tanto, factores globales de demostración de la viabilidad a largo plazo y del desarrollo de prácticas sustentables por parte de las empresas.

## Pilares y métricas ESG<sup>(4)</sup>





Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los que se basa el marco estratégico creado por el Foro Económico Mundial, en colaboración con EY, plantean cuatro grandes desafíos a las empresas de cara a una estrategia ESG:

### 1) El riesgo de la inacción

Con métricas bien definidas, el costo de no tomar ninguna medida en materia de ESG queda mucho más evidente.

### 2) Aprovechar las oportunidades

Alinear las métricas, los procesos y las evaluaciones de ESG con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, amplía las oportunidades de negocios innovadores y de mayor valor agregado.

### 3) Gobernanza y transparencia

Las métricas establecidas generan una toma de decisiones más asertiva, basada en información concreta que puede convertirse más rápidamente en valor para el negocio.

### 4) Colaboración

Los ODS son demasiado amplios para ser alcanzados sin que una empresa actúe junto con sus *stakeholders*. Las organizaciones que se convierten en el "centro de gravedad" de las acciones ESG en sus cadenas de suministros pueden captar más valor con el tiempo.

# Desafíos de las métricas ESG



# ¿Cómo financiar las iniciativas ESG?

Si ESG se convierte en algo esencial para el futuro de las empresas, es hora de preguntarse cómo financiar esas iniciativas.

La asignación de recursos debe basarse en dos aspectos:

## 1) Desde el punto de vista presupuestario:

El presupuesto se reasigna en función de los temas ESG más importantes para la organización. Como resultado, el plan ESG puede conducir a un profundo cambio en el perfil de los estados financieros de la empresa.

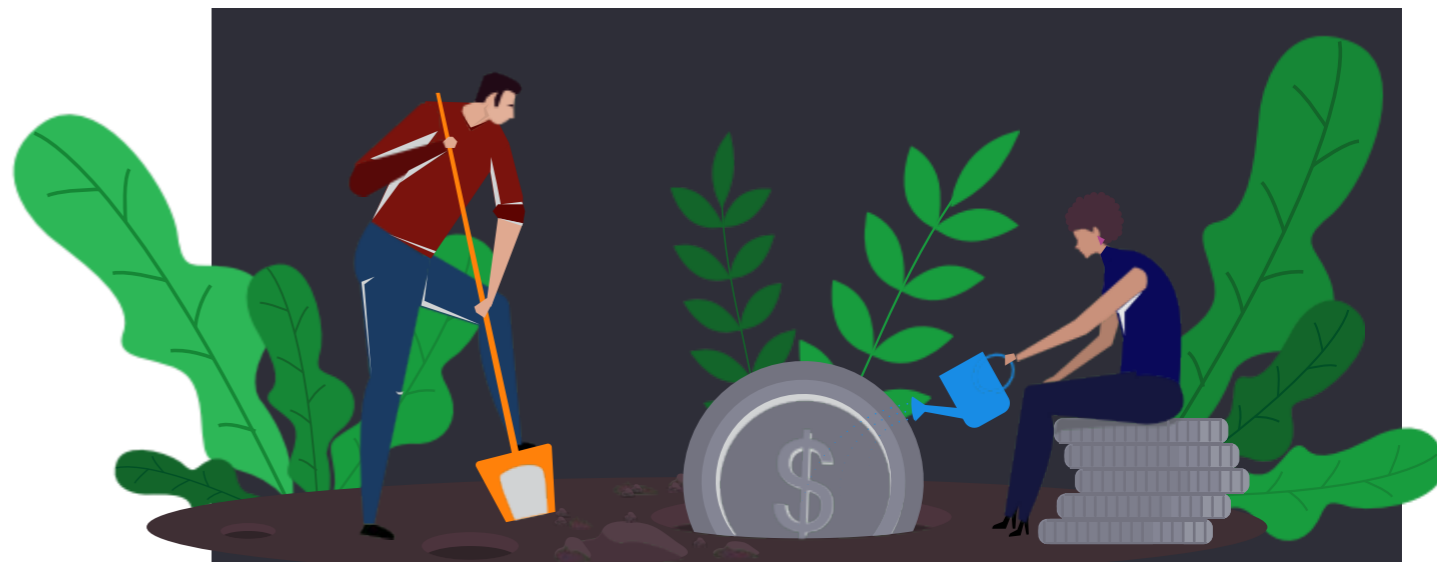
## 2) Desde el punto de vista de Capex:

El componente ESG será cada vez más importante en las inversiones. Por lo tanto, el mercado de bonos verdes (*green bonds*), que "sella" las inversiones como ESG, evolucionará mucho. Los instrumentos de deuda, la evaluación

del crédito e incluso la viabilidad financiera de los proyectos se verán cada vez más impactados por los factores ESG.

Ciertos reguladores y mercados locales han comenzado a hacer foco sobre estos temas. La norma sancionada por la Comisión Nacional de Valores establece los lineamientos de Argentina para la emisión de bonos verdes y los reconoce como una forma efectiva de movilizar capital privado hacia sectores prioritarios. Asimismo el objetivo de BYMA como Bolsa de Valores Argentina es promover estos instrumentos para alcanzar una economía baja en carbono.

Existe financiación para proyectos ESG. Las empresas deben disponer de indicadores y buenas prácticas para acceder a esos recursos.



## Instrumentos de deuda ESG

Los bonos verdes (*green bonds*) se están construyendo sobre la base de dos protocolos de mercado, que definen lo que se puede considerar como "inversión ESG":

### **Green Bonds Principles (GBP)**

Se trata de directrices que recomiendan la transparencia y promueven la integridad en el desarrollo de los bonos verdes. GBP identifica la información necesaria para definir si una inversión puede considerarse "verde" en función de su impacto medioambiental. Además, ofrece un conjunto de normas para facilitar a las empresas la obtención de financiación para sus proyectos.

### **Sustainability Linked Loans Principles (SLLP)**

Desarrollados por las principales instituciones financieras mundiales, ofrecen un conjunto de normas para apoyar los proyectos ESG en todo el mundo.



# ¿Tendremos un control regulatorio ESG?



Incorporar las cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza en la planificación estratégica y los procesos empresariales es una realidad en muchas empresas y debe ser la nueva regla.



El desarrollo de normas y protocolos, como las 54 métricas del Foro Económico Mundial y los Préstamos vinculados los Principios a la Sostenibilidad (SLLP), demuestran que el mercado se está moviendo globalmente hacia la construcción de un marco legal y de procedimiento para las prácticas ESG. La tendencia es hacia una mayor supervisión reglamentaria de los aspectos ESG, incluida la autorregulación que algunos sectores ya están implementando para indicar las mejores prácticas y establecer normas

mínimas aceptables para acceder a los mercados de capitales, obtener financiación de las entidades públicas y ser percibidos como una referencia de gobernanza.

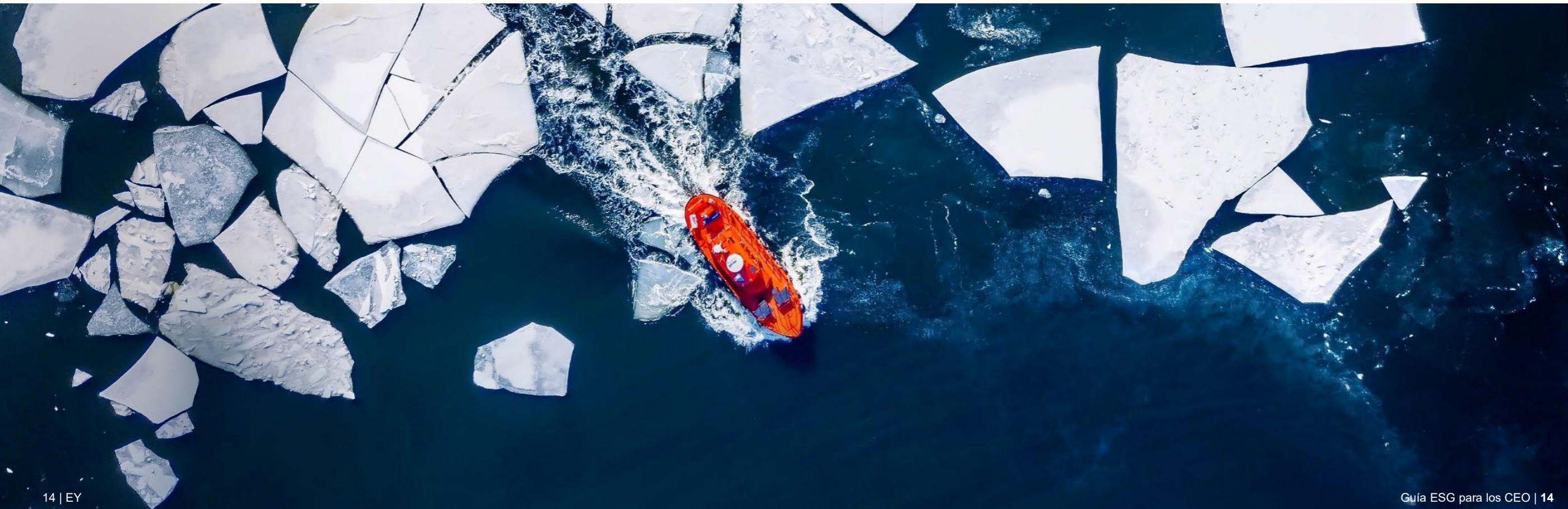
Este movimiento es liderado por la Unión Europea, que avanza en la regulación ESG de las empresas. Estados Unidos y China también están siguiendo este movimiento, por lo que toda la cadena de suministros mundial se incluye, de esta forma, en este contexto.

Sin embargo, no se trata de un movimiento a corto plazo: muchos de los objetivos fijados son tan complejos que tardarán 20 o 30 años en aplicarse. La tecnología disponible para reducir a cero las emisiones de carbono en muchas industrias (por citar sólo un ejemplo) aún no está disponible. Pero, en este caso, el camino se hace al andar.

Hay consenso en que los objetivos globales de ESG son a largo plazo y dependen de las inversiones en nuevas tecnologías.

Esto no exime a las empresas de tomar medidas ahora para garantizar que llegarán a 2030, 2050 o 2060 a alcanzar con sus objetivos. El mercado y la sociedad han presionado - y presionarán cada vez más - por "mini-metas" que abran el camino al futuro.

Corresponde a cada empresa desarrollar iniciativas a corto plazo, en una hoja de ruta que permita obtener resultados a largo plazo y preparar las personas, los procesos y las estructuras para hacer frente a los desafíos y las exigencias en materia de ESG que seguramente llegarán.





## Notas

### Introducción

(1) <https://www.bloomberg.com/graphics/2021-wall-street-banks-ranked-green-projects-fossil-fuels/?sref=z66mU4Js>

(2) <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2021/05/20/menos-de-20percent-das-empresas-listadas-na-b3-possuem-metas-claras-ambientais.ghtml>

### ESG y estrategia

(3) 2020 EY Climate Change and Sustainability Services (CCaSS) Institutional Investor Survey (disponible em [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-global-institutional-investor-survey-2020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/assurance/assurance-pdfs/ey-global-institutional-investor-survey-2020.pdf))

### Un framework para medir ESG

(4) Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation (disponible en [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_IBC\\_ESG\\_Metrics\\_Discussion\\_Paper.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_ESG_Metrics_Discussion_Paper.pdf))

## Más información

### *Better Business, Better World*

Informe del Comité de Desarrollo Sostenible y Empresarial  
<http://businesscommission.org>

### *Embracing the New Age of Materiality: Harnessing the pace of change in ESG*

<https://www.weforum.org/whitepapers/embracing-the-new-age-of-materiality-harnessing-the-pace-of-change-in-esg>

### *ESG Investing: Why we believe it's a mega-trend that will continue*

<https://theinvestquest.com/esg-investing-why-we-believe-its-a-mega-trend-that-will-continue/>

### *ESG: turning talking into action*

<https://www.avivainvestors.com/en-us/about/responsible-investment/esg/this-is-how/>

### *ESG Veja Insights (en portugués)*

<https://veja.abril.com.br/economia/sustentabilidade-nos-negocios-e-tema-da-setimadicaode-veja-insights/>

### *Explore 30 Years of ESG*

<https://www.msci.com/esg/30-years-of-esg>

### *Green Bonds Principles (en portugués)*

[https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Translations/Portuguese-GBP\\_2017-06-v2.pdf](https://www.icmagroup.org/assets/documents/Regulatory/Green-Bonds/Translations/Portuguese-GBP_2017-06-v2.pdf)

### *Guía para directores ejecutivos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible*

<https://cebds.org/publicacoes/guia-do-ceo-para-os-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel/#.YK7Iol2Sk2w>

### *Sustainability Linked Loans Principles (SLLP)*

<https://www.lsta.org/content/sustainability-linked-loan-principles-sllp/#>

### *The 3 factors driving the Evolution of ESG*

<https://www.nasdaq.com/articles/the-3-factors-driving-the-evolution-of-esg-2019-07-12>

### *Toward Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation*

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_IBC\\_ESG\\_Metrics\\_Discussion\\_Paper.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_IBC_ESG_Metrics_Discussion_Paper.pdf)

## Póngase en contacto con nosotros

### **Elanne Almeida**

Socia de Cambio Climático y Sostenibilidad  
[elanne.almeida@cl.ey.com](mailto:elanne.almeida@cl.ey.com)

### **Martín Gil**

Director Ejecutivo - Financial Accounting Advisory Services  
[martin.gil@ar.ey.com](mailto:martin.gil@ar.ey.com)

### **Jordan Pinghelli**

Gerente de Cambio Climático y Sostenibilidad  
[jordan.pinghelli@ar.ey.com](mailto:jordan.pinghelli@ar.ey.com)

### **Yanina Cambiaggi**

Senior de Cambio Climático y Sostenibilidad  
[yanina.cambiaggi@ar.ey.com](mailto:yanina.cambiaggi@ar.ey.com)

### **María Paula Bircher**

Senior de Cambio Climático y Sostenibilidad  
[maria.bircher@ar.ey.com](mailto:maria.bircher@ar.ey.com)

---

Para más información, visite: [ey.com/argentina](https://ey.com/argentina)

[Twitter](#) | [Facebook](#) | [YouTube](#) | [Instagram](#) | [LinkedIn](#)





## EY | Construyendo un mejor mundo de negocios

EY existe para construir un mejor mundo de negocios, ayudando a crear valor a largo plazo para sus clientes, su gente y la sociedad en general, así como también para construir confianza en los mercados de capitales.

Por medio de datos y tecnología, los equipos diversos e incluyentes de EY, ubicados en más de 150 países, brindan confianza a través de la auditoría y ayudan a los clientes a crecer, transformarse y operar.

El enfoque multidisciplinario en auditoría, consultoría, legal, estrategia, impuestos y transacciones, busca que los equipos de EY puedan hacer mejores preguntas para encontrar nuevas respuestas a los asuntos complejos que actualmente enfrenta nuestro mundo.

EY se refiere a la organización global y podría referirse a una o más de las firmas miembro de Ernst & Young Global Limited, cada una de las cuales es una entidad legal independiente. Ernst & Young Global Limited, una compañía del Reino Unido limitada por garantía, no proporciona servicios a clientes. Para conocer la información sobre cómo EY recaba y utiliza los datos personales y una descripción de los derechos que tienen las personas conforme a la ley de protección de datos, ingrese a [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). Las firmas miembro de EY no ofrecen servicios legales en los casos en que las leyes locales lo prohíban. Para obtener mayor información acerca de nuestra organización, ingrese a [ey.com](https://ey.com).

© 2021 EYGM Limited.  
All Rights Reserved.

[ey.com](https://ey.com)

