

# Gestión de riesgos empresariales

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



RESUMEN EJECUTIVO

Octubre 2018

**COSO**

 **wbcscd**

Esta guía fue diseñada para ser utilizada dentro del marco de gestión de riesgos empresariales (*ERM por sus siglas en inglés*) de COSO, Gestión de Riesgos Empresariales: Integrando estrategia y desempeño (Enterprise Risk Management—Integrating with strategy and performance).

La guía aborda la necesidad cada vez mayor que tienen las empresas para integrar los riesgos ambientales, sociales y relacionados con la gobernanza (ASG), en sus procesos de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM).

#### **Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO por sus siglas en inglés)**

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

#### **Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés)**

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

La Gordon and Betty Moore Foundation financia este proyecto.

### **Acerca de nosotros**

Constituida en 1985, COSO es una organización privada de carácter voluntario que proporciona liderazgo de pensamiento a través del desarrollo de marcos y orientaciones generales sobre control interno, gestión de riesgos empresariales y disuasión del fraude. COSO es copatrocinada por la American Accounting Association (AAA), el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), el Institute of Management Accountants (IMA) y el Institute of Internal Auditors (IIA).

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

WBCSD es una organización mundial, dirigida por un CEO, que abarca a más de 200 empresas líderes que trabajan conjuntamente para acelerar la transición a un mundo sostenible. Con el fin de que sus empresas miembros sean más exitosas y sostenibles, WBCSD se concentra en derivar de ellas el mayor efecto positivo posible para sus accionistas, el medio ambiente y las sociedades.

Las empresas miembros de WBCSD provienen de todos los sectores comerciales y de las principales economías, y entre todas representan un ingreso combinado de más de USD\$8.500 millones y a 19 millones de empleados. Los casi 70 consejos empresariales nacionales de la red mundial de WBCSD les brindan a sus miembros un alcance inigualable en todo el mundo. WBCSD goza de una posición privilegiada para trabajar con empresas miembros de todo tipo de cadenas de valor para aportar soluciones comerciales capaces de producir, en los temas más preocupantes de sostenibilidad, un impacto sustancial.

Juntas, WBCSD es la voz líder de las empresas a favor de la sostenibilidad: unidas por su visión compartida de un mundo en el que más de 9.000 millones de personas vivirán bien en el año 2050 y respetando los límites del planeta.

Visite [wbcsd.org](http://wbcsd.org).

La fundación Gordon and Betty Moore Foundation fomenta los descubrimientos científicos pioneros, la conservación del medio ambiente, las mejoras en el cuidado de pacientes y la preservación del carácter especial del área de la Bahía de San Francisco. Visite [Moore.org](http://Moore.org) o siga a [@MooreFound](https://twitter.com/MooreFound).

# Introducción

Las entidades, entre ellas empresas, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro— enfrentan un panorama cambiante de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) (ESG por sus siglas en inglés), que puede influir en su rentabilidad, su éxito e incluso su supervivencia. Teniendo en cuenta los impactos y las dependencias particulares que se derivan de los riesgos ASG, COSO y WBCSD se han unido para elaborar una guía que ayude a las entidades a comprender mejor el espectro completo de riesgos y a gestionarlos y comunicarlos de manera eficaz.

El propósito de esta guía es apoyar a los profesionales en gestión de riesgos y sostenibilidad a aplicar los conceptos y procesos de gestión de riesgos empresariales (ERM por sus siglas en inglés) a los riesgos ASG.

## ¿Cuáles son los riesgos ASG? (ESG por sus siglas en inglés)

Los riesgos ASG son los riesgos o las oportunidades ambientales, sociales y de gobernanza que pueden tener un impacto en una entidad. No existe una definición universal o consensuada de los riesgos ASG, riesgos que también se denominan riesgos de sostenibilidad, no financieros o extrafinancieros <sup>a</sup>. Cada entidad tendrá su propia definición basada en su modelo de negocio, su entorno interno y externo, su combinación de productos o servicios, su misión, visión y valores fundamentales u otros aspectos similares. La definición resultante puede ser amplia (por ejemplo, incluir todos los aspectos de los seis tipos de capital del International Integration Reporting Council (IIRC), que se comentan en el Capítulo 2) o restringida (por ejemplo, incluir solo una selección de asuntos sociales y ambientales prioritarios) y evolucionar con el tiempo.

Para los efectos de la guía, el término riesgos asociados a ASG comprende los asuntos que son relevantes en las agendas de los inversores 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 ASG**

	Definiciones de MSCI	Definición de Robeco
Ambientales	Cambio climático, recursos naturales, contaminación y oportunidades ambientales y residuos	La contribución de una entidad al cambio climático a través de sus emisiones de gases de efecto invernadero, junto con la gestión de residuos y la eficiencia energética. En vista de los renovados esfuerzos para combatir el calentamiento global, aspectos como el recorte de las emisiones y la descarbonización han adquirido mayor relevancia.
Sociales	Capital humano, responsabilidad por los daños causados por productos defectuosos, oposición de las partes interesadas y oportunidades sociales.	Derechos humanos, normas laborales en la cadena de suministro, cualquier exposición a trabajo infantil ilegal y asuntos más rutinarios como la observancia de la salud y seguridad en el lugar de trabajo. También sube la calificación social cuando una empresa está bien integrada con su comunidad local y, por lo tanto, cuenta con una "licencia social" para operar con consentimiento.
Gobernanza	Gobierno Corporativo y conducta empresarial	Es un conjunto de normas o principios que definen los derechos, las responsabilidades y las expectativas entre diferentes partes interesadas en el gobierno corporativo de las empresas. Un sistema de gobierno corporativo bien definido sirve para equilibrar o alinear los intereses entre las partes interesadas y también puede funcionar como herramienta para sustentar la estrategia empresarial de largo plazo.

Organizaciones como el Sustainability Accounting Standards Board (SASB) <sup>b</sup> y la Global Reporting Initiative (GRI), entre otras, también proporcionan listas de los posibles problemas que podría abarcar la definición de ESG.

El documento de COSO *Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance* (Marco de ERM de COSO) define el riesgo como "la posibilidad de que se produzcan eventos que afecten el logro de la estrategia y los objetivos empresariales" <sup>3</sup>. Esto incluye tanto los efectos negativos (como una reducción en los objetivos de ingresos o daños a la reputación) como los positivos (es decir, las oportunidades, tales como el surgimiento de un mercado emergente para nuevos productos o iniciativas para el ahorro de costos).

<sup>a</sup> Si bien estos términos se utilizan de manera intercambiable, la guía ha adoptado el término ASG porque ese es el término utilizado actualmente por la comunidad inversora y porque capta la gama de criterios para generar unos beneficios financieros competitivos y un impacto social positivo a largo plazo. Se ha adoptado el término "riesgos asociados" para referirse a los riesgos que, aunque directamente no sean de tipo ambiental, social y de gobernanza, podrían tener causas o efectos asociados a los riesgos ASG. Por ejemplo, el riesgo de fluctuaciones en los precios de las materias primas podría verse agravado por causas ambientales como inundaciones o sequías que la organización no tomó en consideración previamente.

<sup>b</sup> El SASB organiza los temas sobre sostenibilidad en cinco dimensiones amplias: medio ambiente, capital social, capital humano, modelo de negocio e innovación, liderazgo y gobernanza.

### Ejemplo: Propósito, visión y asuntos ASG de Unilever

Los asuntos relacionados con ASG que determinó Unilever parten de su propósito de “hacer del estilo de vida sostenible, algo común” y de su visión de “hacer crecer el negocio mientras desacopla su huella ambiental de su crecimiento y aumenta su impacto social positivo”<sup>4</sup>. La siguiente tabla destaca los temas ASG identificados por Unilever que podrían afectar el logro de su propósito o visión<sup>5</sup>.

Mejorar la salud y el bienestar	Reducir el impacto ambiental	Mejorar los medios de vida	Prácticas Empresariales Responsables	Temas más amplios de Sostenibilidad
<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 por el clima</li> <li>Deforestación</li> <li>Embalaje 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 para las mujeres</li> <li>Inclusión económica</li> <li>Bienestar de los empleados</li> <li>Remuneración justa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ética, valores y cultura</li> <li>Seguridad y privacidad de los datos</li> <li>Gobernanza y rendición de cuentas</li> <li>Marketing y publicidad responsables</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 de confianza</li> <li>Bienestar animal y pruebas en animales</li> <li>Consumidores y sostenibilidad</li> <li>Talento</li> <li>Enfermedades transmisibles</li> </ul>

### ¿Por qué los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza son importantes para las organizaciones?

Los riesgos ASG no necesariamente son nuevos. Las corporaciones, las organizaciones, los gobiernos y los inversores, en particular, llevan muchos años tomando en consideración los riesgos asociados a la gobernanza, con especial énfasis en aspectos como la contabilidad financiera y las prácticas de presentación de informes, la función del liderazgo y la composición de las juntas directivas, las normas contra sobornos y corrupción, la ética empresarial y la remuneración a los ejecutivos.

Sin embargo, en las últimas décadas y particularmente en los últimos 10 años la prevalencia de los riesgos asociados a temas ASG se ha incrementado rápidamente. Además de un claro aumento en la cantidad de cuestiones ambientales y sociales que las entidades deben tomar en consideración, la supervisión interna, la gobernanza y la cultura internas necesarias para gestionar estos riesgos también requieren mayor atención.

#### El panorama cambiante de los riesgos globales

Cada año, el *Informe de riesgos globales*<sup>6</sup> del Foro Económico Mundial hace un estudio entre empresas, gobiernos, la sociedad civil y líderes de opinión con el fin de comprender cuáles son los riesgos principales en términos de impacto y probabilidad. Durante la última década estos riesgos han cambiado considerablemente. En 2008 solo se incluyó 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 sociales, incluyendo fenómenos meteorológicos extremos, las crisis del agua, los desastres naturales y los fallidos esfuerzos de mitigación y adaptación al cambio climático.

El Foro Económico Mundial también resalta la interconexión cada vez mayor que existe entre los riesgos ASG entre sí mismos, así como con otras categorías de riesgos; en particular, la compleja relación entre los riesgos ambientales o las crisis del agua y problemas sociales como la migración involuntaria.

En el mundo empresarial este panorama cambiante implica que los riesgos asociados a ASG, que en otro momento fueron considerados "cisnes negros", ahora son mucho más comunes y pueden manifestarse más rápida y significativamente. En los Estados Unidos, un informe de la Society for Corporate Governance<sup>7</sup> determinó que estos problemas a menudo, aunque no siempre:

- Se derivan de un riesgo o impacto inherente en las operaciones o productos básicos;
- Tiene el potencial de dañar significativamente el valor intangible, la reputación o la capacidad de una empresa para desarrollar sus actividades.
- Están acompañados de un interés persistente de los medios de comunicación, de partes interesadas

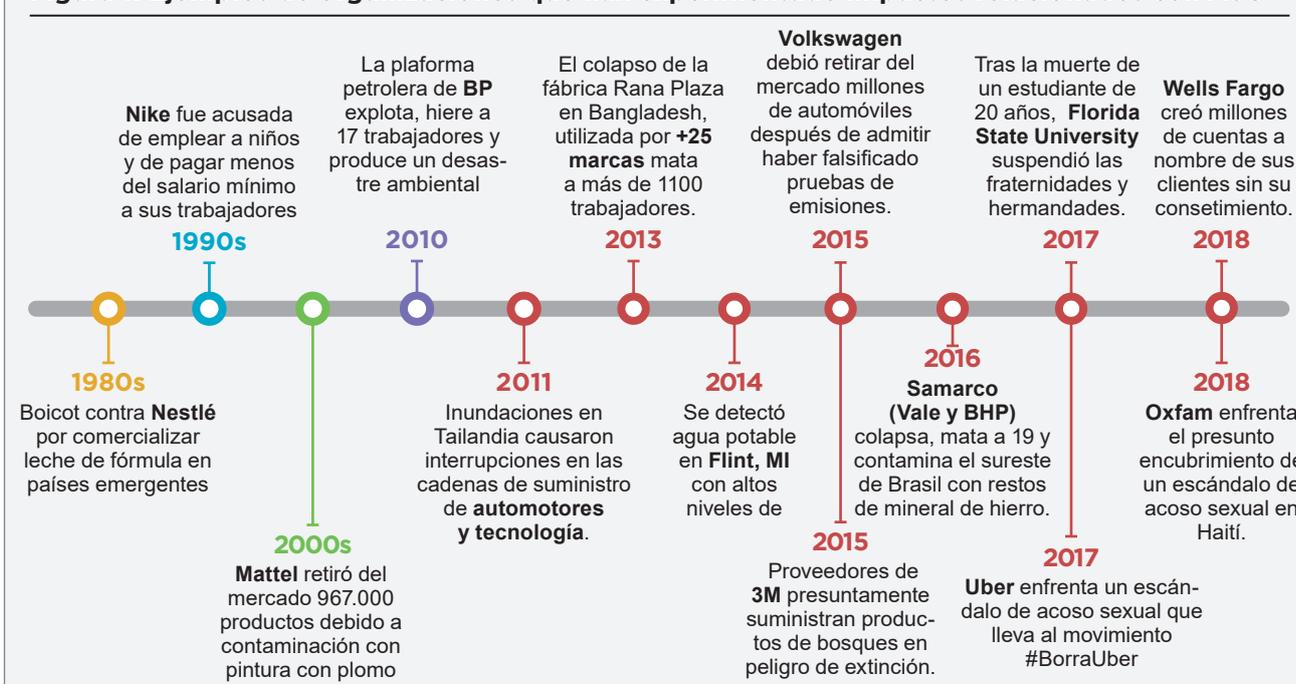
<sup>6</sup> La teoría del cisne negro fue desarrollada por Nassim Nicholas Taleb, quien la describe como, "primero, un caso atípico porque está fuera del ámbito de las expectativas normales, dado que ninguna experiencia pasada apunta de manera convincente hacia su posibilidad. Segundo, tiene un gran impacto. Tercero, a pesar de su condición atípica, la naturaleza humana nos hace concebir, después de que sucede, explicaciones para su ocurrencia que terminan por hacerla explicable y predecible". Para obtener más información consulte el artículo del New York Times publicado en 2007, "The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable."

organizadas y de debates sobre las políticas públicas asociadas que podrían magnificar el impacto de la posición o práctica actual de una empresa y aumentar el riesgo (o la oportunidad) reputacional generado por un cambio en las políticas o las prácticas de la empresa.

Un ejemplo es la experiencia de JBS SA (JBS) entre 2015 y 2017. JBS es la mayor empresa cárnica del mundo en términos de ingresos, capacidad y producción de carnes de aves, cordero y cerdo. Desde finales de 2015 y hasta junio de 2017 se presentaron contra JBS denuncias sucesivas de contaminación de la carne, corrupción, deforestación, trabajo esclavo y fraude como parte de investigaciones extensas y en curso centradas en la industria cárnica y en JBS en particular. Al final JBS sufrió impactos financieros importantes, incluida una pérdida de valor patrimonial del 31%. Si bien la causa más directa del impacto fue la gobernanza débil, los desafíos se vieron agravados por una serie de riesgos ASG complejos e interconectados que se reflejaron en una disminución del interés de parte de inversores y consumidores en los mercados internacionales que dan prioridad a inquietudes relacionadas con ASG.<sup>8</sup>

La experiencia de JBS no es única. La Figura 1 muestra el ritmo cada vez mayor con el que otras organizaciones han fracasado en gestionar los riesgos ASG y los impactos que ese fracaso produce en la reputación, la lealtad del cliente y el rendimiento financiero. En muchos casos los medios de comunicación, las redes sociales y las campañas de organizaciones no gubernamentales desempeñan el papel de poner estas cuestiones al alcance de la sociedad civil y de la organización.

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



Cuando incidentes relacionados con la contaminación, la seguridad de consumidores y empleados, la ética y la supervisión de la gestión tienen consecuencias tan graves sobre los precios de mercado, resulta evidente que los asuntos relacionados con temas ASG son asuntos empresariales, y que sus impactos a corto plazo en los mercados reflejan efectos de largo plazo en los flujos de caja y otros riesgos asociados.

#### Interés de los inversores en los riesgos ASG

Existe también un interés cada vez mayor de los inversores por entender cómo las organizaciones identifican y responden a los riesgos asociados a temas ASG<sup>9</sup>. En los últimos años, en los Estados Unidos las propuestas ambientales y sociales han representado cerca del cincuenta por ciento de las propuestas presentadas por los accionistas, lo que representa la mayor categoría de propuestas (las otras categorías incluyen juntas directivas, estratégicas o contra fusiones, asuntos de remuneración o rutinas y otras)<sup>d</sup>.

En 2018, entre las propuestas de los accionistas relacionadas con temas ambientales y sociales que llegaron a votación hubo algunos de temas de gran relevancia, como el gasto político y las actividades de los grupos de presión, las emisiones de gases de efecto invernadero, los informes sobre sostenibilidad, la diversidad y el carácter inclusivo, los derechos humanos, el control de armas y los medicamentos de venta bajo receta médica. Las propuestas de los accionistas centradas en la gobernanza tuvieron relación con asuntos pertinentes a

<sup>d</sup> A pesar de que el respaldo promedio que reciben las propuestas ambientales y sociales ha venido aumentando, un número importante de ellas (cerca de un tercio) no llegan a ser votadas y, en cambio, son enfrentadas a través de compromisos entre la empresa y los inversores, un intenso diálogo y acciones a escala empresarial. Con base en datos de gobernanza de más de 3.000 empresas públicas de los EE. UU. Incluye datos hasta el 31 de agosto de 2018.

las juntas directivas, como la elección de los directores y la remuneración de estos y de los ejecutivos. Cabe destacar el respaldo cada vez mayor que dan los inversores a las cuestiones ambientales; por ejemplo, en los últimos años las propuestas relacionadas con el clima han recibido apoyo mayoritario en las votaciones de las juntas de empresas de gran capitalización como ExxonMobil, Occidental Petroleum, PPL Corporation y Anadarko<sup>10</sup>.

Estos resultados de votación por poder (proxy) no son sorprendentes, dada la creciente atención que prestan los grandes inversores institucionales a la inversión responsable y a la manera en que las empresas están afrontando los desafíos sociales y ambientales para lograr un crecimiento sostenido a largo plazo. Anteriormente limitado a un pequeño conjunto de inversores, el enfoque en la inversión en ASG se ha extendido hasta los fondos mutuales, los fondos negociados en bolsa y los fondos de capital privado. Los mayores inversionistas pasivos del mundo, entre ellos BlackRock, que tiene USD\$6,3 billones en activos administrados, State Street Global Advisors (USD\$2,9 billones) y el Fondo Estatal de Pensiones de Japón (USD\$1,4 billones) han adoptado la causa y las consideraciones de ASG en sus inversiones, sus compromisos, sus prácticas de gestión del riesgo y de marketing<sup>11</sup>.

“La capacidad que tenga una empresa para gestionar los asuntos ambientales, sociales y de gobernanza demuestra el liderazgo y la buena gobernanza que son tan esenciales para el crecimiento sostenible, por lo que estamos integrando cada vez más estos asuntos en nuestro proceso de inversión. Las empresas deben preguntarse: ¿Qué función desempeñamos en la comunidad? ¿Cómo estamos gestionando nuestro impacto en el medio ambiente? ¿Estamos trabajando por crear una fuerza laboral diversa? ¿Nos estamos adaptando al cambio tecnológico? ¿Estamos proporcionando la capacitación y las oportunidades que necesitarán nuestros empleados y nuestra empresa para adaptarse a un mundo cada vez más automatizado? ¿Estamos utilizando las finanzas del comportamiento y otras herramientas para preparar a los trabajadores para su jubilación, de modo que sus inversiones les ayuden a alcanzar sus metas?”<sup>12</sup>

Larry Fink, CEO BlackRock, 2018

## Divulgación y normativa en materia de ASG

Los informes sobre sostenibilidad se han convertido en una norma para muchas empresas públicas y privadas. Las organizaciones sin fines de lucro y las entidades públicas también han comenzado a revelar la información relacionada con temas ASG a sus partes interesadas<sup>1</sup>. La mayoría de las entidades enfrenta algún nivel de demanda de parte de inversionistas, clientes o proveedores de una mayor transparencia acerca de los asuntos ASG, particularmente aquellos relacionados con preguntas sobre la integridad de la cadena de suministro, la diversidad de la junta o la adaptación al cambio climático. En 2018 el 85% de las empresas del S&P 500 presentaron algún tipo de informe divulgativo sobre temas ASG.<sup>13</sup>

También se ha producido un crecimiento en los requisitos normativos y de divulgación relacionados con los riesgos ASG; en total, 1.052 requisitos (el 80% de los cuales son obligatorios) en 63 países<sup>9</sup>. A partir de 2017, la Directiva de la Unión Europea sobre la divulgación de información no financiera exige que las empresas que operan en los estados miembros de la UE y cumplan con ciertos criterios preparen una declaración que contenga información relacionada con la protección ambiental, la responsabilidad social y el trato a los empleados, el respeto de los derechos humanos, la lucha contra la corrupción y el soborno y la diversidad en las juntas directivas. Los órganos reguladores y las bolsas de valores también están respondiendo a las crecientes demandas de los inversores por una información uniforme sobre temas ASG vinculada al rendimiento financiero.

En 2017 Singapur introdujo una norma de cotización para que los emisores que cotizan elaboren un informe anual de sostenibilidad en el que identifiquen los factores, las políticas, las prácticas, los desempeños, los objetivos y una declaración de la junta en torno a los asuntos ASG relevantes.<sup>14</sup> Las bolsas nórdicas y bálticas del NASDAQ emitieron una orientación voluntaria en marzo de 2017.<sup>15</sup>

Las Recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre la divulgación financiera relacionada con el clima (TCFD por sus siglas en inglés)<sup>16</sup> son un paso importante en la preparación de la transición a una economía baja en carbono y ante la previsión de un aumento en la frecuencia o la intensidad de los eventos climáticos extremos. A partir de numerosos documentos de orientación, iniciativas, informes y mecanismos de gestión de riesgos, el TCFD ha publicado recomendaciones sobre los riesgos relacionados con el clima que pueden aplicarse a las empresas y otras entidades.

<sup>10</sup> Un estudio de EY reveló que más del 80% de los inversionistas institucionales encuestados coincidieron en que, por mucho tiempo, las empresas no habían considerado los riesgos y oportunidades ambientales y sociales como algo intrínseco en sus negocios. Creen que los asuntos ASG tienen un “impacto real y cuantificable” a largo plazo y que, a la larga, generar rendimientos que sean sostenibles exige que se preste más atención a los factores relacionados con los riesgos ASG. Para obtener más información, consulte el informe de 2017 de EY, “Is your nonfinancial performance revealing the true value of your business to investors?”

<sup>11</sup> Algunos ejemplos incluyen la DMCC (Zona Franca y Autoridad del Gobierno de Dubai sobre el comercio de productos básicos y la empresa), Eskom, NASA, NASDAQ, Oxfam y WWF.

<sup>9</sup> Estos países incluyen Argentina, Australia, Austria, Bangladés, 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, Kazajistán, Luxemburgo, Malasia, México, Myanmar, los 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 el Reporting Exchange en [reportingexchange.com/](http://reportingexchange.com/)

### Comparación ante la divulgación sobre temas ASG y la divulgación de los riesgos

A pesar del aumento en las divulgaciones de información sobre temas ASG, la evidencia muestra que los asuntos dados a conocer en los informes de sostenibilidad o las divulgaciones sobre temas ASG no siempre están alineados con los riesgos comunicados en las divulgaciones de una organización. Según las empresas miembros de WBCSD, entre las razones están:

- El reto que supone cuantificar los riesgos asociados a temas ASG en términos monetarios. No hacerlo dificulta en gran medida priorizar y asignar adecuadamente los recursos, sobre todo cuando el riesgo es a largo plazo y se desconocen los impactos que puedan producirse en un lapso prolongado.
- El desconocimiento de cuáles riesgos ASG existen en la entidad y una limitada colaboración multifuncional entre los expertos en gestión de riesgos y en sostenibilidad.
- Los riesgos asociados con temas ASG son gestionados y divulgados por un equipo de especialistas en sostenibilidad y se consideran independientes o menos significativos de los riesgos estratégicos, operativos o financieros convencionales; esto conduce a una serie de sesgos contra los riesgos asociados con temas ASG.

Consulte Sustainability and ERM: *The first step towards integration*<sup>17</sup> para conocer más detalles, o el resumen de esta investigación que se incluye en el Apéndice I.

## ¿Cómo puede la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) ayudarles a los especialistas en gestión de riesgos y sostenibilidad a ubicarse entre tantos riesgos ASG?

Las entidades deben asumir una función más activa a la hora de comprender y afrontar los riesgos ASG, ya sea reduciendo o eliminando el riesgo, adaptándose y preparándose para el riesgo, o mostrando mayor transparencia respecto de cómo está enfrentando el riesgo la organización.

El Marco de ERM de COSO define la ERM como “la cultura, las capacidades y las prácticas que las organizaciones integran con la definición de la estrategia y el desempeño con el propósito de gestionar el riesgo a la hora de crear, preservar y materializar el valor.”<sup>18</sup>

Numerosas entidades tienen estructuras y procesos de ERM para identificar, evaluar, gestionar, monitorear y comunicar los riesgos. Incluso en ausencia de una función formal de ERM, a menudo se definen y asumen las funciones y responsabilidades relacionadas con las actividades de gestión del riesgo en toda la empresa<sup>b</sup>. Estos procesos proporcionan una vía para que las juntas directivas y la administración optimicen los resultados con el objetivo de mejorar las capacidades de crear, preservar y, en última instancia, materializar el valor.<sup>19</sup> Si bien la administración tiene muchas opciones para aplicar las prácticas de ERM y ninguna metodología es universalmente mejor que las otras, los estudios han demostrado que una gestión de riesgos madura puede conducir a un mayor rendimiento financiero.<sup>i</sup>

El aprovechamiento de estas estructuras y procesos también puede ayudarles a las organizaciones a identificar, evaluar y responder a los riesgos ASG. Dado que estos riesgos pueden ser complejos o desconocidos para las organizaciones, COSO y WBCSD elaboraron la guía con el propósito de que las entidades puedan comprender y gestionar mejor el espectro completo de riesgos asociados a temas ASG.

<sup>b</sup> Un estudio de AICPA del 2017 realizado entre 432 ejecutivos de grandes organizaciones, empresas públicas, servicios financieros y organizaciones sin fines de lucro reveló que el 28% de las organizaciones tienen un “proceso de gestión de riesgos completo y formal que abarca a toda la entidad”, mientras que el 37% dispone de un “proceso de gestión de riesgos parcial que abarca a toda la entidad” (es decir, abarca algunas áreas de riesgo, pero no todas). (Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2017, Marzo). “The state of enterprise risk oversight: an overview of risk management practices. 8a edición.”)

<sup>i</sup> Por ejemplo, un estudio de EY de 2013 reveló que las empresas que tienen prácticas de gestión de riesgos maduras obtuvieron mejores resultados financieros que sus competidoras. Las empresas incluidas en el 20% superior en términos de madurez de la gestión de riesgos obtuvieron ganancias tres veces superiores a las incluidas en el 20% inferior. (EY (2013). “Turning risk into results: how leading companies use risk management to fuel better performance.” p. 3) Un estudio de 2014 determinó que “las empresas con niveles avanzados de implementación de ERM presentan un mejor desempeño, tanto en desempeño financiero como en evaluación de mercado”. (Florio, C. y Leoni, G. (2017). “Enterprise risk management and firm performance: The Italian case” *British Accounting Review* 49. p. 56-74)

## Acerca de la guía: el público

La guía está diseñada para ser utilizada por cualquier entidad que deba enfrentar riesgos ASG, incluidas empresas emergentes, organizaciones sin fines de lucro y con fines de lucro, grandes corporaciones y entidades gubernamentales. El público destinatario incluye a los encargados de adoptar decisiones y a los especialistas en gestión de riesgos y sostenibilidad que buscan orientación sobre la gestión de riesgos asociados a temas ASG. Los destinatarios podrían incluir a quienes desempeñen funciones de ERM o sostenibilidad o que tengan responsabilidades de supervisión de estas funciones; pero también a cualquier responsable de riesgo o gerente de operaciones cuyas funciones se vean afectados por los riesgos asociados a temas ASG, ya sea un gerente de adquisiciones, un analista de relaciones con inversionistas o un director de marketing. El público destinatario y su aplicación de esta guía podrían describirse de la siguiente manera:

Todos tenemos la responsabilidad de gestionar el riesgo. Si bien muchos de los riesgos ASG serán competencia del equipo de ASG o de sostenibilidad, como afirma Larry Fink: "queremos que la gestión de riesgos ASG sea una herramienta que tengan presente todos los directivos".

- **Personas tomadoras de decisión:** La guía enseña que los riesgos ASG constituyen un tema transversal que abarca una amplia gama de cuestiones que requieren de una supervisión y una adopción de decisiones eficaces.
- **Especialistas en la gestión del riesgo:** Los especialistas en gestión de riesgos incluyen principalmente a quienes tienen una función directa en el proceso de ERM; sin embargo, la guía es útil para cualquiera que tenga la responsabilidad de gestionar el riesgo (entre ellos los directores de operaciones, los responsables de riesgos y los directores de líneas). El objetivo de la guía es ayudarles a estos profesionales a comprender los tipos de riesgos asociados con temas ASG que pueden afectar a la entidad, junto con las herramientas, los recursos y los marcos que llevan a una mayor comprensión.
- **Especialistas en sostenibilidad:** Los especialistas en sostenibilidad incluyen principalmente a quienes tienen una función directa de sostenibilidad; sin embargo, la guía es útil para cualquier persona que participe en consideraciones relacionadas con riesgos ASG. El objetivo de la guía es ayudarles a estos especialistas a integrar sus conocimientos de las tendencias, los problemas, los impactos y las dependencias relacionados con temas ASG con herramientas y procesos de ERM con el fin de identificar, definir, evaluar, responder y divulgar de mejor manera los riesgos ASG.

En algunos casos, estas personas podrían desempeñar más de una de estas funciones.

### Aplicación de la guía en pequeñas y medianas empresas (PYMES)

Los riesgos ASG son tan relevantes para las entidades pequeñas y medianas como para las grandes corporaciones o los organismos gubernamentales. Sin embargo, el hecho de que los recursos de las pymes a menudo son limitados dificulta que estas entidades establezcan una gobernanza sólida o que puedan identificar, evaluar y responder adecuadamente a todos los riesgos ASG. Las PYMES deben adoptar un planteamiento de sentido común que utilice de manera eficiente los recursos disponibles. Esto podría incluir centrarse en la estrategia, en la definición de objetivos y en el desempeño (Capítulos 2 y 3), sin dejar de estar conscientes de la importancia de la supervisión y la mejora continuas (Capítulo 4).

## Acerca de la guía – propósito y alcance

### Propósito

El propósito de esta guía es ayudarles a las organizaciones a aplicar los principios y las prácticas de ERM a los riesgos ASG y, con ese fin, la guía aplica el Marco de ERM de COSO (*Enterprise Risk Management—Integrating with strategy and performance*).<sup>20</sup>

<sup>20</sup> La Unión Europea las define como empresas que tienen menos de 250 empleados.

Figura 2: Marco de Gestión de riesgos empresariales de COSO



La guía está alineada con los cinco componentes y los 20 principios de COSO que se muestran en la Figura 2, pero también ofrece un enfoque práctico para las entidades que utilizan otros marcos de gestión de riesgos, como la ISO 31000 o un marco de gestión de riesgos específico de la entidad. Siempre que sea posible, el documento aprovecha los marcos, las orientaciones, las prácticas y las herramientas que ya existen en los campos de la gestión de riesgos y la sostenibilidad.<sup>k</sup> Su propósito no es ser utilizada como una guía de ERM independiente, sino junto con un marco de ERM ya establecido.

El propósito de la guía es ayudar a las entidades a lograr lo siguiente:

- **Mayor resiliencia:** La viabilidad y la resiliencia a mediano y largo plazo de una entidad dependerán de su capacidad de anticipar y responder al conjunto de riesgos complejos e interconectados que amenacen su estrategia y sus objetivos.
- **Un lenguaje común para articular los riesgos asociados a asuntos ambientales, sociales y de gobernanza:** La gestión de riesgos empresariales identifica y evalúa los posibles impactos que puedan tener los riesgos en la estrategia y los objetivos de negocios. La articulación de los riesgos ASG en estos términos integra los asuntos ASG en los procesos y las evaluaciones generales.
- **Mejor utilización de los recursos:** La obtención de información confiable sobre los riesgos ASG le facilita a la administración evaluar las necesidades generales de recursos y ayuda a optimizar la asignación de recursos.
- **Mejor aprovechamiento de las oportunidades relacionadas con asuntos ASG:** Al considerar tanto los aspectos positivos como los negativos de los riesgos ASG, la administración puede identificar las tendencias en temas ASG que conducen a nuevas oportunidades.
- **Materialización de eficiencias de escala:** La gestión de los riesgos ASG de manera centralizada y junto con otros riesgos a nivel de la entidad ayuda a eliminar redundancias y a asignar mejor los recursos necesarios para enfrentar los principales riesgos de la entidad.
- **Mejor divulgación:** Mejorar la comprensión que tiene la administración de los riesgos ASG puede proporcionar la transparencia y la divulgación que esperan los inversores y cumplir con los requisitos de presentación de informes de la jurisdicción pertinente.

<sup>k</sup> Algunos ejemplos son el Marco Integrado de Control Interno de COSO, el modelo de Global Reporting Initiative (GRI), el Protocolo de gases de efecto invernadero, el marco para la elaboración de informes integrados del International Integrated Reporting Council (IIRC), el Protocolo del Capital Natural, el Protocolo del Capital Social y Humano, las Normas del Sustainability Accounting Standards Board (SASB) y las Recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre Divulgación Financiera Relacionada con el Clima (TCFD por sus siglas en inglés).

## El alcance de los riesgos ASG

Este documento proporciona una guía para aplicar los procesos de ERM a los riesgos ASG. Los riesgos ASG relevantes dependerán de la organización, que puede aplicar una definición restringida centrada en una selección de riesgos ambientales o sociales pertinentes, o una definición amplia que considere una gran cantidad de problemas, como los problemas de MSCI que presenta la Tabla 2.

**Tabla 2: Asuntos y temas ASG de MSCI<sup>21</sup>**

3 pilares	10 temas	37 asuntos ASG clave	
Medio Ambiente	Cambio Climático	Emisiones de carbono Huella de carbono de los productos	Financiamiento del impacto ambiental Vulnerabilidad al cambio climático
	Recursos Naturales	Estrés hídrico Biodiversidad y uso de la tierra	Abastecimiento de materias primas
	Contaminación y residuos	Emisiones y residuos tóxicos Materiales y residuos de embalaje	Residuos electrónicos
	Oportunidades Ambientales	Oportunidades en tecnologías limpias Oportunidades en edificaciones ecológicas	Oportunidades en energías renovables
Social	Capital humano	Gestión laboral Salud y seguridad	Desarrollo del capital humano Normas laborales en la cadena de suministro
	Responsabilidad por los productos	Seguridad y calidad de los productos Seguridad química Seguridad de los productos financieros	Privacidad y seguridad de los datos Inversión responsable Riesgos para la salud y demográficos
	Oposición de las partes interesadas	Abastecimiento controversial	
	Oportunidades sociales	Acceso a comunicaciones Acceso a financiamiento	Acceso a atención de la salud Oportunidades en nutrición y salud
Gobernanza	Gobierno Corporativo	Junta Remuneración	Propiedad Contabilidad
	Comportamiento corporativo	Ética empresarial Prácticas anticompetitivas Transparencia fiscal	Corrupción e inestabilidad Inestabilidad del sistema financiero

Muchos de los problemas de gobernanza enumerados en la Tabla 2, como la propiedad, la contabilidad y las prácticas anticompetitivas, son temas comunes desde hace mucho tiempo en las organizaciones y generalmente están bien gestionados en los procesos establecidos de ERM. Por esta razón la guía presta mayor atención a los asuntos ambientales y sociales, que muchas organizaciones han gestionado históricamente fuera del ámbito de influencia de una gobernanza y una ERM robustas. Los riesgos de gobernanza que se discuten a lo largo de la guía tienden a concentrarse en el gobierno de los asuntos ambientales o sociales o en otros asuntos que solo recientemente han despertado el interés de la comunidad empresarial, como la ética empresarial o la diversidad en las juntas directivas.

## Acerca de la guía – Estructura

La guía tiene cinco capítulos que reflejan los cinco componentes del Marco de ERM de COSO: comienza con Gobernanza y cultura y Estrategia y establecimiento de objetivos, pasa seguidamente al proceso de ERM centrado en el Desempeño (identificación, evaluación, priorización y respuesta a los riesgos ASG), y termina con Evaluación y revisión, y con Información, comunicación y reporte de los riesgos ASG.

- 1. Gobernanza y cultura de los riesgos ASG:** La gobernanza o supervisión interna define la manera en que se toman y se ponen en práctica las decisiones. La aplicación de ERM a los riesgos ASG incluye mejorar la concienciación de la junta y la dirección ejecutiva sobre los riesgos ESG, todo en apoyo de una cultura de colaboración entre las personas responsables de la gestión de riesgos asociados con asuntos ASG.
- 2. Estrategia y definición de objetivos en materia de riesgos ASG:** Todas las entidades producen impactos en la naturaleza y la sociedad y también dependen de ellas. Por lo tanto, comprender ampliamente el contexto, la estrategia y los objetivos del negocio sirve como ancla para todas las actividades de ERM y para la gestión eficaz de los riesgos. La aplicación de ERM a los riesgos ASG incluye examinar el proceso de creación de valor para comprender estos impactos y dependencias en el corto, mediano y largo plazo.

### 3. El desempeño en relación con los riesgos ASG:

**a) Identifica el riesgo:** Las organizaciones utilizan diversos enfoques para identificar los riesgos ASG: análisis de megatendencias, análisis FODA, mapeo de impactos y dependencias, participación de las partes interesadas y evaluaciones de la importancia relativa de los riesgos ASG. Estas herramientas ayudan a identificar y expresar los asuntos relacionados con ASG en términos de cómo un riesgo amenaza el logro de la estrategia y los objetivos de negocio de una entidad. La aplicación de estas diferentes metodologías a través de la colaboración entre los especialistas en gestión de riesgos y en sostenibilidad eleva los riesgos asociados a ASG al inventario de riesgos y los coloca en posición de ser correctamente evaluados y enfrentados.

**b) Evalúa y prioriza los riesgos:** Las empresas tienen recursos limitados, por lo que no pueden responder de igual manera a todos los riesgos identificados en la entidad. Esto hace necesario evaluar y priorizar los riesgos. La aplicación de ERM a los riesgos ASG incluye evaluar la gravedad de los riesgos en un lenguaje que la administración pueda utilizar para priorizar los riesgos. Aprovechar los conocimientos especializados en materia ASG es fundamental para garantizar que no se descarten los riesgos emergentes u otros de más largo plazo, sino que, por el contrario, se evalúen y prioricen adecuadamente.

**c) Implementa las respuestas a los riesgos:** La manera en que una entidad responda a los riesgos identificados determinará, en última instancia, la eficacia con la que la entidad preservará o creará valor a largo plazo. El éxito de las respuestas depende de la adopción de una gama de enfoques innovadores y colaborativos que tomen en consideración la fuente de cada riesgo, así como el costo y los beneficios de cada enfoque.

**4. Evaluación y revisión de los riesgos ASG:** La evaluación y la revisión de las actividades de ERM son fundamentales para valorar su efectividad y, de ser necesario, modificar los enfoques. Las organizaciones pueden desarrollar indicadores específicos para alertar a la administración acerca de los cambios que deben realizarse en la identificación y la evaluación de los riesgos y en la respuesta a ellos. Esta información es comunicada a una serie de partes interesadas internas y externas.

**5. Información, comunicación y reportes en materia de riesgos ESG:** Aplicar ERM a los riesgos ESG incluye consultar a los responsables de riesgo para identificar la información más pertinente que debe ser comunicada interna y externamente en apoyo de una adopción de decisión informada sobre los riesgos.



## ¿Está preparada su entidad para enfrentar los riesgos ASG actuales y futuros?

La guía destaca las siguientes acciones que le sirven a las entidades para identificar y gestionar los riesgos ASG actuales y, al mismo tiempo, mantener la resiliencia necesaria para adaptarse y responder a las megatendencias del mañana.

Capítulo	Acciones
<b>1</b>	<b>Gobernanza y cultura de los riesgos ASG</b>
	<input type="checkbox"/> Identificar o definir los requisitos obligatorios y voluntarios de la organización relacionados con riesgos ASG <input type="checkbox"/> Considerar las oportunidades para integrar ASG en la cultura y los valores centrales de la entidad <input type="checkbox"/> Entender cómo aumentar la concienciación de la junta directiva en materia de riesgos ASG <input type="checkbox"/> Identificar las estructuras operativas, los responsables de los riesgos ASG, las líneas jerárquicas y el proceso de ERM y planificación estratégica de extremo a extremo para identificar las áreas en que se deben mejorar la supervisión y la colaboración <input type="checkbox"/> Crear oportunidades de colaboración en toda la organización <input type="checkbox"/> Incorporar habilidades, capacidades y conocimientos relacionados con temas ASG en la gestión de la contratación y el talento para promover la integración
<b>2</b>	<b>Estrategia y Definición de Objetivos en materia de riesgos ASG</b>
	<input type="checkbox"/> Analizar el proceso de creación de valor y el modelo de negocio para comprender los impactos y las dependencias de todos los capitales en el corto, mediano y largo plazo Para facilitar esta comprensión se pueden realizar: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de megatendencias para entender el impacto de los asuntos que aparezcan en el entorno externo</li> <li>- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)</li> <li>- Identificación de impactos y dependencias de todos los tipos de capital</li> <li>- Una evaluación de la importancia relativa de los asuntos ASG que describa los más relevantes</li> <li>- La participación de las partes interesadas internas y externas para comprender las tendencias emergentes en materia ASG</li> <li>- Análisis de aprovechamiento de los recursos específicos para ASG</li> </ul> <input type="checkbox"/> Alinear todo el proceso de gestión de riesgos con la estrategia, los objetivos y el apetito de riesgo de la entidad <input type="checkbox"/> Considerar los riesgos ASG que tendrán un impacto en la estrategia o los objetivos de la entidad
<b>3</b>	<b>El desempeño en relación con los riesgos ASG</b>
<b>3a</b>	<b>Identificar el riesgo</b>
	<input type="checkbox"/> Analizar el inventario de riesgos de la entidad para determinar cuáles riesgos ASG han sido o no identificados. <input type="checkbox"/> Incorporar a los responsables de riesgos ASG y a los especialistas en sostenibilidad en el proceso de identificación de los riesgos para aprovechar sus conocimientos especializados en la materia <input type="checkbox"/> Concertar reuniones con los especialistas en gestión de riesgos y en sostenibilidad para comprender los riesgos ASG <input type="checkbox"/> Identificar los riesgos ASG que podrían tener un impacto en la estrategia y los planes operativos de la organización <input type="checkbox"/> Definir con precisión el impacto de los riesgos ASG en la organización <input type="checkbox"/> Hacer análisis de causas raíz para entender los factores impulsores de los riesgos
<b>3b</b>	<b>Evaluar y priorizar riesgos</b>
	<input type="checkbox"/> Comprender el resultado de las evaluaciones de riesgos (p. ej., el impacto en la estrategia y los objetivos del negocio) <input type="checkbox"/> Comprender los criterios que sigue la entidad para priorizar los riesgos. <input type="checkbox"/> Comprender las métricas que utiliza la entidad para expresar el riesgo (es decir, cuantitativas o cualitativas) <input type="checkbox"/> Seleccionar los enfoques de evaluación apropiados para medir la gravedad de los riesgos <input type="checkbox"/> Seleccionar y documentar los datos, los parámetros y los supuestos <input type="checkbox"/> Aprovechar los conocimientos especializados en la materia para priorizar los riesgos ASG <input type="checkbox"/> Identificar y cuestionar los sesgos de la organización contra los asuntos relacionados con riesgos ASG
<b>3c</b>	<b>Implementar las respuestas a los riesgos</b>
	<input type="checkbox"/> Seleccionar una respuesta apropiada al riesgo con base en factores específicos de la entidad (p. ej., costos y beneficios y apetito de riesgo) <input type="checkbox"/> Desarrollar el caso de negocio para la respuesta y obtener su aprobación <input type="checkbox"/> Implementar la respuesta al riesgo para gestionar el riesgo de la entidad <input type="checkbox"/> Evaluar las respuestas al riesgo a escala de la entidad para comprender los impactos generales en el perfil de riesgo de la entidad
<b>4</b>	<b>Evaluación y revisión de los riesgos ASG</b>
	<input type="checkbox"/> Identificar y evaluar los cambios internos y externos que podrían afectar sustancialmente la estrategia o los objetivos de negocio <input type="checkbox"/> Revisar las actividades de ERM para identificar modificaciones posibles a los procesos y capacidades de ERM <input type="checkbox"/> Buscar mejoras a la forma en que ERM gestiona los riesgos ASG
<b>5</b>	<b>Información, comunicación y reportes en materia de riesgos ASG</b>
	<input type="checkbox"/> Identificar y evaluar los cambios internos y externos que podrían afectar sustancialmente la estrategia o los objetivos de negocio <input type="checkbox"/> Comunicar y reportar internamente la información relevante sobre riesgos ASG para la adopción de decisiones <input type="checkbox"/> Comunicar y reportar externamente la información relevante sobre riesgos ASG para cumplir las obligaciones reglamentarias y apoyar a las partes interesadas en la adopción de decisiones <input type="checkbox"/> Identificar continuamente las oportunidades para mejorar la calidad de los datos relacionados con ASG que se comunican interna y externamente

## Notas

## Notas

## Referencias

1. MSCI (Abril de 2018). "ESG Ratings Methodology: Executive Summary." Consultado en <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>
2. Robeco. "ESG definition." Consultado en <https://www.robeco.com/me/key-strengths/sustainability-investing/glossary/esg-definition.html>
3. COSO (junio de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 9
4. Unilever. "Our strategy for sustainable growth." Consultado en Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-strategy/>
5. Unilever. "Defining our material issues." Consultado en Unilever: <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/defining-our-material-issues/index.html>
6. Foro Económico Mundial (17 de enero de 2018). "The Global Risks Report 2018, 13th Edition." Consultado en Foro Económico Mundial: [informes: weforum.org/global-risks-2018/](http://www.weforum.org/global-risks-2018/)
7. Society for Corporate Governance and BrownFlynn (Junio de 2018). "ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals." p. 6.
8. Akipeo Inc. (marzo de 2018). "The Financial Materiality of Environmental Risks in Food Production: A preliminary review of the downside exposure and upside opportunities for financial institutions engaging in soft commodity supply chains." pp. 7-9
9. EY (2018). "How can data lead to better corporate governance?" Consultado en <https://www.ey.com/us/en/issues/governance-and-reporting/ey-corporate-governance-by-the-numbers>
10. KPMG (2017). "ESG, strategy and the long view: A framework for board oversight." p. 5
11. Society for Corporate Governance and BrownFlynn (Junio de 2018). "ESG Roadmap: Observations and Practical Advice for Boards, Corporate Secretaries and Governance Professionals." p. 10
12. Fink, L. (2018). Larry Fink's Annual Letter to CEOs: A Sense of Purpose. Consultado en BlackRock: <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>
13. The Governance & Accountability Institute (20 de marzo de 2018). "Flash Report: 85% of S&P 500 Index® Companies Publish Sustainability Reports in 2017." Consultado en <https://www.ga-institute.com/press-releases/article/flash-report-85-of-sp-500-indexR-companies-publish-sustainability-reports-in-2017.html>
14. "SGX-ST Listing Rules: Practice Note 7.6." Consultado en [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). "ESG Reporting Guide: A voluntary support program for the Nordic and Baltic markets." Consultado en <https://business.nasdaq.com/esg-guide>
16. TCFD (Junio de 2017). "Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures." Consultado en <https://www.fsb-tcfd.org/publications/final-recommendations-report/>
17. WBCSD (18 de enero de 2017). "Sustainability and enterprise risk management: the first step towards integration." Consultado en WBCSD: <http://www.wbcd.org/Projects/Non-financial-Measurement-and-Valuation/ResourcesSustainability-and-enterprise-risk-management-The-first-step-towards-integration>
18. COSO (junio de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 10
19. COSO (junio de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance." p. 3
20. COSO (junio de 2017). "Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance."
21. MSCI (Abril de 2018). "ESG Ratings Methodology: Executive Summary." Consultado en <https://www.msci.com/documents/10199/123a2b2b-1395-4aa2-a121-ea14de6d708a>

Esta publicación se publica en nombre de WBCSD y COSO. Sin embargo, esto no significa que todas las empresas y organizaciones miembros estén necesariamente de acuerdo con todas las opiniones expresadas. Esta publicación ha sido preparada para orientación general en asuntos de interés y no constituye asesoramiento profesional. Usted no debe actuar con base en la información incluida en esta publicación sin solicitar asesoría profesional específica. No se otorga ninguna declaración ni garantía (expresa o implícita) en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación y, en la medida en que lo permita la ley, WBCSD, COSO, sus miembros, empleados y representantes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad, responsabilidad civil o deber de cuidado por las consecuencias producidas por usted o cualquier otra persona que actúe o se abstenga de actuar con base en la información contenida en esta publicación, o por cualquier decisión basada en ella.

*Copyright © 2018 by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission ("COSO") strictly reserved. No parts of this material may be reproduced in any form without the written permission of COSO.*

*Permission has been obtained from the copyright holder to publish this translation, which is the same in all material respects, as the original unless approved as changed. No parts of this document may be reproduced, stored in any retrieval system, or transmitted in any form, or by any means electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of COSO.*



## Gestión de Riesgos Empresariales

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

RESUMEN EJECUTIVO

Octubre 2018

**COSO**

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



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

Traducción al español:  