

Guía para el liderazgo ESG

Trabajo conjunto con las principales empresas agrícolas y alimentarias para mapear las oportunidades y los desafíos que dan forma al desempeño de los líderes ESG.

Marzo 2022

En alianza con



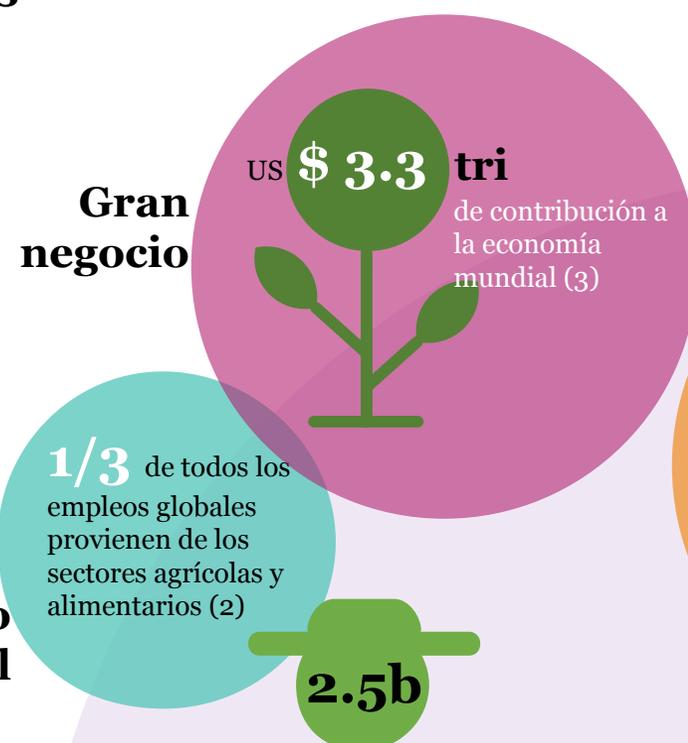
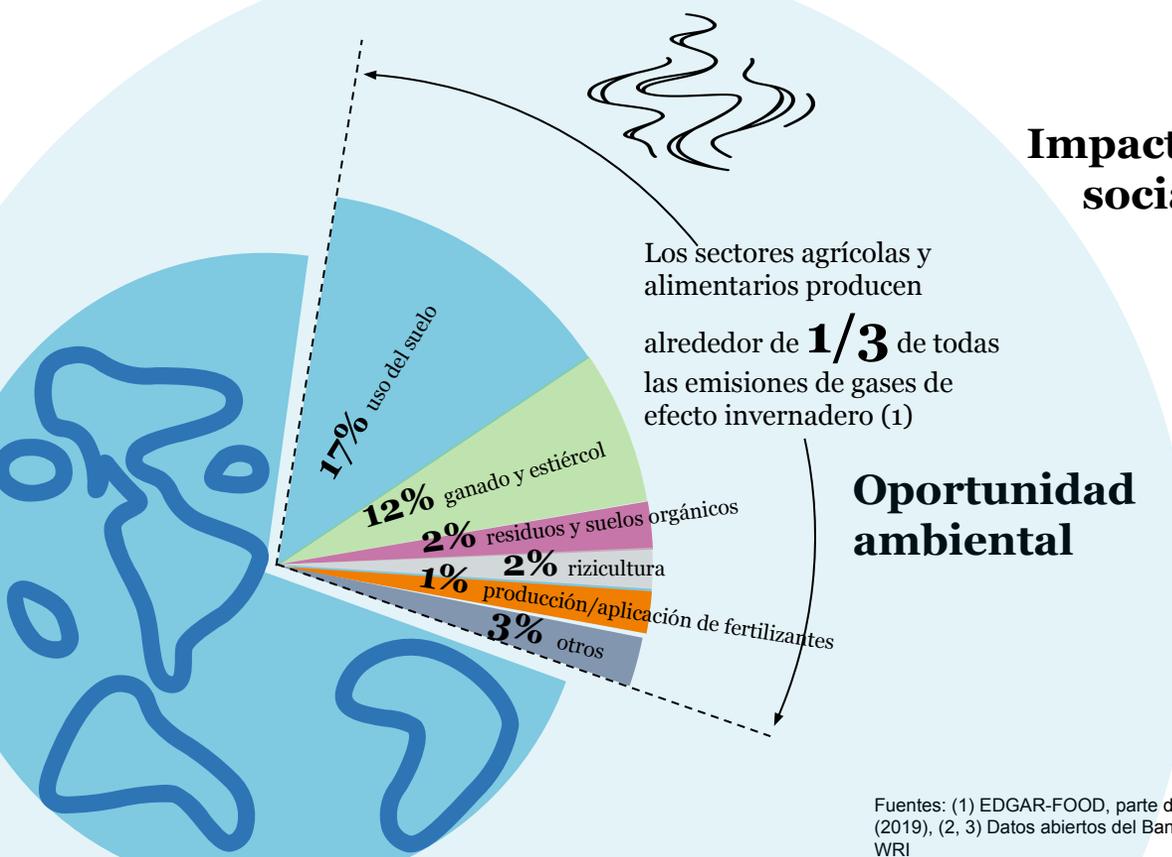
En colaboración de



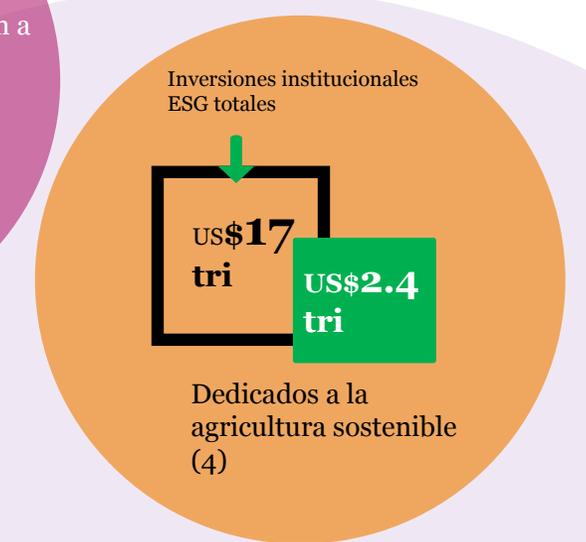
¿Por qué centrarse en ESG en los sectores agrícolas y alimentarios?

El sistema alimentario se enfrenta a la necesidad de una transformación urgente para satisfacer las demandas de la creciente población mundial y así poder crear soluciones alimentarias saludables, sostenibles, equitativas y asequibles.

Esta es una gran oportunidad para emprender cambios significativos a escala global. Naturalmente, los inversores ESG se están interesando cada vez más en la agricultura, entendiendo que es un sector clave en la agenda climática.

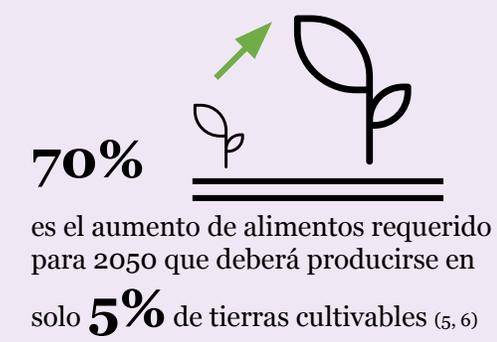


Los 5 objetivos principales para la inversión sostenible



Impacto social

Megatendencias



Principales megatendencias y cambio de políticas

Integración de la industria agroalimentaria	Ambiciones del Pacto Verde Europeo para 2030 <ul style="list-style-type: none"> • Reducir la pérdida de nutrientes • Modelos de agricultura orgánica y agricultura sostenible • Reducir el desperdicio de alimentos y adoptar dietas sostenibles • Reducción de pesticidas químicos
Cambios en la dieta	
Reducción de las emisiones de GEI	Agenda de innovación agrícola del USDA <ul style="list-style-type: none"> • Reducir a la mitad la huella ambiental de los agricultores estadounidenses para 2050 • Aumentar la producción agrícola en un 40%
Residuo cero y economía circular	
Escasez de agua	
Mejora de la calidad del suelo	

Fuentes: (1) EDGAR-FOOD, parte de la Base de datos de emisiones de investigación atmosférica global de la UE (EDGAR), Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático. (2019), (2, 3) Datos abiertos del Banco Mundial. La cifra incluye actividades agrícolas y procesamiento de alimentos, (4) US SIF Foundation, (5) evaluación de las Naciones Unidas (6) WRI

Objetivo del informe

La diferencia entre los rezagados y los líderes ESG determina cada vez más las condiciones básicas para el éxito empresarial. Desde quién obtiene acceso al capital y al mejor talento, hasta ganar una mejor reputación y reducir el riesgo de litigios y volatilidad.

Lo que sucede en las prácticas ESG es fundamental. Esta iniciativa es un trabajo conjunto con las principales empresas agrícolas y alimentarias para explorar las oportunidades y los desafíos que dan forma al desempeño de los líderes ESG.

El informe tiene como objetivo proporcionar nuevas formas de pensar sobre tres dimensiones clave en torno a la agenda ESG:

- 1) Definir el liderazgo ESG;
- 2) Comprender y alinear el riesgo corporativo con la materialidad ESG;
- 3) Enfrentar el desafío de los datos ESG.

Enfoque del informe. WBCSD y TSC dirigieron un foro compuesto por empresas de los sectores agrícolas y alimentarios con un enfoque en proveedores de insumos agrícolas, productos y commodities y distribuidores/procesadores/mayoristas. Los participantes respondieron cuestionarios y participaron en entrevistas individuales y talleres grupales. Los resultados y las perspectivas obtenidos fueron recopilados por WBCSD y TSC en el siguiente informe.

Los puntos de vista y opiniones expresados en este documento son los de WBCSD y TSC, y se basan en los conocimientos compartidos por los encuestados. Estos no representan necesariamente los puntos de vista y opiniones de ninguna organización o participante individual.



Con la colaboración de:



Agradecimientos especiales a:



David Shaw
ESG Director,
Int. Zone
Kraft Heinz



Valerie Vincent
Global ESG &
Foundation
Manager,
Kraft Heinz



Nicole Fischer
Head of
Sustainability,
Kraft Heinz



Anjali Marok
Global
Responsibility
Leader,
Corteva



Tomas Zaborowski
Head of
Sustainability
Excellence,
Bayer CropScience



Klaus Kunz
Head of
Sustainability
& Business
Stewardship,
Bayer CropScience



Lee Quarles
Global Insights
& Research
Lead,
Bayer
CropScience



Bill Cooper
Director Issue &
Reputation
Management,
Nutrien



Todd Coackwell
Sr. Director of
Sustainability and
ESG Disclosure,
Nutrien



Candace Laing
VP Sustainability
& Stakeholder
Relations,
Nutrien



Bernhard Stormyr
VP Sustainability
Governance,
Yara



Bachir Mouhyi
Manager
Sustainability
Platform,
OCP



Imane Aboulfeth
Sr. Project
Analyst,
OCP

Guía para el liderazgo ESG

En este informe se propone definir el liderazgo ESG al identificar los desafíos, oportunidades y brechas comunes en la gestión ESG que se identificaron en una serie de talleres y cuestionarios realizados con empresas agrícolas líderes.

Este resumen fue diseñado para ser sucinto, esclarecedor y brindar modelos y nuevas ideas al tema.

Cómo utilizar este informe

Tan sucinto como sea necesario, tan práctico como sea posible.

Directrices clave

Contribuciones de los líderes ESG

Modelos

Este es un documento dinámico y se actualizará periódicamente. Está formateado para leerlo digitalmente en lugar de imprimirlo.

Preguntas fundamentales

1.

¿Cómo es el liderazgo ESG?

1. La simplicidad del enfoque es clave para el mejor desempeño ESG;
2. Un flujo de trabajo alineado es el punto de partida de la trayectoria ESG;
3. La evaluación comparativa del rendimiento ESG requiere un marco de evaluación común.

insights

2.

¿Qué tan alineada está la materialidad ESG con el riesgo corporativo?

El sector agroalimentario es el menos alineado en términos de riesgo y materialidad que otros sectores.

3.

¿Cómo podemos gestionar mejor la materialidad?

1. La importancia relativa de ESG debe ser tanto estratégica como operativa;
2. La materialidad debe respaldar la evaluación comparativa entre pares, la industria y los estándares;
3. La evaluación de materialidad debe ser más dinámica;
4. La perspectiva de los stakeholders es cada vez más importante.

4.

¿Cómo abordar el desafío de los datos ESG?

1. El desafío de los datos ESG se puede dividir en flujos de trabajo manejables;
2. Se necesitan métricas simples, transparentes y claras;
3. El liderazgo ESG equivale cada vez más a la excelencia en la gestión de datos.

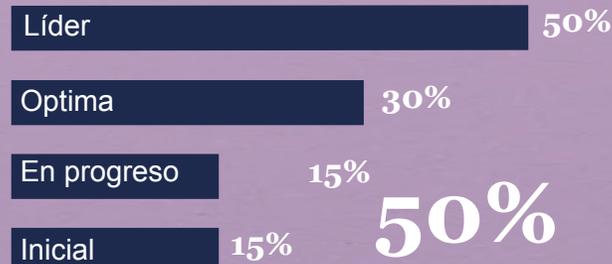
1. ¿Cómo es el liderazgo ESG?

Suena como una pregunta simple, pero evaluar la madurez ESG puede ser un desafío por tres razones principales:

- 1) Los orígenes de la función ESG varían según las empresas (p. ej., RSC, relaciones públicas o cumplimiento de la sostenibilidad), lo que lleva a definiciones y enfoques inconsistentes.
- 2) Es necesario alinearse con los parámetros 'estándar' para medir la madurez ESG frente a la 'intuición'.
- 3) Estos parámetros "estándar" para medir la madurez deben enfocarse tanto internamente (por ejemplo, coordinación, procesos y gobernanza) como hacia fuera de la organización (por ejemplo, liderazgo intelectual, puntos de referencia sectoriales, asociaciones y colaboración entre pares).

¿Cómo evalúa la madurez de su enfoque de gestión ESG?

% respuestas



50%

consideran que sus empresas son líderes en la agenda ESG, pero con muchas excepciones.

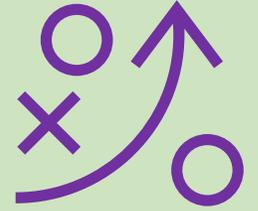


“Nuestra empresa es líder en términos de lo que veo en nuestra industria en general, pero la gestión ESG todavía carece de madurez en relación con la gestión financiera”.

¿Cómo es el liderazgo ESG?

Insight. La simplicidad del enfoque es clave para el mejor rendimiento ESG

 Si bien hay muchos tipos de datos y más de 1490 métricas ESG, los líderes ESG consideran la simplicidad de enfoque como uno de los criterios principales.



Descripción general de las principales áreas de enfoque y KPIs de ejecutivos ESG (ejemplo de participante)

Desafío: centrar la organización en unas pocas métricas simples en toda la iniciativa ESG.

Solución: el CEO estableció los factores clave y los KPI que le importaban a la junta y le pidió al equipo que se concentrará con precisión en éstos.

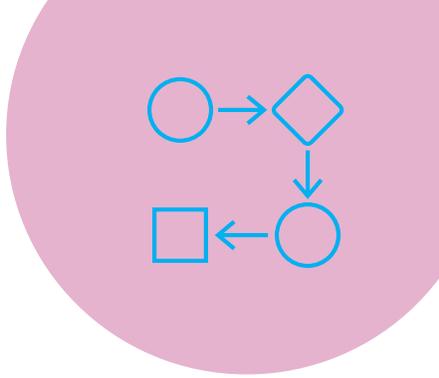
Resultado: con este mandato de alto nivel, la empresa pudo obtener rápidamente la aceptación de las funciones identificadas y enfocar el programa de informes a <20 métricas.

Nota del director ejecutivo. Equipo, centrémonos en algunos puntos importantes. Algunas ideas a continuación...

	Dimensiones más relevantes	Metas
	Ambiental	
	Ecoeficiencia operativa	Lograr +XX% de ecoeficiencia y -XX% en emisiones directas hasta 20XX, neutralidad en carbono hasta 20XX
	Informes ambientales	Mantener el carácter distintivo
	Estrategia climática	Completar la nueva estrategia de cambio climático también a través de proyectos de compensación Apoyar la economía circular de sustituir el plástico de un solo uso por productos 100% ecológicos Pase del XX% al XX% en la puntuación de compromiso de los empleados en 20XX
	Social	
	Capital humano	
	Atracción y retención de talento	Objetivo <XX% de rotación de personal joven hasta 20XX
	Prácticas laborales	Mantener el carácter distintivo
	Gestión de la cadena de suministro	Integrar los objetivos ESG en la estrategia de la cadena de suministro
	Derechos humanos	Mantener el carácter distintivo
	Gobernanza	
	Ciudadanía corporativa	Mantener el carácter distintivo a través del empoderamiento digital en todo el país
	Gobernanza corporativa	Integrar los objetivos ESG en las políticas de remuneración corporativa y mejorar la política del Consejo Administrativo
	Protección de la privacidad	Mantener el carácter distintivo
	Gestión de riesgos y crisis	Complementar aún más el análisis de sensibilidad con indicadores de riesgo
	Seguridad	Reforzar las prácticas de ciberseguridad
	Gestión de la innovación	Ampliar la cartera de ofertas con nuevos servicios ESG y aumentar la financiación y la incubación de empresas emergentes

¿Cómo es el liderazgo ESG?

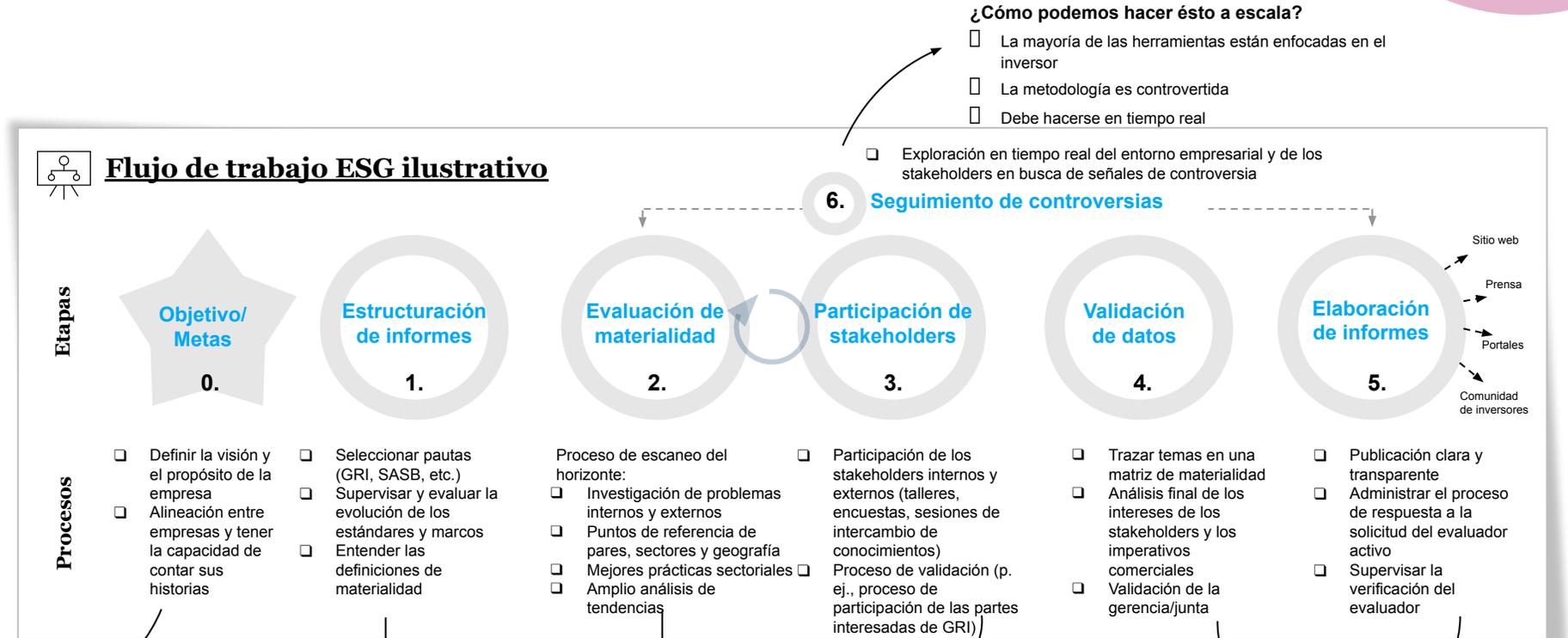
Insight. Un flujo de trabajo alineado es el punto de partida de la trayectoria ESG



💡 Un flujo de trabajo alineado en toda la organización es fundamental. Este flujo de trabajo ilustrativo cubre los seis pasos principales y resume algunos de los procesos dentro de cada uno.

Sin embargo, aún existen desafíos comunes y preguntas abiertas en cada paso del flujo de trabajo.

💬 “Un flujo de trabajo claro y alineado nos permite diseñar, planificar y ejecutar de manera efectiva una agenda ESG coordinada”.



Preguntas abiertas

¿Cómo podemos ajustar y rastrear nuestra narrativa?

- Megatendencias
- La nueva competencia por el “bien”
- Evolución adaptativa de la narrativa

Desafíos y consideraciones

¿Cómo impulsamos una mejor comprensión ESG en toda la organización?

- Fragmentación y proliferación del panorama de estándares
- Falta de alineación de estándares
- Falta de transparencia en la medición

¿Necesitamos pasar de la revisión anual estática a la revisión periódica dinámica?

- No se actualiza con frecuencia (anual)
- Problemas/tendencias en constante cambio
- Los inversores exigen revisiones en tiempo real

¿Cómo podemos guiarnos por los datos en lugar de los instintos?

- Muestra pequeña
- Manual y lento
- Autorreferencial

¿Cómo se puede responder al desafío de los datos?

- Datos en sistemas desiguales
- La recopilación de datos de calificaciones ESG involucra a toda la empresa, incluyendo las diferentes frentes comerciales
- Frecuencia de los informes (internos o externos): ¿una vez al año es suficiente?

¿Cómo es el liderazgo ESG?

Insight. El benchmarking del desempeño ESG requiere un marco de evaluación común

Los participantes acordaron que se necesita un marco común para realizar una autoevaluación de madurez ESG.



Marco de evaluación de madurez ESG



Próxima práctica

Los resultados se extrapolan a un marco de evaluación de madurez ESG para obtener un conjunto más objetivo de medidas y avances comparables.

	Práctica mínima	Práctica común	Práctica avanzada	Práctica óptima	
Propósito y objetivo ESG	1 Compliance Medidas de mitigación de riesgos y reducción de daños	2 Responsabilidad Social Evolución de la RSC	3 Gestión de riesgos Centrarse en la gestión de riesgos (valor en riesgo)	4 Integración Visión integrada de gestión de riesgos + creación de valor	5 Creación de valor Plena integración del propósito ESG dentro del ADN organizacional
Gobernanza y Organización	Ninguno, o líder ESG	Relacionado con el negocio principal	ESG integrado con la gestión de riesgos	Equipo ESG multifuncional formalizado. Mecanismos interdepartamentales a nivel ejecutivo (p. ej., Comité Ejecutivo mensual dirigido por el CEO) para establecer metas, revisar el progreso, resolver problemas y compartir conocimientos.	Agenda completamente alineada al negocio con mecanismos de refuerzo estructurados para incorporar métricas ESG en los procesos operativos y KPI operativos definidos para cada iniciativa, con informes de progreso mensuales.
Evaluaciones de materialidad	Menos común. Vinculada solo a los factores de riesgo de la empresa (ciclo de 2-3 años)	Estática. Dirigido por equipos de informes (bianual)	Semiestática. La evaluación del valor en riesgo se lleva a cabo en toda la organización (cada dos años con actualizaciones periódicas).	Adaptable. Valor en juego calculado para la mayoría de los problemas relacionados con la estrategia actual (actualizaciones anuales).	Dinámica. Evaluaciones de materialidad internas y externas dinámicas, de megatendencia a tema, de stakeholder a nivel geográfico (actualizaciones mensuales y trimestrales frecuentes).
Participación de los stakeholders	Solo accionistas versus enfoque en los stakeholders	Limitada. La contribución a los stakeholders externos (p. ej., comunidades, ONG, gobiernos) es transparente en algunos países, pero no existe una alineación sistemática a nivel de grupo.	Manual. Análisis de stakeholders internos (a quienes conocemos) + apoyo en la participación de stakeholders externos (a quienes no conocemos, pero deberíamos conocer). Por lo general, muestras pequeñas, lentas y costosas (cara a cara, grupos focales, entrevistas, reuniones, ayuntamientos y encuestas online, por teléfono y en aplicaciones)	Semiautomatizada. Hacia un mapeo dinámico de personas influyentes y ecosistemas que cumplan con los requisitos de inclusión de GRI, respaldado por un conjunto de datos y herramientas de todos los stakeholders.	Pulso global automatizado. Mapas de calor dinámicos y en tiempo real y encuestas virtuales del panorama de los stakeholders: 1) evaluación comparativa de las narrativas e iniciativas de la industria y del grupo de pares y 2) mapeo adaptativo/dinámico de temas clave, narrativas y percepciones y sentimientos de las categorías de stakeholders. Proceso automatizado referenciado contra los procesos manuales tradicionales de los stakeholders.
Estrategia de datos	Datos reactivos	Retrospectiva. Uso de datos existentes (correos electrónicos, unidades de producción, M&A, HR, sistemas HSE), hojas de cálculo y datos manuales	Dinámica. Herramientas de informes ESG estándar, paneles de BI/Analytics, informes detallados de la cadena de suministro y algunos datos de terceros	Perspectiva de futuro. Infraestructura y sistemas conectados dedicados a soluciones ESG (IA, ciencia de datos, gestión de datos, visualización de datos, soluciones de inteligencia y paneles avanzados de análisis de escenarios y pronósticos de ESG). Amplia fuente de datos (medios, redes sociales, gobierno, ONG, web, terceros, informes, etc.).	
Métricas y KPIs	Impulsado por compliance	Cualitativo (actividades y resultados)	Métricas cuantitativas y cualitativas vinculadas a la mitigación de riesgos	Métricas con impacto interno y externo	
Aseguramiento de terceros	Ninguno	Informal	Selectivo	Integral en todas las métricas de materialidad. Limitado a un nivel razonable de garantía.	Sistemático sobre todos los datos ESG y alineación con estructuras externas. Nivel razonable de seguridad.
Manejo de conflictos	Ninguno	Reactivo para señales negativas	Monitoreo activo de riesgos	Soluciones proactivas dedicadas al análisis de la realidad	Análisis de la realidad en tiempo real de todos los problemas de materialidad de la empresa y la industria con sólidos procesos de investigación y diálogo.

2. ¿Qué tan alineada está la materialidad ESG con el riesgo corporativo?

70% tiene una alineación significativa entre los procesos ESG y la gestión de riesgos empresariales

¿Qué tan alineados están sus procesos ESG y ERM?



“El enfoque original en la sostenibilidad y ESG fue el cumplimiento. Ahora nos hemos dado cuenta de que el cumplimiento no es suficiente porque no podemos contar la perspectiva completa de nuestra historia. ESG comienza a ser una preocupación mucho mayor para el negocio en su conjunto”.

Sin embargo, es difícil encontrar un límite claro entre las principales motivaciones ESG y las áreas de riesgo más importantes.

Motivaciones ESG ≠ los riesgos más importantes de la empresa

Ambiental Social Gobernanza Funcional

Las respuestas contienen una combinación de actividades y áreas de enfoque y se han agrupado libremente por su relación ESG principal.



¿Qué tan alineada está la materialidad ESG con el riesgo corporativo?

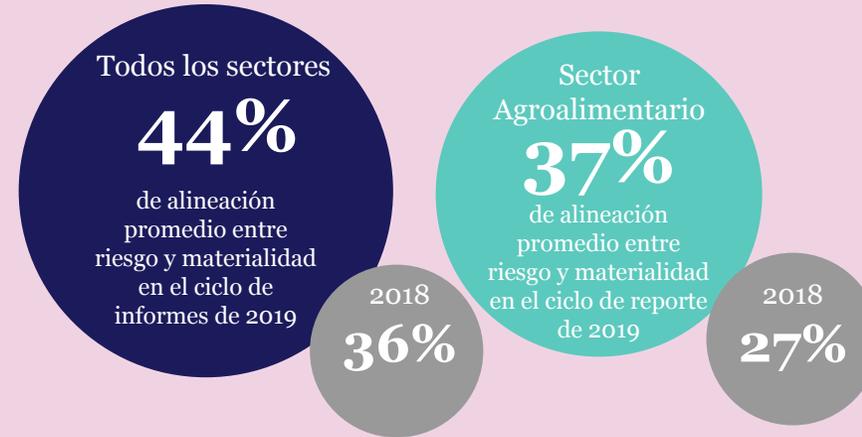
Insight. El sector agroalimentario está menos alineado entre el riesgo y la materialidad que otros sectores

A pesar de algunos avances desde 2018, los sectores de agricultura y alimentación continúan rezagados con respecto a otros sectores en la alineación de los factores ESG y de riesgo empresarial, lo que limita la alineación interfuncional efectiva.

Las razones incluyen los desafíos asociados con diferentes marcos de tiempo de evaluación; la falta de lenguaje y estándares comunes; y los desafíos para comprender la dinámica y la complejidad del sistema agrícola y alimentario.

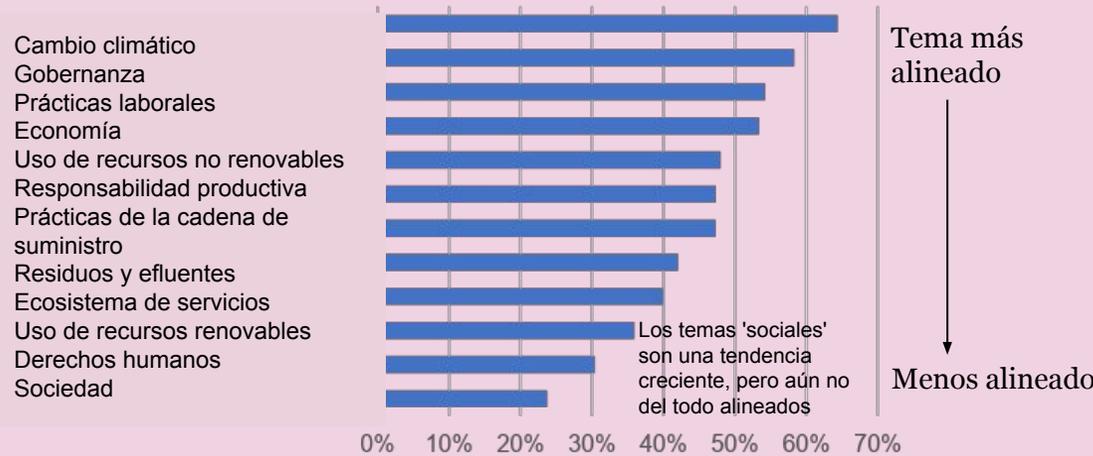
“Todavía no tenemos una metodología acordada por la industria para evaluar el riesgo ESG desde una perspectiva financiera”.

“Para nosotros, la gran diferencia es que la evaluación de materialidad ESG se basa en la perspectiva de los stakeholders. Los procesos de riesgo y ESG no necesitan estar 100% alineados, pero deben configurarse de manera que se informen entre sí.”



El cambio climático es el gran conciliador entre riesgo y sostenibilidad; todo lo demás, no tanto

Temas materiales mencionados en las divulgaciones de sostenibilidad y riesgo de las empresas (calendario de informes 2020).



Fuente: WBCSD - Temas relevantes mencionados en Divulgaciones de sostenibilidad y Divulgaciones de riesgos de la empresa en el cronograma de informes de 2020 (Gestión del riesgo global: seis lecciones sobre gestión de riesgos empresariales de más de 250 empresas, enero de 2022).

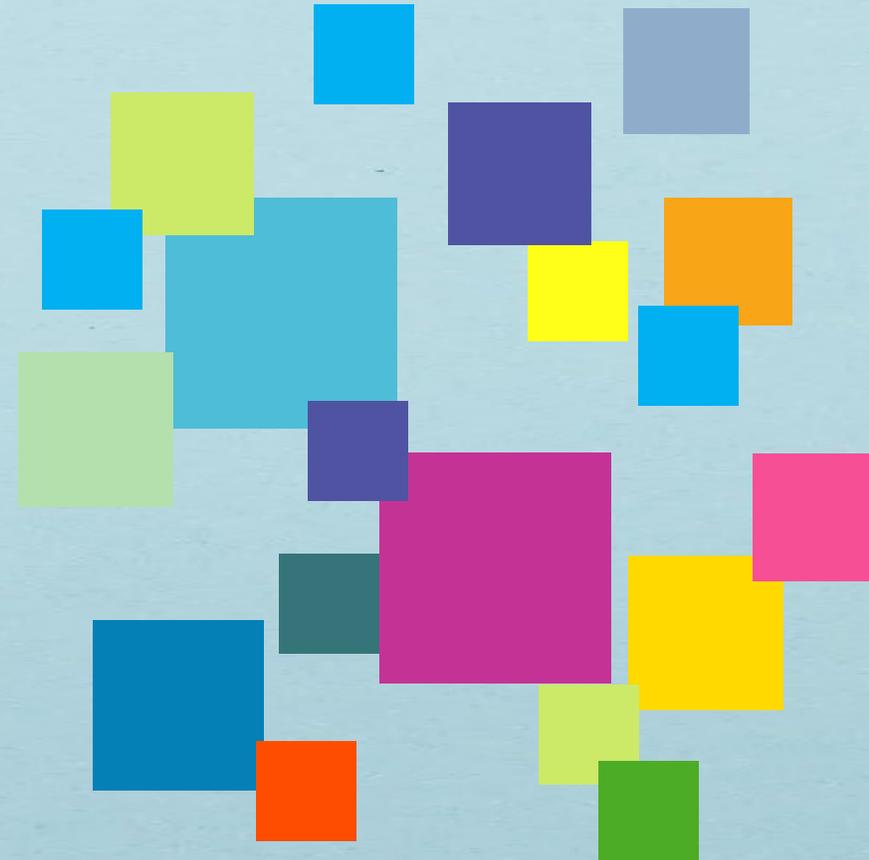
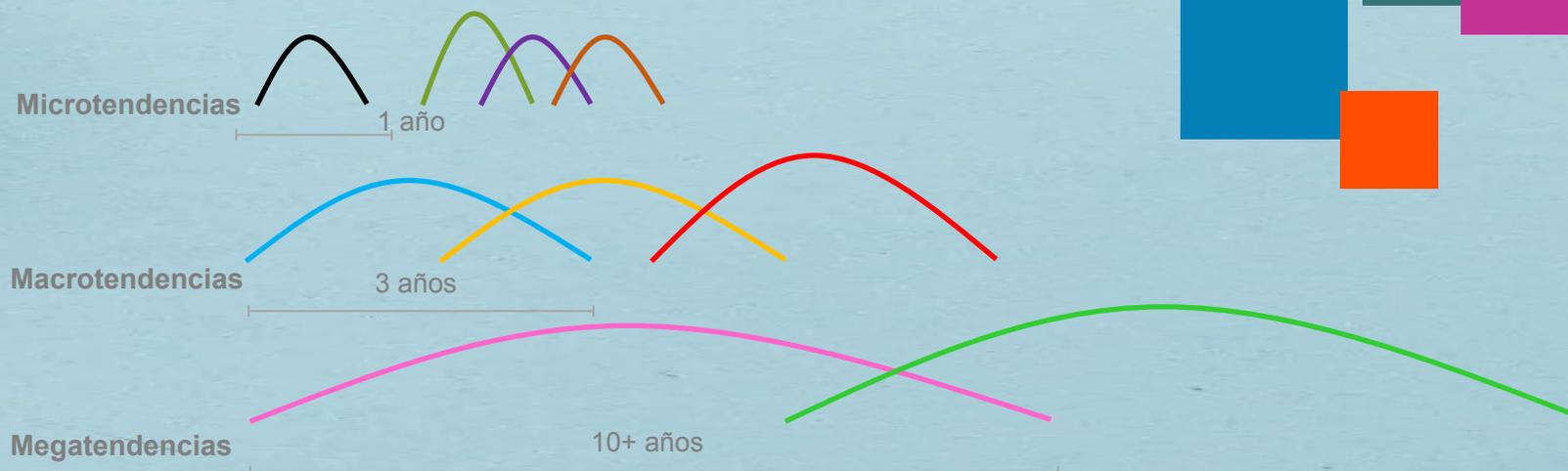
¿Qué riesgos relacionados con ESG se incluyen en el enfoque de gestión?



3. ¿Cómo podemos gestionar mejor la materialidad?



“Debe haber un equilibrio entre ser dinámico a nivel operativo y establecer un propósito claro y estable a nivel estratégico”.



¿Cómo podemos gestionar mejor la materialidad?

Insight. La materialidad ESG debe ser estratégica y operativa

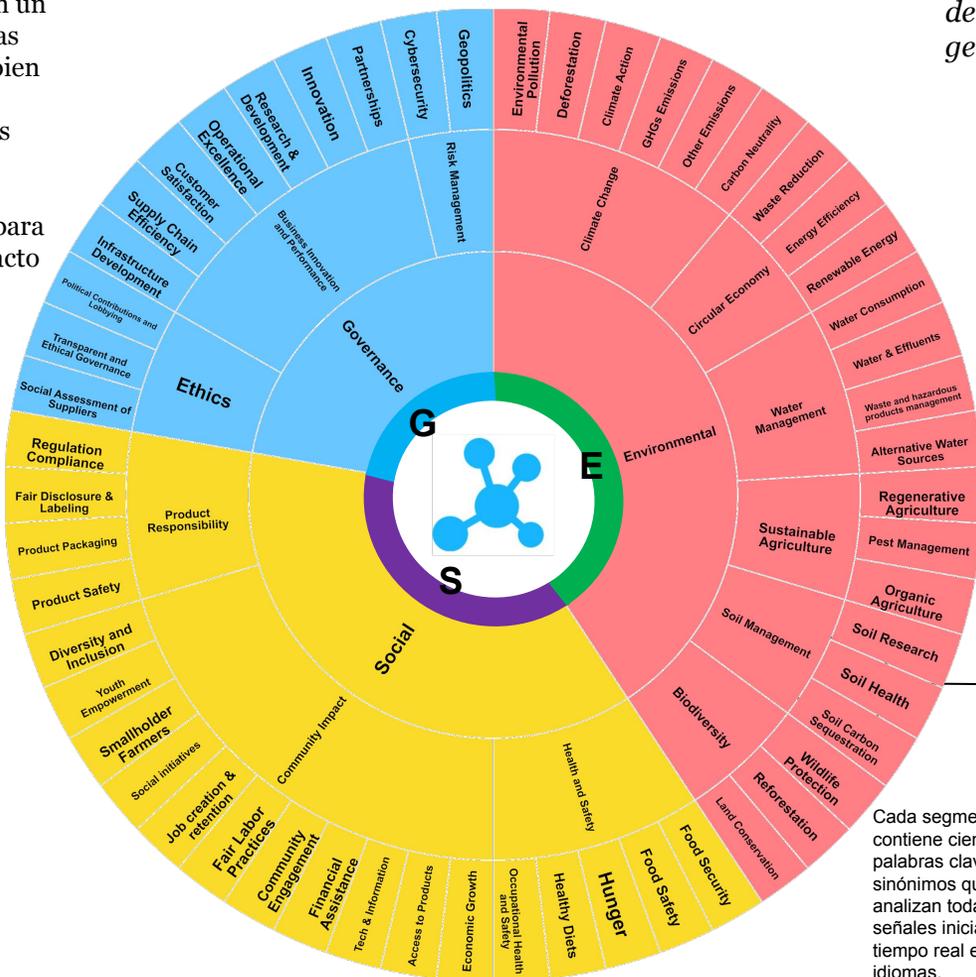
El horizonte temporal es un factor crítico en el enfoque de la materialidad ESG. Históricamente, las evaluaciones de materialidad se realizan en un punto en el tiempo y, naturalmente, reflejan las perspectivas de ese momento. Ésto funciona bien para establecer objetivos estratégicos, pero dificulta el seguimiento de los muchos factores volátiles e impredecibles que dan forma e impactan estos temas de materialidad. Como ejemplo, pocas evaluaciones de materialidad para el cuarto trimestre de 2019 incluyeron el impacto de una pandemia global.

La clave es lograr un equilibrio y conexiones claras entre:

- 1. Materialidad estratégica:** establecer objetivos claros y estables que guíen el negocio para el período de materialidad
- 2. Materialidad operativa:** permitir una evaluación ágil, proactiva y en tiempo real de tendencias y eventos en todos los temas y stakeholders, que cambian dentro del período de actualización de materialidad

Verificación del horizonte ESG

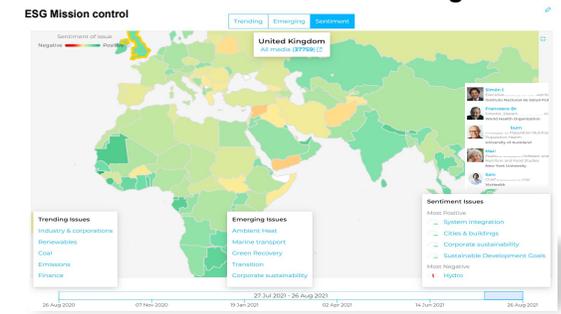
Modelo ilustrativo de análisis ESG dinámico (sistema TSC ESG)



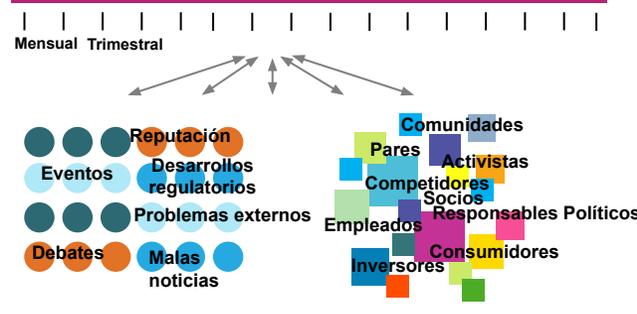
“Necesitamos centrarnos en las cosas que materialmente suponen la mayor diferencia, y luego ser lo suficientemente ágiles para responder a estos nuevos conocimientos que surgen. Para tener esa visión 360° 24/7 de nuestro paisaje y ecosistema, necesitamos contar con los sistemas y datos correctos”.

“La observación de tendencias es importante, pero debemos tener cuidado de no cambiar rápidamente nuestros temas de materialidad: una visión estable de estos permite generar impacto a lo largo del tiempo”.

Guía de materialidad estratégica



Revisión de materialidad operativa



Cada segmento contiene cientos de palabras clave y sinónimos que analizan todas las señales iniciales en tiempo real en varios idiomas.

¿Cómo podemos gestionar mejor la materialidad?

Insight. La materialidad debe respaldar la evaluación comparativa entre pares, la industria y los estándares

Los líderes ESG acordaron que cada empresa tiene un plan de materialidad único que evoluciona con el tiempo, pero enfatizaron que había muchos puntos en común entre las empresas del mismo sector. Por lo tanto, el enfoque es mantener una lente de materialidad amplia que mapee estándares universales al sector, además de temas comunes, categorías y enfoque temático o, en palabras de un participante, “Una comparación de manzanas con naranjas”.

Mapee los estándares seleccionados para identificar superposiciones y aspectos complementarios, luego organice "una visión" para informar su panorama de materialidad e impulsar la alineación y la coordinación en toda la organización.

Taxonomía de normas armonizadas

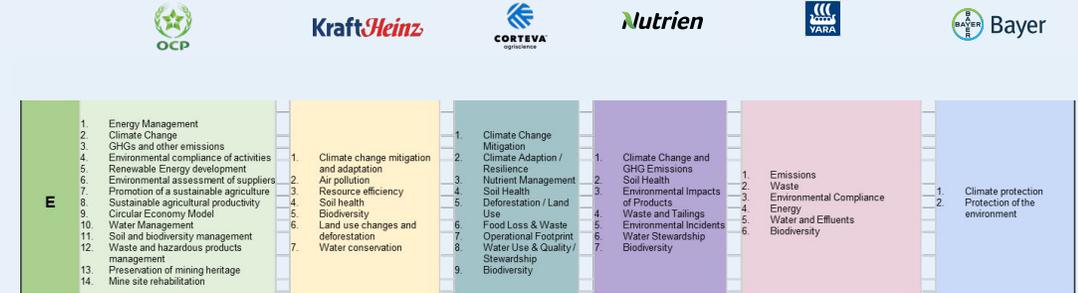
Evaluación comparativa de materialidad entre pares

Theme	Category	GRI	SASB	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS	WORLD ECONOMIC FORUM	TCFD	OCF	KraftHeinz	CORTEVA	Nutrien	YARA	Bayer
Environment	1.1 Climate Change	1.1.1 Air Quality 1.1.2 Compliance with Environmental Regulations 1.1.3 Energy Management 1.1.4 Fuel Management 1.1.5 GHG Emissions	305. Emissions 302. Energy 307. Environmental Compliance 301. Materials	Air Quality Energy Management Fuel Management GHG Emissions								
	1.2 Sustainability	1.2.1 Environmental Impacts on Assets and Operations 1.2.2 Supplier Environmental Assessment 1.2.3 Environmental Business Development 1.2.4 Evaluation of Environmental KPI 1.2.5 Lifecycle Impacts of Products and Services 1.2.6 Product Packaging 1.2.7 Product Quality and Safety	308. Supplier Environmental Assessment	Environmental Impacts on Assets and Operations Lifecycle Impacts of Products and Services Materials Sourcing Product Packaging Product Quality & Safety Supply Chain Management								
	1.3 Biodiversity and Water	1.3.1 Biodiversity Impacts 1.3.2 Responsible Consumption and Production 1.3.3 Waste and Hazardous Materials Management	304. Biodiversity 306. E-Waste & Waste 303. Water and Effluents	Biodiversity Impacts Waste & Hazardous Materials Management Water & Wastewater Management								
Social	2.1 Health & Safety	2.1.1 Health & Safety 2.1.2 Occupational Health and Safety	403. Occupational Health and Safety	Employee Health, Safety, and Wellbeing Compensation and Benefits								
	2.2 Employee Standards	2.2.1 Fair Labour Practices 2.2.2 Labour Management Relations 2.2.3 Training and Education 2.2.4 Diversity and Equal Opportunity 2.2.5 Compensation and Benefits 2.2.6 Recruitment, Development, and Retention	405. Diversity and Equal Opportunity 401. Employment 408. Forced Labour or Compulsory Labour 402. Labour/Management Relations 404. Training & Education	Diversity and Inclusion Fair Labour Practices Labour Relations Recruitment, Development, and Retention								
	2.3 Community Responsibility	2.3.1 Access & Affordability 2.3.2 Customer Health and Safety 2.3.3 Customer Privacy 2.3.4 Fair Disclosure and Labeling 2.3.5 Fair Marketing and Advertising 2.3.6 Local Communities 2.3.7 Social Impacts on Assets and Operations	416. Customer Health and Safety 416. Customer Privacy 413. Local Communities 417. Marketing and Labeling 419. Socioeconomic Compliance	Data Security Customer Privacy Fair Disclosure & Labeling Fair Marketing & Advertising Social Impacts On Assets and Operations								
	2.4 Human Rights	2.4.1 Child Labour 2.4.2 Freedom of Association and Collective Bargaining 2.4.3 Human Rights 2.4.4 Non-Discrimination 2.4.5 Rights of Indigenous Peoples	408. Child Labour 407. Freedom of Association and Collective Bargaining 412. Human Rights Assessment 406. Non-Discrimination 411. Rights of Indigenous Peoples	Human Rights and Community Relations								
Governance	3.1 Leadership & Management Structures	3.1.1 Audit, Integrity and Internal Control Risks 3.1.2 Board Leadership 3.1.3 Protection of Shareholder Rights 3.1.4 Systemic Risk Management	410. Security Practices	Accident & Safety Management Systemic Risk Management								
	3.2 Business Innovation & Performance	3.2.1 Economic Performance 3.2.2 Identity, Innovation & Infrastructure 3.2.3 Market Presence 3.2.4 Intellectual Property	201. Economic Performance 202. Market Presence									
	3.3 Outside Activities	3.3.1 Partnerships 3.3.2 Peace, Justice, and Strong Institutions 3.3.3 Anti-Corruption Policies 3.3.4 Anti-Competitive Behaviour	203. Indirect Economic Impacts 415. Public Policy									
	3.4 Business Ethics	3.4.1 Anti-Corruption Policies 3.4.2 Anti-Competitive Behaviour 3.4.3 Business Ethics and Transparency of Payments 3.4.4 Regulatory Capture and Political Influence	205. Anti-Corruption 206. Anti-Competitive Behaviour 204. Procurement Practices 414. Supplier Social Assessment	Business Ethics & Transparency of Payments Competitive Behaviour Regulatory Capture & Political Influence								

“Mapeamos los pares regularmente. Además de obtener información financiera y de inversores sobre los competidores upstream, también podemos rastrear hacia dónde se mueven los actores downstream, lo que afectará a nuestros clientes y, en última instancia, a nuestro negocio”.

Índice de materialidad

El benchmarking de un grupo de pares y un sector para los temas elegidos, el énfasis dado, los cambios de posición o las nuevas inclusiones permite una "verificación de sentido" externa de la evaluación de materialidad.



¿Cómo podemos gestionar mejor la materialidad?

Insight. La evaluación de materialidad debe volverse más dinámica

En relación con la distinción entre materialidad estratégica y operativa discutida anteriormente, los líderes ESG destacaron la importancia de mantener una vigilancia activa sobre los temas de materialidad operativos e impulsados por eventos. Esto podría referirse a cambios en las políticas del gobierno, escándalos de clientes clave o convergencia de temas (es decir, clima + justicia ambiental + problemas sociales).

Si bien cada empresa e industria tiene un plan de materialidad único que evoluciona con el tiempo, la necesidad de actualizar la evaluación de materialidad (por ejemplo, semestralmente) se considera un obstáculo.

Los líderes ESG cuestionaron la practicidad de realizar evaluaciones de materialidad con mayor frecuencia (costo + tiempo + gestión), pero reconocieron el creciente apetito de los stakeholders externos por esto, particularmente dentro de la comunidad de inversores. La tendencia será hacia una tecnología de escaneo del horizonte más automatizado para mapear dinámicamente los temas de materialidad y el sentimiento de los stakeholders a escala.

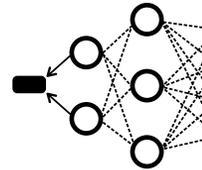
Un modelo de esquema de materialidad dinámica

Universo temático ESG



- Social
- Noticias
- Datos de expertos
- Datos del gobierno
- Web
- Datos de terceros

Escaneo del horizonte



- Benchmarking
- Red de stakeholders
- Análisis
- Análisis de sentimientos



- Informes
- ONGs/fuentes de activistas



“Es clave consolidar el escaneo del horizonte y las discusiones de los stakeholders. Sólo entonces podemos estar seguros de obtener la información correcta y ver qué sucederá en el futuro cercano.”

Evaluación frecuente de los stakeholders

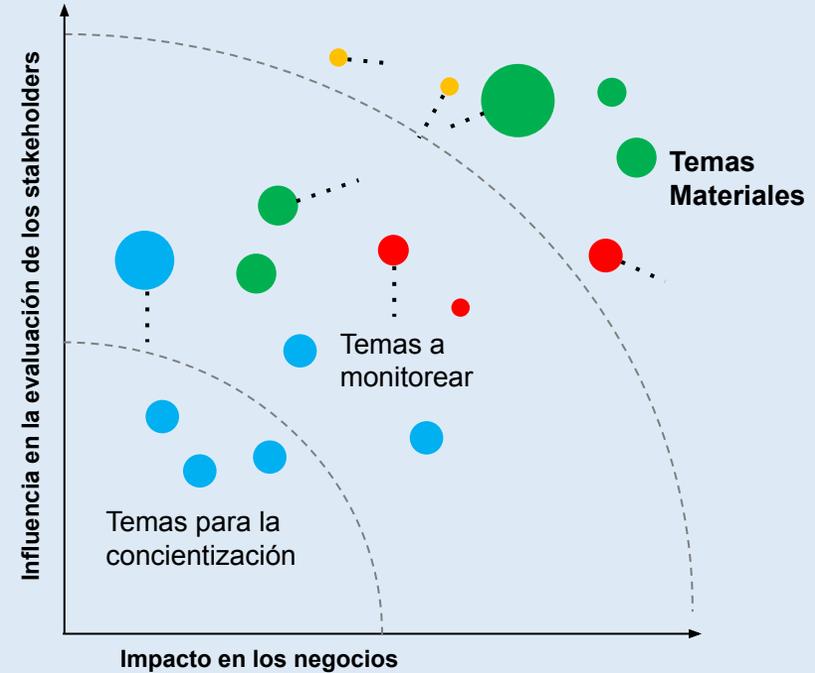
Cat.	Material topic	Co. Value at stake	Avg.	Gov't	NGOs	Community	Etc.
E	Climate change	25	27	25	27	25	—
	Environmental protection	25	25	27	25	25	—
	Transparency	25	25	27	25	25	—
S	Human rights	25	25	25	25	25	—
	Labour practices	25	27	25	25	25	—
	Diversity	25	25	24	25	25	—
G	Privacy	25	22	25	25	25	—
	etc.	—	—	—	—	—	—

*Sentimiento de los stakeholders: por tema, geografía y categoría de stakeholders hacia la empresa, grupo de pares y narrativa general

Matriz de materialidad dinámica



- Volumen de actividad
- Sentimiento de los stakeholders
- Cambio de dirección/tiempo



¿Cómo podemos gestionar mejor la materialidad?

Insight. La perspectiva de los stakeholders es cada vez más importante

El capitalismo de las partes interesadas es la palabra de moda, impulsada por la Declaración de la Mesa Redonda de Negocios sobre el Propósito Corporativo. [“Nos comprometemos a [...] entregar valor a todos los stakeholders”], Foro Económico Mundial en Davos. [Instando a pasar al modelo de "capitalismo de los stakeholders""] y, por supuesto, Larry Fink, director de BlackRock, el administrador de activos más grande del mundo [“comprometido con adoptar un propósito y servir a todas las partes interesadas”].

Sin embargo, los líderes ESG generalmente están de acuerdo que sus procesos existentes deben involucrar a más stakeholders, con mayor frecuencia, tanto para alinear la estrategia de la empresa con las expectativas de los stakeholders como un requisito clave en la preparación del informe de sostenibilidad.

Éste será un cambio impulsado por la tecnología y, afortunadamente, están surgiendo soluciones.

“La participación de los stakeholders debería ser menos arte y más ciencia”.

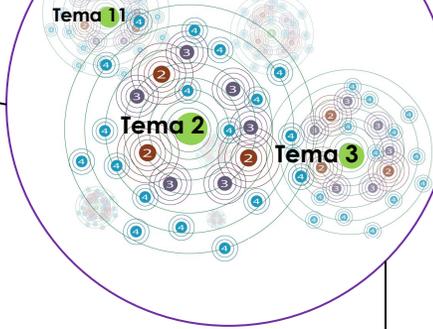
“Para entender qué y cuánto de una historia contarle a los inversores, no es suficiente mirar las métricas de materialidad (marco). Para comprender verdaderamente los factores ESG que afectan a la organización, necesitamos escuchar de nuestros grupos de interés qué temas son relevantes para ellos”.

Pulso global de los stakeholders

Cat.	Material topic	Co. Value at stake	Avg.	Gov't	NGOs	Community	Etc.
E	Climate strategy	2.5	2.7	2.5	2.1	2.8	...
	Environmental transparency	4.3	4.5	3.7	4.3	4.1	...
	Transparency	3.8	3.9	3.7	3.8	3.9	...
S	Human rights	3.0	3.4	3.5	2.8	3.8	...
	Labour practices	4.0	2.7	4.1	2.1	4.1	...
G	Diversity	2.8	1.8	2.4	2.1	3	...
	Privacy	1.0	2.2	3.6	2.1	1.2	...
	Etc.

Sentimiento de los stakeholders*: por tema, geografía y categorización de los stakeholders para la empresa, los pares y la narrativa general

Pulso de tema material



Proceso GRI y desafíos comunes



GRI 102-40. Proceso de elaboración de informes de sostenibilidad para la participación de los stakeholders



- Por lo general, es un proceso de 'caja negra' difícil de comparar el número, la amplitud y el proceso de participación con el grupo de pares superior
- Tamaño de muestra pequeño
- Sesgo de selección: hablar con aquellos que conoce y con los que le responderán
- Un proceso muy basado en datos y consultas con el que muchas empresas luchan y necesitan subcontratar
- Muy manual, lento y costoso (presencial, grupos focales, entrevistas, llamadas telefónicas, ayuntamientos, encuestas online, por teléfono y APPs).
- Muchas empresas carecen de sistemas sólidos de gestión de stakeholders y optan por sistemas CRM, que a menudo son inadecuados para la tarea.

Desafíos y consideraciones

- Benchmarking Tendencias industriales
- Análisis de la red de stakeholders
- Análisis de sentimiento por temas y stakeholders

4. ¿Cómo abordar el desafío de los datos ESG?

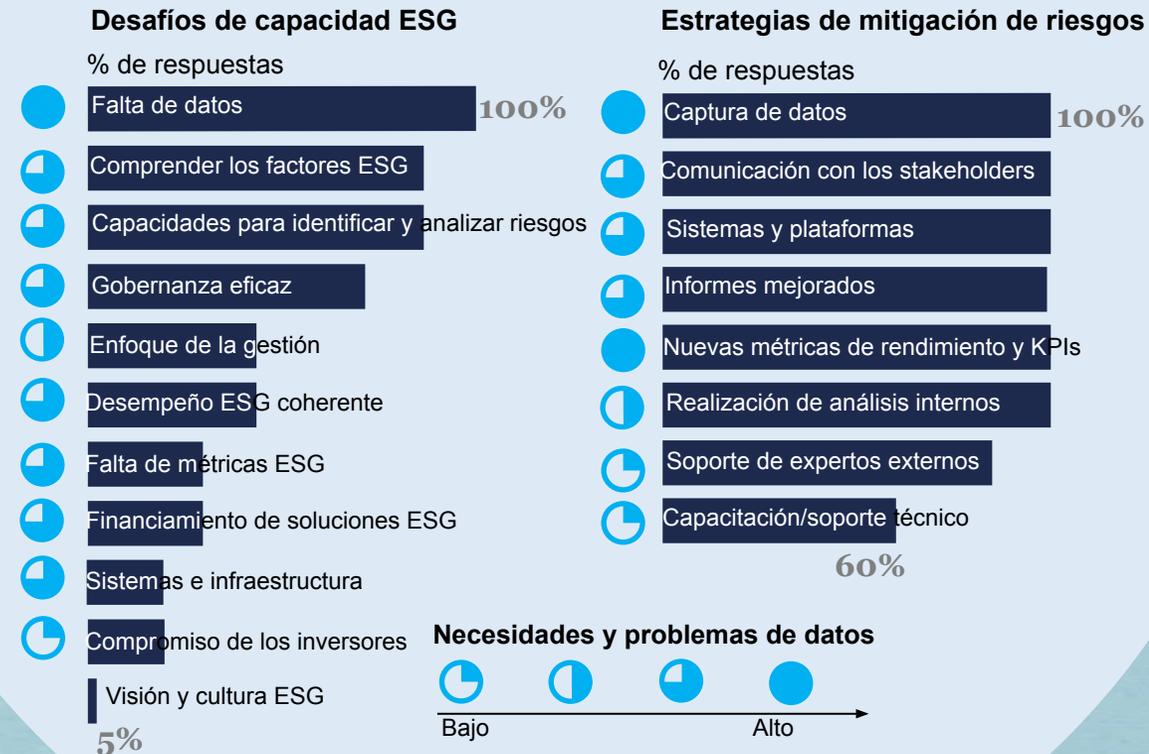
La falta y la necesidad de capturar datos ESG ocupa el **primer lugar** en los desafíos de desarrollo de capacidades y estrategias de mitigación de riesgos.

“Como empresa de insumos, nuestro mayor desafío con los datos es comprender cuántos agricultores tuvieron acceso a nuestros productos y, una vez que se son aplicados, cuál fue el impacto de estos sobre el suelo, tanto positivo como negativo.”

“Como productor de alimentos, nuestra mayor lucha con los datos es comprender el rendimiento nutricional de nuestros productos”.

Las necesidades y los problemas de datos impregnan casi todos los aspectos de la gestión eficaz ESG.

Comparación de características ESG y estrategias de riesgo



¿Cómo abordar el desafío de los datos ESG?

Insight. El desafío de los datos ESG se puede dividir en flujos de trabajo manejables

💡 En todos los principales desafíos de capacidad ESG y estrategias de mitigación de riesgos revisados, casi todos están relacionados con problemas con la definición, captura y armonización de datos en informes internos significativos y divulgación externa.

Partiendo del pensamiento de los primeros principios, los "datos" se pueden dividir en cuatro subdesafíos: 1) datos y flujo de datos, 2) métricas, 3) herramientas y sistemas y 4) conjuntos de habilidades digitales.

💬 “Sin datos y estándares de rendimiento, es difícil saber qué identificar y qué rastrear. Los KPIs están en todas partes.”

💬 “Para obtener una comprensión real de algo que cambia constantemente, se necesitan muchos sistemas heredados para recopilar los datos, administrarlos y medirlos a través de diferentes lentes”.

Los desafíos en datos ESG y riesgo se pueden separar en cuatro áreas de enfoque principales:

Desafíos de capacidad ESG



Estrategias de mitigación de riesgos



Enfoque de los datos

Datos y flujos de datos

Métricas

Herramientas y sistemas

Habilidades digitales

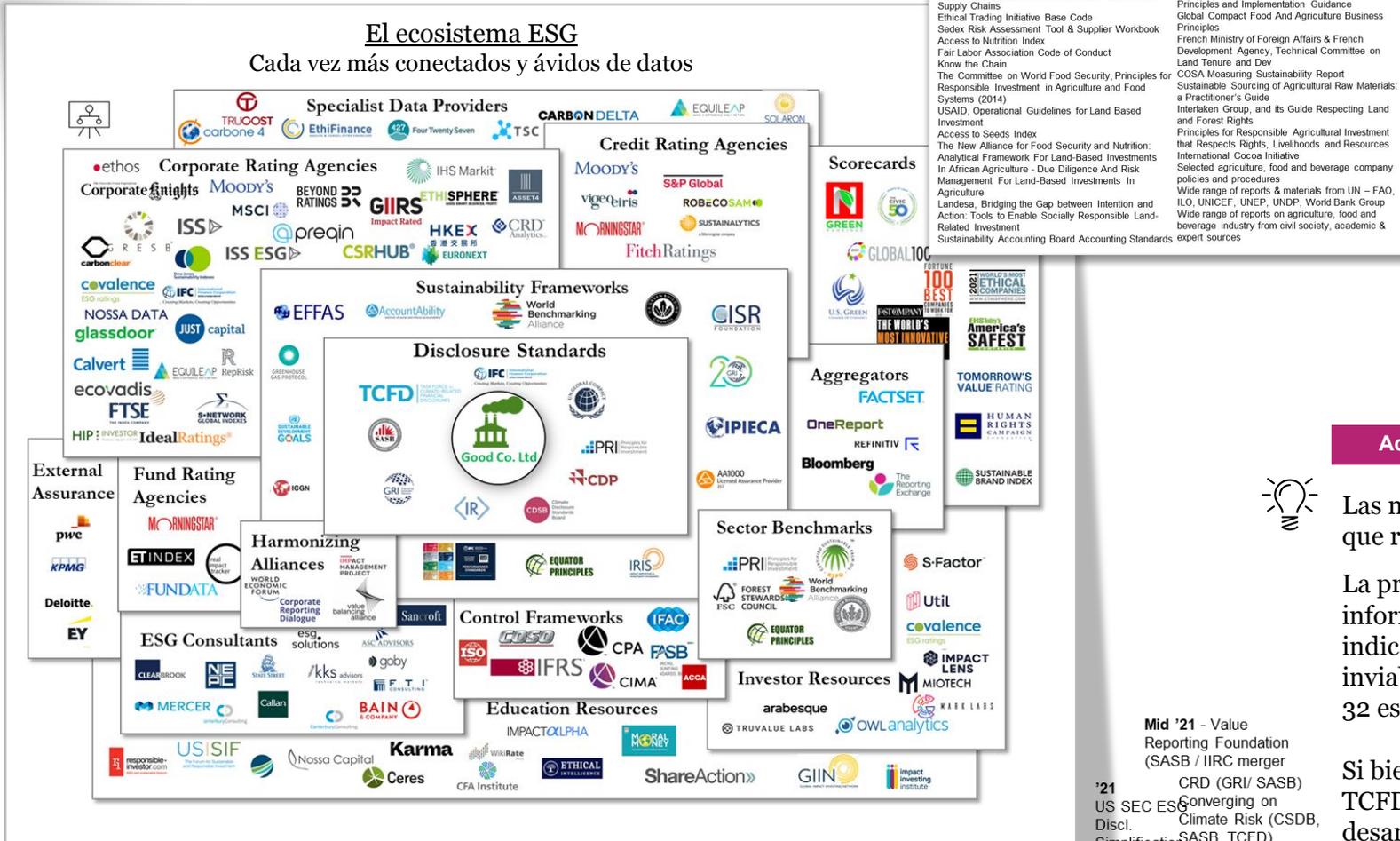
60%



¿Cómo abordar el desafío de los datos ESG?

Insight. Se necesitan métricas simples, transparentes y claras... Pero no espere esto tan pronto.

Estándares y fuentes de la industria de productos agrícolas (32)



FAO_CFS Voluntary Guidelines On The Responsible Governance Of Tenure Of Land, Fisheries And Forests In The Context Of National Food Security
 Ethical Trading Initiative Base Code
 Sedex Risk Assessment Tool & Supplier Workbook
 Access to Nutrition Index
 Fair Labor Association Code of Conduct
 Know the Chain
 The Committee on World Food Security, Principles for Responsible Investment in Agriculture and Food Systems (2014)
 USAID, Operational Guidelines for Land Based Investment
 Access to Seeds Index
 The New Alliance for Food Security and Nutrition: Analytical Framework For Land-Based Investments In African Agriculture - Due Diligence And Risk Management For Land-Based Investments In Agriculture
 Landesa, Bridging the Gap between Intention and Action: Tools to Enable Socially Responsible Land-Related Investment
 Sustainability Accounting Board Accounting Standards
 UN Guiding Principles Reporting Framework
 Agricultural Products Industry Standards and Sources
 Global Reporting Initiative, including sector supplements for mining and metals & oil and gas
 Roundtables on Sustainable Palm Oil, Biomaterials
 Free and Fair Labor in Palm Oil Production: Principles and Implementation Guidance
 Global Compact Food And Agriculture Business Principles
 French Ministry of Foreign Affairs & French Development Agency, Technical Committee on Land Tenure and Dev
 COSA Measuring Sustainability Report
 Sustainable Sourcing of Agricultural Raw Materials: a Practitioner's Guide
 Interlaken Group, and its Guide Respecting Land and Forest Rights
 Principles for Responsible Agricultural Investment that Respects Rights, Livelihoods and Resources
 International Cocoa Initiative
 Selected agriculture, food and beverage company policies and procedures
 Wide range of reports & materials from UN - FAO, ILO, UNICEF, UNEP, UNDP, World Bank Group
 Wide range of reports on agriculture, food and beverage industry from civil society, academic & expert sources



Acerca de las métricas

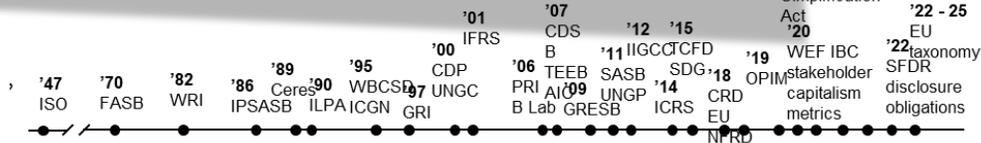


Las métricas son un área común de frustración y que requiere más trabajo.

La proliferación y la falta de alineación entre más de 2000 marcos de informes, requisitos, metodologías y protocolos con más de 1424 indicadores potenciales de rendimiento de ESG se consideraron casi inviables. Además, se desafió a los participantes a administrar más de 32 estándares específicos del sector.

Si bien la mayoría maneja la divulgación de ESG bajo GRI, SASB, IIRC, TCFD y CDP o un enfoque combinado que puede ser facilitado por el desarrollo de la Junta de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB), el matiz de materialidad, la falta de claridad y transparencia en las metodologías y las métricas utilizadas fueron fuentes comunes de frustración.

¡Sopa de siglas!
 Informes, requisitos, metodologías y protocolos



¿Cómo abordar el desafío de los datos ESG?

Insight. El liderazgo ESG se centra cada vez más en la gestión de datos

Varios factores impulsan el desafío de los datos, incluidos los sistemas y datos dispares que complican la recopilación sólida de datos ESG en una organización.

1. ¿Qué datos y por qué?



Con la alta demanda externa de diferentes puntos y tipos de datos, el desafío es construir un flujo de trabajo de datos robusto y lo suficientemente simple para ser capaz de responder cuatro preguntas: 1) ¿Qué datos y por qué? 2) ¿Quién los detiene? 3) ¿Cómo podemos controlarlos? y 4) ¿Cómo deben incluirse en los informes?



Anatomía de un flujo de datos ESG

Los hallazgos fueron extrapolados a un marco de flujo de datos ESG de mejores prácticas.

2. Definición y propiedad de los datos

Definición del propietario de la fuente de datos y asignación de responsabilidades

- Asignación y definición transparentes de propiedad y responsabilidades
- Procedimientos formales para garantizar suficiente intercambio de conocimientos/recopilación de datos

Compras

- Negligencia previa del proveedor
- Datos de la cadena de suministro
- Responsabilidad del producto
- Emisiones de alcance 3

RRHH

- Diversidad en el equipo
- Rotación de personal
- Conducta, quejas y denuncias
- Incentivos, remuneración
- Minorías/representación femenina (liderazgo)
- Acceso a planes de salud
- Capacitación y desarrollo de los empleados

Operaciones

- Emisiones de Alcance 1 y 2
- Datos de eficiencia de flota
- Reciclaje de datos
- Residuos peligrosos
- Grado de carbono
- Biodiversidad/Usos de datos sobre la tierra
- Consumo de energías renovables
- Datos de carbono

TI y Datos

- Privacidad de datos
- Ciberseguridad/infraestructura

Front Office

- Riesgo de clientes, contrapartes y transaccional

Financiero

- Riesgos financieros relacionados con el clima
- Datos de precios, pronósticos y presupuestos
- Informes financieros y asignación de capital
- Pasivos en contratos de seguro
- Deterioro de activos
- Transparencia fiscal
- Recaudación verde

Estrategia

- Inteligencia competitiva
- Inteligencia de la demanda del mercado
- Cambio de preferencias ESG del cliente

Auditoría Interna y Riesgos

- Anti corrupción
- Riesgo de divulgación ESG

Salud y Seguridad

- Incidentes críticos
- Datos de emergencia

Comunicación

- Inteligencia competitiva
- Señales controvertidas
- Referencias sectoriales, geográficas y pares
- Información externa de los stakeholders (noticias, redes sociales, revistas comerciales, puntos de referencia, academia, informes)

Departamento de RSC

- Participación de la comunidad
- Derechos humanos
- Datos de acción de las ONGs

Relación con inversores

- Datos de clasificación, normas y protocolos
- Métricas controvertidas
- Datos del emisor
- Calificación de divulgación

Liderazgo y Gobernanza

- Compensación Ejecutiva
- Calificaciones de ética empresarial
- Comportamiento competitivo
- Plan de sucesión

Asuntos Gubernamentales/Política

- Legal, regulatorio, producto
- Relaciones regulatorias

Legal y Compliance

- Composición de la junta
- Acción legal
- Datos de riesgo de responsabilidad
- Riesgo de lavado verde

3. Estructura de control

Definición de métricas y transparencia de datos

- Definiciones métricas, protocolos estándar y medidas
- Definiciones/descripciones de datos relevantes
- Alineación de suposiciones, proyecciones, mediciones

Depósito de datos ESG

Sistemas GRC/ERM

Sistemas de Control Interno

- Sistemas de control formales y operativos para métricas no financieras clave
- Proceso de control para asegurar: cantidad, calidad, tarifa, exhaustividad, accesibilidad y disciplina

Fuentes de datos externas
Fuentes de datos internas

Alcance de consolidación y presentación de informes

- Período de informe y alcance de consolidación consistentes con cifras financieras clave
- Especificación de grupos de consolidación

Verificación de datos de los stakeholders

Monitoreo de disputas

Comité de Sostenibilidad/ESG

Informe de la Junta

Divulgación de la empresa

Procesos de verificación externa

Comunidad de inversores

Proveedores de servicios proxy

Próximos pasos



Principales conclusiones

Las organizaciones deben estar preparadas para responder a cambios rápidos en los comportamientos del mercado y de los consumidores, el panorama de riesgos, las demandas reglamentarias y las expectativas de los stakeholders.

Las organizaciones deben estar preparadas para demostrar que están mejorando su liderazgo ESG y gestión ágil del desempeño al:

- 1) **Impulsar el apoyo al marco común de evaluación de la madurez ESG;**
- 2) **Definir de flujos de trabajo y procesos de gestión ESG claros;**
- 3) **Construir una mayor alineación entre la sostenibilidad y las actividades de gestión de riesgos a través del establecimiento de objetivos estratégicos y la evaluación de riesgos;**
- 4) **Cambiar a evaluaciones de materialidad más frecuentes que respalden una estrategia consistente y también un desempeño operativo ágil;**
- 5) **Adoptar la tecnología y los datos en todo el flujo de trabajo de ESG y las métricas de rendimiento.**

Fundamentos

¿Qué desarrollos tecnológicos necesita para respaldar la gestión futura de ESG?

% respuestas



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

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT
www.wbcsd.org

El WBCSD es la principal asociación mundial dirigida por los directores ejecutivos de más de 200 empresas líderes en desarrollo sostenible que trabajan colectivamente para acelerar las transformaciones del sistema necesarias para un futuro más equitativo y ambientalmente positivo que esté comprometido con la neutralidad de carbono.

Esto es posible al involucrar a ejecutivos y líderes empresariales y de sostenibilidad para compartir conocimientos prácticos sobre los obstáculos y oportunidades actuales para responder al desafío integrado del clima, la naturaleza y la desigualdad; co-desarrollar guías prácticas para CEOs a partir de estos conocimientos; proporcionar orientación sobre objetivos basada en la ciencia, incluyendo estándares y protocolos; y desarrollar herramientas y plataformas para ayudar a las empresas líderes en sostenibilidad a impulsar acciones integradas para abordar los desafíos climáticos y de desigualdad en todos los sectores y regiones.

Las empresas miembro son de todos los sectores comerciales y de las principales economías, lo que representa más de 8,5 billones de dólares en ingresos y 19 millones de empleados. Nuestra red global de casi 70 consejos empresariales nacionales brinda a nuestros miembros un alcance sin precedentes. Desde 1995, el WBCSD ha estado en una posición única para trabajar con empresas de todas las cadenas de valor para brindar soluciones comerciales impactantes a los problemas de sostenibilidad más desafiantes. Juntos, somos la voz empresarial líder en sostenibilidad, unidos por nuestra visión de un mundo en el que más de 9 mil millones de personas puedan vivir bien, dentro de los límites del planeta, para mediados de siglo.

Síguenos en Twitter y LinkedIn.

Proyectos de programas relacionados y materiales de apoyo:

- Orientación para aplicar la gestión de riesgos empresariales (ERM) a los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG): <https://www.wbcsd.org/bn68>
- Una evaluación mejorada de los riesgos que afectan al sector alimentario y agrícola: <https://www.wbcsd.org/DRAFoodAg>
- Valor de restablecimiento de WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value>
- Alimentos y naturaleza del WBCSD: <https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature>

Aviso Legal

Los puntos de vista y opiniones expresadas aquí son responsabilidad del WBCSD y TSC, con base en la visión compartida por los entrevistados. No representan necesariamente los puntos de vista y opiniones de ninguna organización o participante individual que haya contribuido al estudio.

Esta versión traducida es solo para fines informativos. Si hay alguna diferencia o inconsistencia entre la versión original y esta versión, prevalecerá el contenido de la versión original. Además, el traductor no será responsable de los inconvenientes causados por la traducción.

Acerca de TSC.ai

THE STAKEHOLDER COMPANY
www.tsc.ai

TSC es un líder mundial en software y datos ESG impulsados por IA. Trabajamos con muchas de las corporaciones más grandes del planeta en más de 104 países.

Nuestros sistemas de IA de cuarta generación se enfocan en proporcionar el mapeo general de los factores de materialidad ESG y las complejas redes de stakeholders y sus posiciones e influencia para mapear quién y qué importa, dónde y, lo más importante, por qué.

Síguenos en LinkedIn

Publicaciones relacionadas:

- Manual ESG: <https://tsc.ai/esg-playbook/>
- Para acceder a las imágenes presentadas en este informe o para evaluar la madurez ESG de su empresa, envíe un correo electrónico a esg@tsc.ai

Principales Autores y Contactos



Gordon Darling
Director Redefining Value
WBCSD
darling@wbcsd.org



Terence Lyons
CEO
TSC.ai
terence@tsc.ai



Jérôme Kusters
Head of Impact & Sustainability
TSC.ai
jerome@tsc.ai

