

# Competencia climática en el Consejo: adelantándose a la curva

KPMG Board Leadership Center en México

## La importancia de incluir en la agenda las acciones para mitigar el cambio climático

Considerando que el cambio climático ahora se presenta como un riesgo financiero para las empresas, darle su debida atención se ha convertido en un tema urgente. Así pues, los consejos, independientemente del tamaño de la industria en la que se desempeñan, deben tomar nota.

El apremio está impulsado por una confluencia de factores, de los cuales los más visibles son los impactos físicos acelerados que se han manifestado en inundaciones, incendios forestales, aumento del nivel del mar y sequías cada vez más frecuentes y severas, así como la inquietud de muchos expertos de que la oportunidad para prevenir consecuencias más graves a largo plazo se está cerrando rápidamente.

Por lo tanto, los inversionistas están muy interesados en comprender si los consejos tienen el conocimiento y los procesos necesarios para supervisar cómo hacer frente, desde la Alta Dirección, a los riesgos financieros asociados con el clima y proporcionar orientación informada y proactiva como administradores del valor a largo plazo.

Los cambios en el panorama empresarial impulsados por el clima exigirán habilidades de adaptación en los consejos. Teniendo en cuenta las realidades actuales y a largo plazo, estos pueden orientar a sus corporaciones para que se adapten, mitiguen el riesgo y descubran nuevas oportunidades para la creación de valor.

En este documento presentamos los puntos clave para la supervisión del Consejo de Administración en temas relacionados con el cambio climático.

## Ajuste de nivel

### Cero Emisiones Netas

Las organizaciones pueden esforzarse por alcanzar la meta de cero emisiones netas mediante la identificación, mitigación y monitoreo de tres tipos de alcance de sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI):



**Alcance 1:** emisiones directas, propiedad de la entidad o controladas por la misma



**Alcance 2:** emisiones asociadas con la producción de energía consumida por una organización



**Alcance 3:** emisiones indirectas asociadas con las actividades de la empresa y fuentes que no son propiedad de una entidad ni están controladas por la misma, incluyendo la cadena de suministro

Las partes interesadas exigen cada vez más que las organizaciones tengan planes para alcanzar la meta de cero emisiones netas, los cuales deben ser entendidos y estar respaldados por el Consejo, así como tener objetivos intermedios factibles y ser monitoreados y reportados regularmente.



## Evaluación de riesgos

El riesgo climático es una amenaza que vemos y reconocemos, pero para el cual no se están implementando estrategias que lo combatan efectivamente. Teniendo en cuenta los peligros potenciales para las operaciones, le corresponde al Consejo de Administración impulsar acciones que contribuyan a su control, así como realizar la planeación de escenarios asociados y su respectiva respuesta en la agenda de supervisión.

Las consideraciones a corto plazo incluyen la planeación de crisis para la resiliencia operativa en caso de interrupción por daños causados en condiciones climáticas extremas. Por otra parte, los planes a largo plazo exigen una mirada estratégica con respecto a las futuras vulnerabilidades de la cadena de suministro de la empresa, en caso de diversos escenarios de calentamiento global.

## Evaluación de procesos

Para que la Alta Dirección realice una correcta evaluación de los procesos de riesgos relacionados con el clima, es importante considerar las siguientes preguntas:

- ¿Quién es responsable de la evaluación en la organización?
- ¿El proceso de evaluación incluye la participación de líderes de negocios y especialistas en sustentabilidad?
- ¿Cómo se tomaron en cuenta las perspectivas de las partes interesadas?
- ¿Qué partes interesadas se consideraron? ¿Faltó alguna que sea importante?
- ¿Se evaluaron los riesgos con base en escenarios consistentes con el calentamiento global a 1.5 °C o más dentro de los rangos estimados por el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés)?
- ¿Los plazos considerados en la evaluación son congruentes con los horizontes de tiempo de inversión de capital y negocios de la empresa?
- ¿El liderazgo de la empresa puede articular claramente cómo se integran la evaluación de riesgos y la estrategia de negocios?

## Evaluación de oportunidades

### Reevaluar las estrategias para identificar oportunidades de crecimiento y transformación

Los consejos pueden ayudar a la Alta Dirección a evitar el riesgo que representa abordar el cambio climático como un tema independiente de la estrategia empresarial. Las tendencias relacionadas con el clima, que incluyen tanto los impactos físicos como las expectativas de las partes interesadas, deben examinarse como fuerzas externas que pueden habilitar o alterar el modelo de negocios del corporativo.

De hecho, para muchas compañías los temas climáticos tienen un impacto radical en los productos y servicios básicos, y en algunos casos plantean un desafío existencial para la propia organización.

La planeación de escenarios a largo plazo puede ayudar a las organizaciones a anticipar e integrar la resiliencia en la estrategia de la entidad. Estas son algunas de las acciones que el Consejo de Administración debe considerar para realinear la estrategia con las realidades climáticas:

- Examinar los valores, misión y activos clave del negocio
- Realizar un ejercicio de “previsión climática” para explorar de qué manera el clima puede afectar a la empresa a corto, mediano y largo plazo (al menos de cinco a diez años)
- Reevaluar productos, servicios y operaciones basados en el clima, destacando los activos centrales y los puntos de diferenciación
- Considerar el equilibrio necesario para mantener o mejorar el valor de la firma actual sin comprometer la capacidad de crear valor en el futuro

## Integración

### Fomentar el compromiso en toda la empresa

Es poco probable que un objetivo de amplio alcance relacionado con el clima tenga éxito sin una alineación organizacional con los objetivos, procesos e incentivos que permitirán el éxito.

El Consejo de Administración puede fomentar la integración de la acción climática en la empresa realizando actividades como las siguientes:

- Considerar el clima de manera integral, no solo como la A del concepto ASG (criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo)
- Guiar a la Alta Dirección para desarrollar una postura empresarial sobre la acción climática basada en la ciencia
- Fomentar la educación climática, el lenguaje congruente y la colaboración en el establecimiento e implementación de metas en toda la organización

- Considerar las métricas e incentivos apropiados, en relación con la compensación ejecutiva y su filosofía, para la corporación en su conjunto
- Considerar el esfuerzo de los grupos de interés externos para trabajar colectivamente en camino hacia la acción

## Gobierno corporativo del Consejo de Administración

### Asegurar que la supervisión relacionada con el clima esté incorporada en la composición, estructura y procesos

Si bien no todos los miembros del Consejo de Administración deben tener una experiencia profunda en cuanto al clima (aunque en algunas industrias esto puede ser necesario), en conjunto deben comprender los temas, intereses de los *stakeholders* y las implicaciones de los escenarios potenciales lo suficientemente bien como para realizar evaluaciones informadas de los procesos y talento de la Administración, pero también para reconocer los puntos ciegos y tomar decisiones sobre inversiones y compensaciones.

Los objetivos relacionados con el cambio climático suelen ser a muy largo plazo y el Consejo querrá desarrollar una cadencia de recepción de información para supervisar el avance a lo largo del camino. Por ello, en la rendición de cuentas se debe considerar si:

- ¿El Consejo incluye objetivos relacionados con el clima en las métricas de compensación del Director General?
- ¿Qué tan adentro de la organización espera el Consejo de Administración que se alcancen las métricas climáticas relacionadas con la compensación?
- ¿Qué controles existen para prevenir el “green washing” (es decir, declaraciones públicas que no son congruentes con la conducta real de la empresa)?



## Comunicación

### Marcar la pauta para la revelación y participación de las partes interesadas

Muchos de los inversionistas institucionales más grandes del mundo han puesto el cambio climático a la cabeza de sus preocupaciones y han ejercido, cada vez más, no solo sus voces, sino también sus votos. Han votado a favor de las propuestas de los accionistas que piden revelaciones y acciones climáticas específicas, y han votado en contra de directores a causa de inquietudes que tienen que ver con el riesgo de transición.

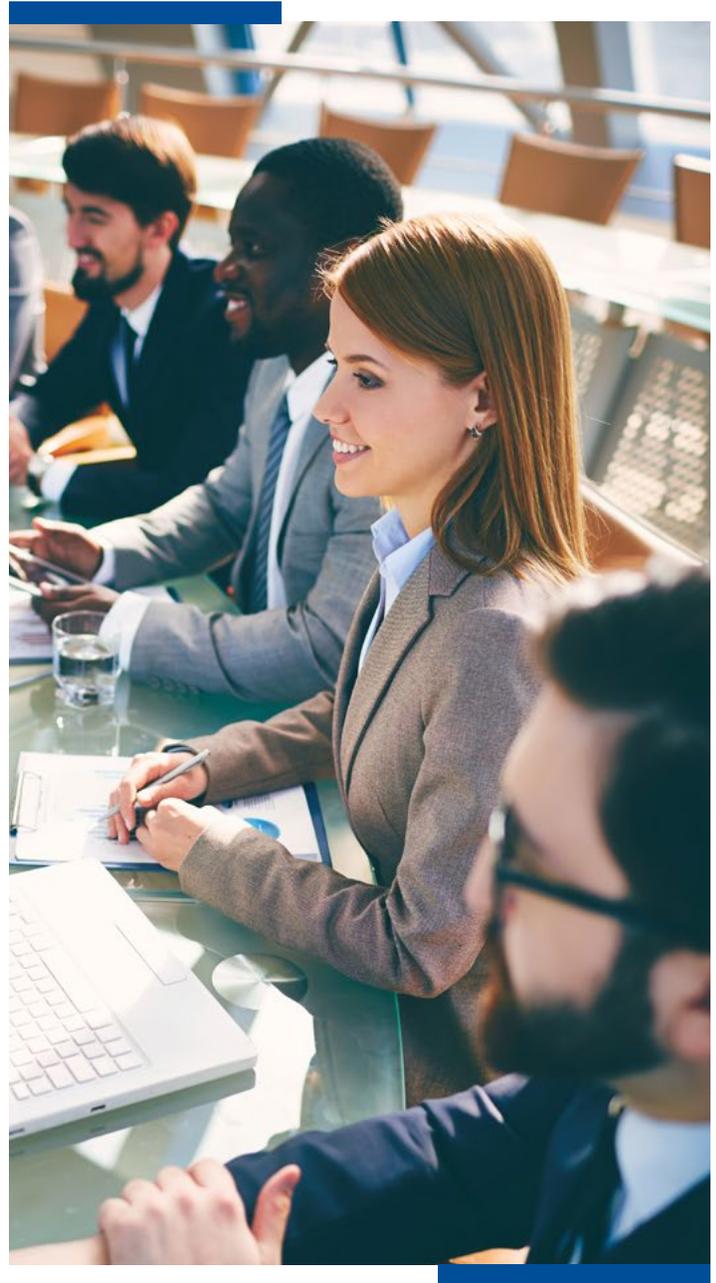
De esta manera, los inversionistas solicitan revelaciones específicas relacionadas con los planes de la empresa para lograr cero emisiones netas.

En la actualidad, existe una sopa de letras cada vez mayor de marcos, normas y calificaciones, incluyendo los Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), los estándares del Sustainability Accounting Standards Board (SASB), el Global Reporting Initiative (GRI), el International Accounting Standards Board (IASB), la Unión Europea, entre otros.

Las partes interesadas, incluyendo proveedores, clientes e inversionistas, a menudo solicitan que las compañías utilicen su marco o formato preferido, lo que puede agotar los recursos de la corporación al intentar dar gusto a todos los involucrados.

La historia de la organización debe ser coherente, ya sea comunicada directamente por el Consejo a un accionista institucional, por la Dirección General a un cliente o en un informe de sustentabilidad o revelación reglamentaria.

El Consejo de Administración puede ayudar a la propia Administración a mantenerse enfocada en comunicarse de manera congruente y entregar un mensaje que esté en línea con la historia de la entidad. Además, los directores son cada vez más el centro de atención.



### Acerca de KPMG Board Leadership Center en México

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx  
800 292 KPMG (5764)  
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



KPMG MÉXICO

