



IGCP

INSTITUTO DE GOBIERNO CORPORATIVO - PANAMÁ

X CONGRESO DE GOBIERNO CORPORATIVO
La Gobernanza de la Sostenibilidad e Innovación Tecnológica

“Gobernanza Climática para Líderes”

Jocelyn Ann Black Duvanced





● ● ● 3 conceptos – 3 aliados frente al cambio climático

“Gobernanza Climática para Líderes”



Ciencia
Climática

Tu entorno



Gobernanza

Tu escudo



Liderazgo

Tu coraje y huella

● ● ● 3 conceptos recaen hoy en el Directorio de las organizaciones



Deber de cuidado

Cumplimiento y debida diligencia

¿Cómo Director/a tengo hoy un compromiso con la gobernanza climática en las organizaciones que lidero?

¿Cuál priorizo en mis conversaciones de Board?



El escenario
donde hacemos
negocios **cambió.**

Entonces **¿quién soy yo** en
esta historia climática que
me toca liderar y qué huella
quiero dejar en la
construcción futura?





Joseph Black (1728–1799) fue un químico y físico escocés que **descubrió el CO₂**. Sus aportes son considerados **piedra angular para comprender la atmósfera, el efecto de los gases y la termodinámica**. Su investigación abrió las bases para entender los **gases de efecto invernadero**. Su trabajo es antecedente científico para los estudios modernos del **cambio climático**.



Yo, Jocelyn Ann Black, con ascendencia escocesa, soy heredera de un **legado científico y encontré un sello, para fortalecer el liderazgo climático incorporándolo en la gobernanza de los negocios**.



Ciencia Climática

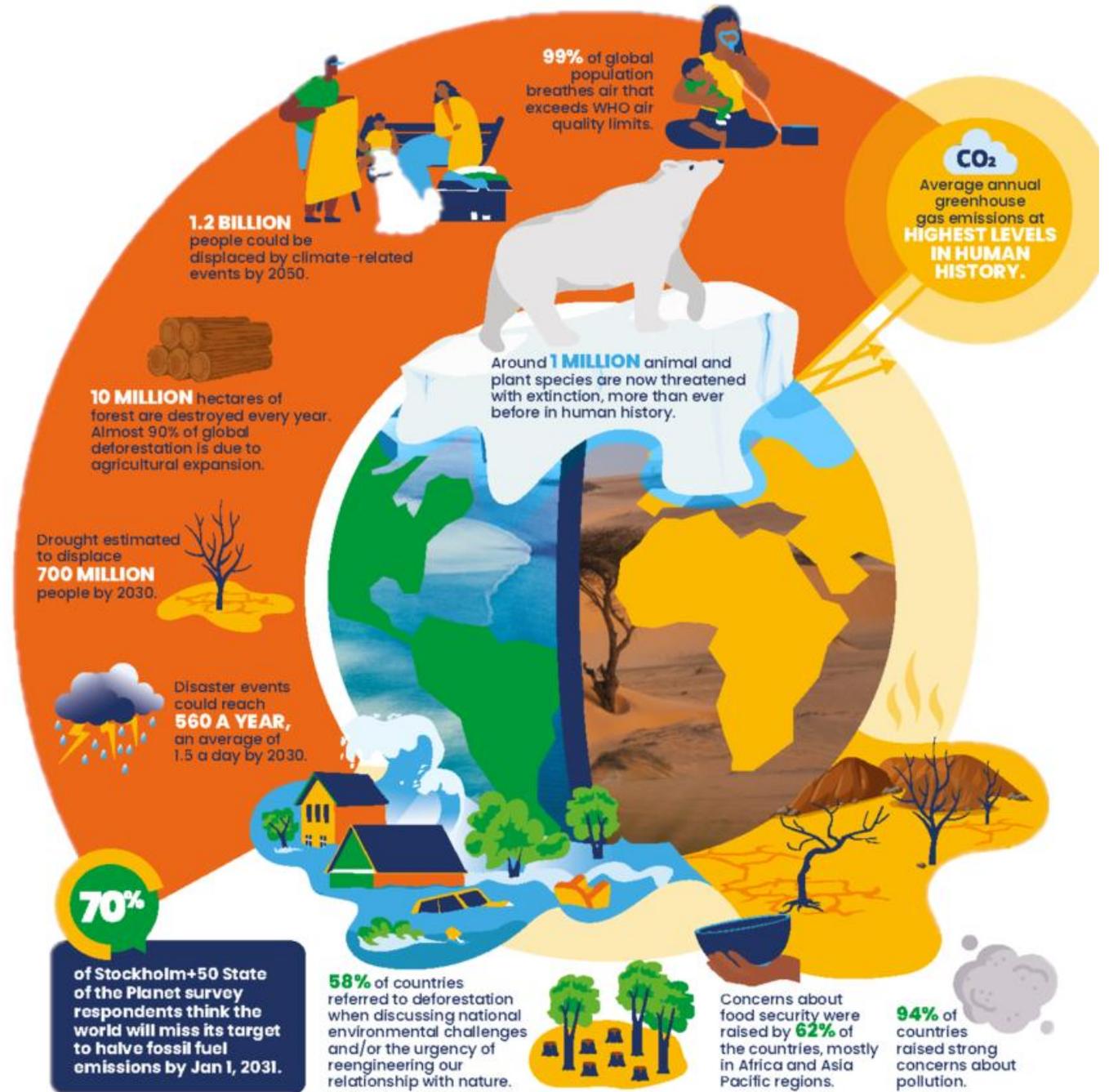


Triple crisis planetaria

“Humanity faces multiple interlinked challenges:

- climate change,
- pollution and
- biodiversity loss.

The complexity and difficulties of addressing these challenges are compounded and require urgent action.”



Evidencias del impacto de esta Triple crisis



Los desastres relacionados con el clima han causado más de **3,6 billones de dólares en daños desde el año 2000.**



Reporte que los fenómenos climáticos **extremos provocaron 18,100 muertes en el mundo** y se estima que aproximadamente el **2.2% de las horas de trabajo globales se perderán** por las altas temperaturas.



Costos en aumento: incluso con una fuerte reducción de emisiones, las pérdidas físicas para las mayores compañías podrían llegar a **US\$1,2 billones anuales hacia 2050** si no se actúa.

Fuente: Evidencia global de extremos climáticos y su vínculo con la acción humana – IPCC

Fuente: PRI

La baja inversión en reducción de riesgo ha elevado los costos de recuperación frente a desastres.



Un evento extremo puede paralizar al país y ocasionar pérdidas cercanas al **9% del PIB.**



Las **pérdidas aseguradas globales** por catástrofes naturales alcanzaron **los 100 mil millones de dólares en el primer semestre de 2025...**(especialmente por incendios forestales de y tormentas en Estados Unidos).

10 Principales Riesgos Globales World Economic Forum corto plazo 2 años y largo 10 años



Los riesgos medioambientales dominan

- fenómenos meteorológicos extremos
- pérdida de biodiversidad
- colapso de los ecosistemas
- cambios críticos en los sistemas terrestres
- escasez de recursos naturales

Informe de riesgos globales 2025

Riesgos globales clasificados por severidad



Por favor, estime el posible impacto (severidad) de los siguientes riesgos en un periodo de 2 y 10 años.



Categoría de riesgo ● Económico ● Ambiental ● Geopolítico ● Social ● Tecnológico

Los negocios se enfrentan a un desafío global



Riesgos más interconectados

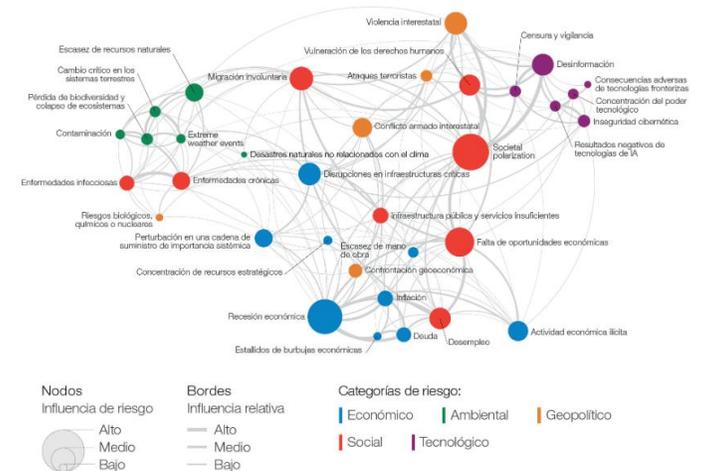
Se requiere de un enfoque holístico para enfrentar la crisis climática



Informe de Riesgos Globales 2024

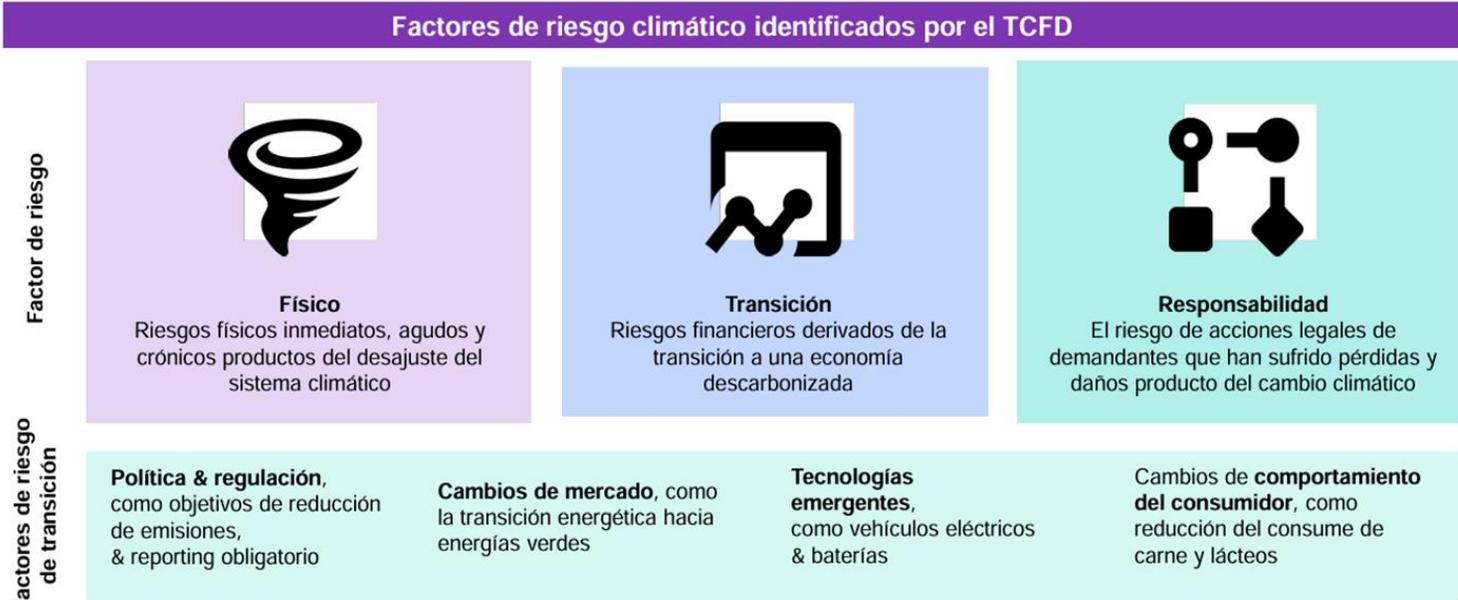


Panorama de riesgos globales: un mapa de interconexiones



Fuente: Encuesta de Percepción de Riesgos Globales del Foro Económico Mundial 2023-2024.

TCFD – TASK FORCE ON CLIMATE –RELATED FINANCIAL DISCLOSURES



Clasificación de Riesgo climático



Vulnerabilidad al cambio climático es predisposición a ser afectado negativamente por los efectos.

Comprende de conceptos que incluyen:

- Sensibilidad al daño
- Falta de capacidad de respuesta
- Adaptación de los ecosistemas, comunidades, territorios.



Como Directores

**¿Hacia dónde vamos a dirigir
las empresas frente a la ciencia
climática?**

**La ciencia está clara,
¿está clara tu estrategia de
negocio?**



Cambio climático es **SÍ** un asunto empresarial

Qué más necesitamos demostrar o que nos demuestren que el contexto donde nos toca liderar negocios hoy **CAMBIÓ!**

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), más del 70 % de los trabajadores del planeta, es decir, unos 2.400 millones de personas, están expuestos a temperaturas elevadas en el ejercicio de sus tareas.

DF
DIARIO FINANCIERO

SUPLEMENTO

SANTIAGO DE CHILE
JUEVES 4 DE SEPTIEMBRE DE 2025

EL CAMBIO CLIMÁTICO SE SUMA A LA LISTA DE LOS RIESGOS LABORALES

Los fenómenos extremos ya están impactando la salud de trabajadores en minería, construcción, transporte y agricultura, con más golpes de calor, deshidratación y, por ende, licencias médicas. ¿Cómo lo están abordando empresas y autoridades?

RODRÍGUEZA ORELLANA

El aumento de las temperaturas, los incendios o la sequía están afectando no solo a la naturaleza, sino también a los trabajadores que están en industrias estratégicas para el país.

"El impacto del cambio climático sobre la salud de los trabajadores ya es una preocupación relevante para las empresas [...] y ya se están observando sus efectos", dice la directora nacional del Instituto de Seguridad Laboral Aída Chacón.

Asegura que se ve un aumento de enfermedades relacionadas con el clima, como las respiratorias y cardiovasculares. También, medidas por exposición al sol y a sus reflejos como el cemento, la nieve o la arena, deshidratación y más. "También hay problemas de salud mental derivados de las condiciones laborales cada vez más adversas en trabajos al aire libre, como en la minería y la agricultura", detalla Chacón.

La gerente corporativa de salud del Centro de Salud Laboral Petrinovic, Daniela Pechuané, agrega que el Ministerio de Salud informó que a enero de 2025 se registraron 1.086 consultas por golpes de calor y deshidratación, "superando en un 3,6% el mismo dato del año anterior".

Costos

Además del impacto en la salud de los trabajadores, también hay consecuencias para las empresas. "Se traduce en costos muy concretos, como aumento de licencias médicas, menor productividad por pausas no planificadas, más rotación y, en algunos casos, accidentes laborales evitables. Un trabajador fatigado no solo rinde menos, sino que también está más expuesto a cometer errores que ponen en riesgo su seguridad y la de sus compañeros", dice Pechuané.

El doctor Fernando Peñafiel, director médico nacional del Centro Médico del Trabajador, explica que el cambio climático es preocupante porque la onda de calor va al alza. "Más calor, más horas perdidas, más lesiones y más costos, y la estructura laboral del país expone a muchos trabajadores al aire libre y con alta informalidad en ramas como construcción y agro, lo que dificulta implementar pausas, hidratación y

turnos flexibles. Además, las propias autoridades sanitarias chilenas advierten que los riesgos primarios de olas de calor en trabajadores son deshidratación, calambres, agotamiento y golpes de calor; los mismos cuadros que han observado los servicios de salud".

Es lo que el Instituto de Salud Pública del Ministerio de Salud publicó en la nota técnica "Efectos de las temperaturas extremas y olas de calor en la salud de los trabajadores: un enfoque preventivo desde la higiene ocupacional", donde se menciona que el calor extremo en trabajos que requieren de un esfuerzo físico intenso o cuando se está al aire libre -algo que se da en la construcción, agricultura, transporte y minería- puede generar estrés térmico, deshidratación, calambres, síncope o agotamiento.

El organismo indica que hay que fortalecer los sistemas de alerta temprana, la reorganización de tareas mediante ajustes en horarios laborales y la capacitación en medidas de prevención, crucial para garantizar la sostenibilidad productiva y social.

"Las empresas deben asegurar la protección de los trabajadores y trabajadoras con medidas que van desde el uso de protección solar hasta la realización de mapas de riesgo en diferentes entornos climáticos. Además, la integración de un enfoque de género y salud mental en las estrategias preventivas es clave para responder a los efectos del estrés térmico y otros problemas derivados de las nuevas condiciones de trabajo", destaca Chacón.

Avances

En el mundo ya se implementan medidas. "España incorporó en 2023 una obligación legal de prevenir medidas frente a fenómenos meteorológicos adversos (olas de calor), incluyendo la posibilidad de priorizar tareas en horas orribles y fuertes sanciones por incumplimiento. California no solo exige el programa "Agua-Descanso-Sombra" al aire libre, desde julio de 2024 exige también un estándar de calor en interiores que obliga a tomar medidas desde 28 °C, con controles, hidratación, áreas frescas y planes de emergencia", detalla Peñafiel.

Frente a este nuevo riesgo laboral, las empresas chilenas ya están trabajando para prevenir su impacto. "En construcción ya vemos ajustes de horarios para fuentes en verano", ejemplifica Pechuané y añade que la gran minería y la agroindustria están implementando planes de adaptación "que incluyen desde estaciones de hidratación en terreno hasta monitores en tiempo real de signos vitales de los trabajadores".

Chacón agrega que si bien hay protocolos para el trabajo seguro, son casos aislados. "Todavía falta una implementación más generalizada y estructurada a nivel nacional", advierte.

1.086 CONSULTAS POR DESHIDRATACIÓN Y GOLPES DE CALOR SE REGISTRARON EN ENERO DE 2025 EN EL PAÍS.



Los negocios deben comprender,
NO SOLO EL COSTO de
sus actividades *en el medio ambiente*
(*impacto*)

Sino también ,
el **costo de la degradación ambiental**
para los negocios (riesgo de subsistencia)

Primer llamado es entender , informarse, **no resistirse**

Esto ~~no es activismo, no es estafa~~ esto es sobrevivencia humana y de los negocios que lideramos



El cambio climático y otras fuerzas disruptivas (geopolítica, recursos, tecnología) **son estructurales, no moda ni pasajeros**

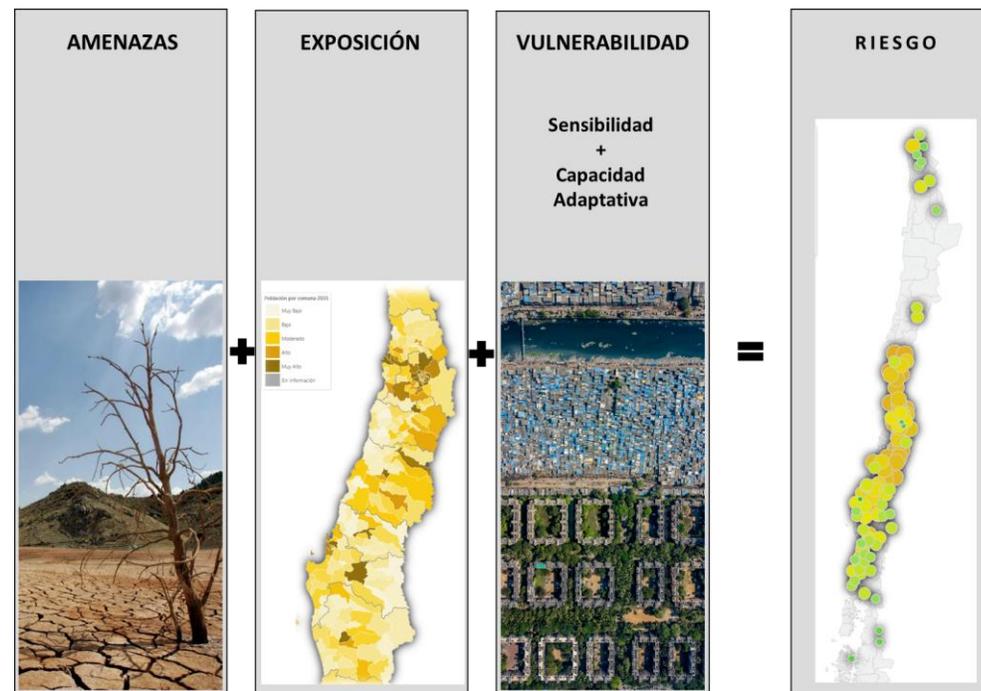
La resiliencia del negocio dependerá de la **resiliencia de la naturaleza**

El costo de la **inacción es alto**

Los países no pueden avanzar sin la acción del **sector privado** a quien le piden ayuda urgente para **FRENAR** lo que se proyecta en **pérdidas humanas y daño al ecosistema** producto de la emergencia climática.

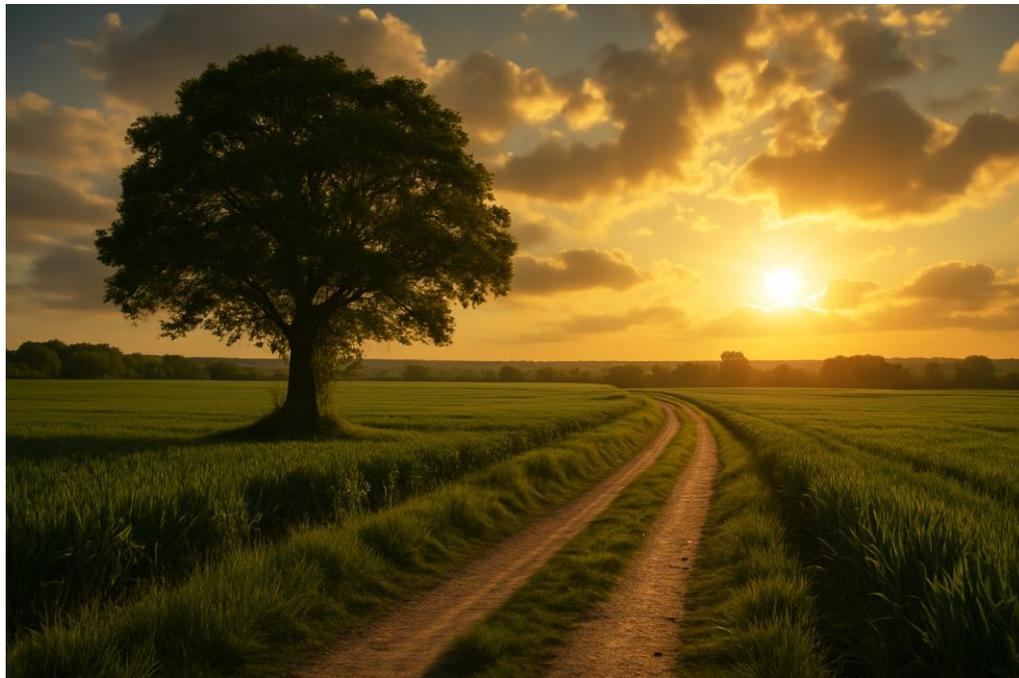
Los desastres causan daños, muerte, paralización, pérdida del valor de inversión, demandas.

Ya no es solo disminuir o reducir, hay que ajustar formas de eliminar, establecer nuevas formas de operar, regenerar.



- Riesgo de multa por indisponibilidad
- Daños en las personas
- Reducción en productividad laboral y cambios de jornada
- Afectación de la salud y aumento de costo
- Irrupción en cadena suministro
- Costos de reparación
- Costos de compensación
- Costos de legitimidad
- Costos de financiamiento
- Costos del precio de carbono
- Pérdida de biodiversidad
- Deforestación
- Escasez de agua

En el **Landscape**
aún hay más
que observar y evaluar



- Los riesgos climáticos se están materializando con mayor frecuencia y severidad (**riesgo climático**).
- Expectativas de los clientes están cambiando y también sus hábitos (**riesgo de mercado**).
- Inversores y financistas hacen más preguntas y solicitan más evidencias (**riesgo de financiamiento**).
- Activismo de accionistas que se materializa en desinversión (**riesgo de accionistas**).
- Reguladores avanzan con nuevos requisitos de divulgación relacionados con la naturaleza. (**riesgo regulatorio**).



[@yessicasprohnlebecerra2225](#)
hace 1 año Siempre me he preguntado por que autorizan construir con tanta proximidad al rio y no solo en San Fernando..entiendo que en Santiago no hay alternativas, pero en estas zonas si las hay...o seria que todo el mundo se relajó por la sequia..



- Hernan Mauricio Albornoz Baudrand**
Ya es hora de empezar a echar SAL a las carreteras , así como lo hacen en los países con nieve y hielo, Canada , Usa , Europa , la sal disuelve rápidamente el hielo y no patinarían ni resbalarían los vehículos..
7 h Me gusta Responder 6
- Sergio Alejandro Plaza Brizuela** Her...
Ver 5 respuestas más...
- Jacqueline Delcarmen Sepulveda Araya**
Que miedo viajar así ...Dios los cuide y proteja

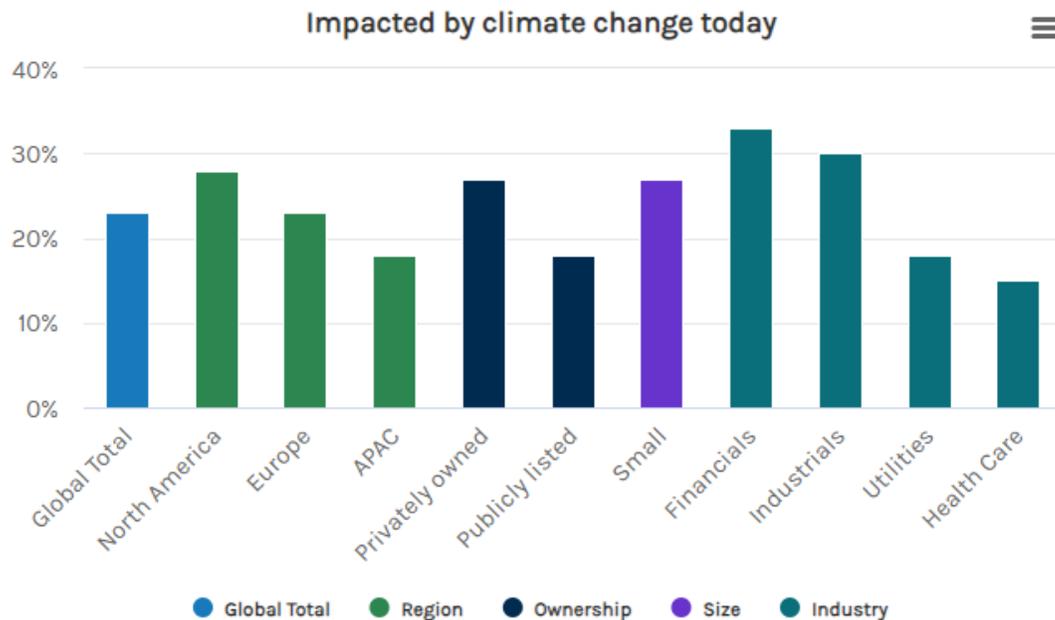
Transparencia climática (riesgo reputacional).

Social Risk

donde la comunidad presiona frente a la exposición a los efectos del cambio climático

Social Risks están entre los 10 Global risks for business, indica IFC International Finance Corporation.

El cambio climático afecta a las empresas hoy en día



Estudio del Instituto Morgan Stanley para Inversión Sostenible, mayo 2024.

23% dijo que ya existe un impacto del cambio climático en sus modelos de negocio. Eso pone al clima a la par con los riesgos comerciales más tradicionales, como la inestabilidad de la cadena de suministro y el conflicto geopolítico.

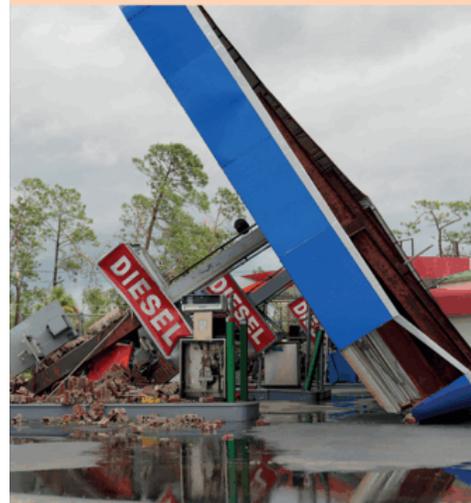
92% espera que el cambio climático afecte el modelo de negocios para 2050.

Ignorar los riesgos climáticos pone en peligro las ganancias.

Campaña de este mes en el Financial Times

El cambio climático es una catástrofe empresarial; la acción climática es una oportunidad de negocio.

Climate change is a business catastrophe.



Climate action is a business opportunity.

There's no longer any doubt that the climate crisis is putting your profits at risk. The only question is - what are you doing to turn things around?

When you take climate action, it's not just the planet that benefits. It's your business too. You can increase your resilience in the face of hurricanes and other extreme weather events that cause supply chain disruptions, stranded assets and resource scarcity.

You can lower your insurance premiums and increase your

share value. You can become more attractive to investors seeking long-term, low-risk value. And you can improve your reputation, sweeping up customers from competitors who are too slow, or unwilling to adapt.

Are you ready? Connect with our global community of board directors to discover how we can support you to future-proof your business and reap the benefits.

For more info, visit climate-governance.org





Las regulaciones y el
mercado se
acomodan

Negocios más que desafiados...

**Empresas
bajo asedio**

Break with BlackRock

PFZW envía una señal clara de descontento, exigiendo que los gestores de inversión actúen en defensa del clima y de los intereses a largo plazo de sus clientes.



El **Fondo de Pensiones para la Salud y el Bienestar de Países Bajos (PFZW)**, el segundo mayor del país, decidió **retirar un mandato de 14.500 millones de euros a BlackRock**, el mayor gestor de activos del mundo.

El motivo: **preocupación por la falta de acción de BlackRock frente al riesgo climático** y su **retiro de alianzas climáticas** en un contexto de presión política desde la Casa Blanca contra las políticas de emisiones netas cero.

SBTi abre estándar de cero emisiones netas para industria financiera

SBTi Science Based Targets



“Las instituciones financieras tienen la capacidad de desempeñar un papel transformador en la transición hacia cero emisiones netas. Su influencia en la economía global y su capacidad para gestionar sus carteras son inigualables para acelerar la transición hacia cero emisiones netas. Gracias a su amplia aplicabilidad y flexibilidad, este estándar sólido y con base científica ayudará a las instituciones financieras a impulsar la transición hacia cero emisiones netas en todo el mundo al 2050”.

Alberto Carrillo Pineda, Director Técnico del SBTi.

Secretario general de la OMI Organización Marítima Internacional, Arsenio Domínguez, reconoció que **la seguridad marítima se ha convertido en el principal desafío para el comercio internacional.** “

El transporte marítimo aporta alrededor del **3% de las emisiones globales de carbono**, aunque es responsable de movilizar cerca del 90% del comercio mundial.

Tarifas a las emisiones a partir de 2028, que se espera que el mecanismo genere recursos económicos que se destinarán especialmente a países en desarrollo.

La descarbonización transformará los costos logísticos y la organización de las cadenas de suministro internacionales.

El uso de nuevos combustibles como metanol renovable o amoníaco, sumado a la modernización tecnológica de las flotas, implicará inversiones millonarias para las navieras.

La OMI traza una hoja de ruta para la seguridad y la descarbonización del sector marítimo hacia 2050

La Organización Marítima Internacional (OMI) advierte que el comercio global enfrenta desafíos críticos por las tensiones geopolíticas y la necesidad de acelerar la descarbonización. El organismo busca garantizar la seguridad marítima y promueve la transición hacia combustibles limpios, un proceso que exigirá grandes inversiones.





REGULACIONES Y EL MERCADO SE ACOMODA

Chile cuenta con una Ley Marco de cambio climático De la cual baja la Estrategia y Planes.

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA CONSIDERACIÓN DEL CAMBIO CLIMÁTICO EN EL SEIA

Ministerio del Medio Ambiente
71.326 seguidores
7 horas • 🌐

¡Frente al cambio climático necesitamos adaptarnos!

No te quedes fuera de la consulta ciudadana sobre el anteproyecto del Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático.

Conoce más en: <https://lnkd.in/eszrWknk>

CONSULTA CIUDADANA ANTEPROYECTO

CONSTRUYAMOS JUNTOS UN PLAN NACIONAL DE ADAPTACION AL CAMBIO CLIMATICO

Participa con tu opinión en consultaciudadanas.mma.gob.cl

CHILE MEJOR
UN WOMEN
GREEN CLIMATE FUND

Elaborado por **Climate Bonds**

Mayo 2021

Hoja de Ruta para una Taxonomía en Chile

Un paso más hacia la consolidación de la agenda de Finanzas Verdes en el país

FINANZAS Y MERCADOS

Los planes del comité de la CMF para abordar los riesgos asociados al cambio climático en el sector financiero

Los avances logrados en la instancia de transformación en guías, seminarios y normativas para las instituciones fiscalizadas por el regulador.

Me gusta esto

Los avances logrados en la instancia de transformación en guías, seminarios y normativas para las instituciones fiscalizadas por el regulador.

Para enfrentar esta situación, el director de esta CMF con el comité de Riesgos Climáticos y Ambientales, impulsó por la dirección de la Comisión. Además, se realizó una reunión de trabajo con la participación de la industria financiera que se realizó el día 15 de mayo, para abordar los riesgos climáticos y ambientales en el sector financiero.

El comité de Riesgos Climáticos y Ambientales, impulsó por la dirección de la Comisión. Además, se realizó una reunión de trabajo con la participación de la industria financiera que se realizó el día 15 de mayo, para abordar los riesgos climáticos y ambientales en el sector financiero.

CHILE AVANZA EN ACCIÓN CLIMÁTICA Y JUSTICIA AMBIENTAL

CHILE AVANZA EN ACCIÓN CLIMÁTICA Y JUSTICIA AMBIENTAL

CHILE AVANZA EN ACCIÓN CLIMÁTICA Y JUSTICIA AMBIENTAL

Plan de Adaptación y Mitigación de los Servicios de Infraestructura al Cambio Climático

2017-2022

CHILE MEJOR



Observación y presión en los negocios y a su gobernanza



WEF

“Los inversionistas, autoridades y otros grupos de interés, están desafiando a las empresas para que demuestren un enfoque integral y estratégico para enfrentar los riesgos y oportunidades del cambio climático”. (World Economic Forum)



BID

“Parar financiar, es cada vez más relevante y pesa más el gobierno corporativo, pues la falta o debilidad en ello, es un riesgo que se materializa en un riesgo de crédito”. (Banco Interamericano de Desarrollo)



**Climate
Action
100+**

Miembros inversores controlan más de 60 billones de dólares en fondos bajo gestión, han actualizado sus criterios de referencia para incluir explícitamente una evaluación de cómo las empresas evalúan las capacidades climáticas de sus directores.



Rol del Directorio

Las capacidades y habilidades de los miembros del Directorio **estarán cada vez más exigidas.**



El rol del Directorio es contribuir a la sostenibilidad del negocio manteniéndose creando y **compartiendo valor en el largo plazo** para los diversos grupos de interés en la transición hacia una economía de cero emisiones netas y negocios más resilientes.
Para **crear valor futuro**, se deben tomar **las decisiones correctas en el presente**.

“La visión y las acciones concretas que toman los **directores, presidente y altos ejecutivos, son fundamentales para enfrentar los riesgos que plantea el cambio climático** y lograr una buena transición a una economía con bajas emisiones de carbono.”



Mark Carney, enviado especial de la ONU para la Acción Climática y Finanzas. Cofundador y Copresidente de GFANZ. ex Gobernador del Banco de Inglaterra y ex Gobernador del Banco de Canadá.

Deberes del Director



Deber fiduciario

- Supervisan el desempeño, la estrategia,
- Identificar, evaluar y actuar frente a los riesgos y posibles impactos climáticos
- Garantizan sistemas sólidos de cumplimiento legal.



Deber de cuidado y lealtad

- Deber de cuidado y lealtad del negocio frente a sus shareholders.
- Deber de cuidado Fomentar sistemas para la correcta prevención, predicción, detección temprana, generación de alertas proteger la vida.



Deber de divulgación

- En muchos países las empresas deben informar los riesgos climáticos financieros significativos.

Ignorar el cambio climático es incumplir el deber fiduciario.

- Los directores no necesitan ser expertos científicos, pero deben considerar las respuestas de gobiernos, empresas, consumidores y la sociedad frente al cambio climático.
- Tales factores pueden provocar cambios en:
 - Conductas y comportamiento de mercado.
 - Leyes y regulaciones.
 - Economía, finanzas.
 - Reputación, confianza y "licencia social" para operar.

(Fuente fondo de pensiones)

En Chile Norma 461 (año 2022) ahora Norma 519 incluye memorias integrales en IFRS S1/S2 sobre cambio climático

Aplica a empresas abiertas en la Bolsa (CMF Comisión de Mercado Financiero)

De los 992 directores declarados

- 2% cuenta con conocimientos demostrados en temas ESG

209 empresas reportaron

- 25% identificaron riesgos climáticos físicos y de transición
- Solo 2% identificó ellos como riesgo financiero

Solo 2% de las empresas reporta impacto financiero del cambio climático

Un estudio de Forvis Mazars mostró que, pese a los avances en transparencia y gobernanza, muchas empresas siguen reportando mal o no informan la brecha salarial, pese a las exigencias de la CMF.

EMPRESAS QUE REALIZAN VERIFICACIÓN EXTERNA DE PARTE DE SUS INDICADORES ASG PORCENTAJE

ESTUDIO	GLOBAL	IPSA
ESTUDIO 2024 (DATOS 2023)	10%	22%
ESTUDIO 2025 (DATOS 2024)	34%	72%

COMPOSICIÓN DE LOS DIRECTORIOS PORCENTAJE DE MUJERES

ESTUDIO	Porcentaje de Mujeres
ESTUDIO 2024 (DATOS 2023)	16%
ESTUDIO 2025 (DATOS 2024)	19%

la formación de quienes componen las mesas directivas. Un 25% de los 992 directores declaró que contaba con conocimientos en ASG, pero solo un 2% tiene experiencia o estudios específicos que respalden estas competencias. En el caso de las empresas IPSA, las cifras llegaron a 33% y 4%, respectivamente.

En materia de equidad de género, las mujeres representaron el 19% de los directorios de empresas en general y el 23% en las compañías IPSA. Con un universo más amplio de empresas evaluadas, la cifra general refleja un aumento respecto al 16% de 2024. Pero está todavía distante del promedio europeo (34%) y de la meta nacional de alcanzar un 40% hacia 2031.

A ello se le suma que el 27% de las empresas que reportan la brecha salarial lo hace de forma incorrecta, o simplemente no la hace, pese a las exigencias de la CMF.

"A casi tres años de la entrada en vigencia de la MCG 461, esta

Por Inagdalena Soublette

Cada vez más empresas optan por la verificación externa de sus indicadores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), mostró el estudio Transparencia ASG, auditoría y más allá 2025, realizado por la consultora Forvis Mazars, con datos recopilados de 2024.

Con el fin de evaluar el nivel de organizaciones están cumpliendo con la Norma de Carácter General N° 461 y su actualización N° 519 de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), así como el desempeño de su nivel de transparencia en la gestión de temas ASG", explicó a DF la socia de Forvis Mazars, Fanny Tora.

cuatro compañías adicionales que completaban el total (19) de empresas IPSA.

Solo el 25% de las empresas identificó riesgos físicos o de transición asociados al cambio climático, y apenas un 2% ha reportado su impacto financiero, según el estudio. Esto representa un reto para tratarla como un riesgo de negocio, situándola al mismo nivel que los temas financieros u operacionales", explicó Tora.

Respecto a la verificación externa de los indicadores ASG, se observó un avance en relación a la última edición: el porcentaje de empresas que recurre a estos métodos para

Estudio global en directorios

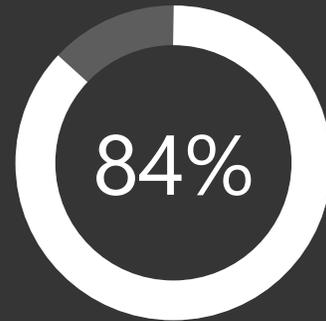
Empowering board directors to drive climate action

Director perspectives from across the globe

Global Impact Study Findings 2025

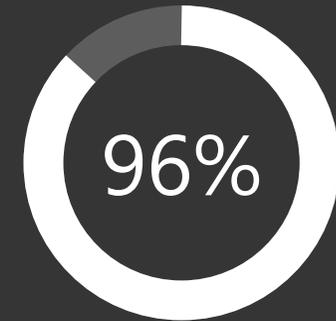


KANTAR



De los directorios considera que la acción climática es una prioridad media-alta en la agenda y considera que su rol es influir en la acción climática de su empresa.

Las áreas de mayor enfoque para 2025 son en la estrategia y modelo de negocios.



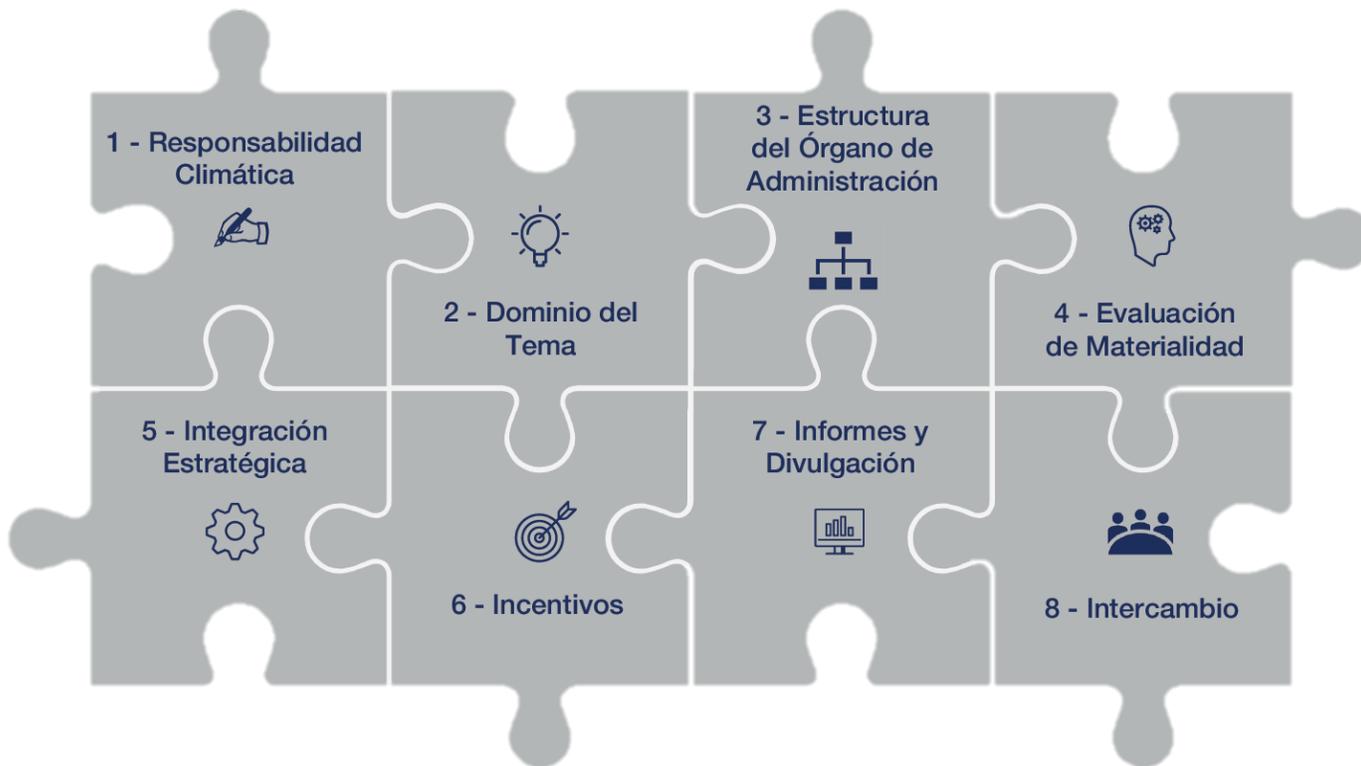
Cree que su directorio puede impactar de forma tangible la dirección de la organización.

¿Por qué es relevante fortalecer la gobernanza para que sea también climática?

Gobernanza Climática es la estructura de **normas y procesos** de una organización para gestionar **los riesgos y oportunidades financieras y no financieras** ante el cambio climático.

La gobernanza es el pilar estratégico para la **resiliencia** frente a los **impactos improbables**, la **adaptación para los que pueden ser previstos** y **sostenibilidad para aquellos que son advertidos** como escenarios futuros como oportunidad para el **crecimiento**.

Herramienta de 8 Principios del WEF para Gobernanza climática eficaz



Los Directorios deben estar “equipados” con las **herramientas adecuadas** para tomar las mejores **decisiones posibles para crear resiliencia a largo plazo** en sus organizaciones”.

Si sigue estos principios, **el director cumplirá con sus deberes y ayudará a garantizar que su organización tenga una estrategia climática y un plan de ejecución sólidos.**

Estos **principios rectores** pueden ayudarle a abordar de manera integral las oportunidades y los riesgos climáticos, y alinear los objetivos climáticos globales con el propósito, los valores y la prosperidad de la organización.

- No están en orden de prioridad, pero si siguen un **orden lógico**, porque se basan unos en los otros.
- Promueven la consciencia y el fortalecimiento de un enfoque sistémico para que la estrategia se convierta en acción en medidas concretas de: Mitigación, adaptación, recuperación.

Herramientas para el Board de autodiagnóstico



¿Tengo el factor de riesgo climático inserto e integrado en la estrategia del negocio?

¿Está alienado con el propósito de la empresa?

¿Lo estoy priorizando en la agenda del directorio?

Best Practices Self-Assessment: Climate Change and Board Governance		No	Partially	Yes
	Best Practices			
1. Alignment with company purpose	The board ensures that company imbeds material climate change considerations into company culture, systems and processes so that they fulfill the company's purpose / mission / vision / values, given the potential direct and indirect impacts of the climate change on all stakeholders.			
2. Case for action	The board ensures that there is a comprehensive cost-benefit analysis to support investment in climate mitigation and adaptation - related projects – that the analysis includes appropriately weighted benefits of fulfilling the company purpose, mitigating material direct and indirect risks and seizing innovative opportunities for competitive advantage in a low-carbon economy.			
3. Integration into risk management	The board requires an annual Assurance Letter stating that enterprise risk management processes and scenarios appropriately include climate change-related physical, regulatory, litigation and reputational risks and opportunities throughout the company's value chain and within its operating environment, and that appropriate actions have been taken.			
4. Integration into long-term strategic planning	The board ensures that the business model, scenario planning and long-term business strategies protect company continuity and security of supply and distribution networks in a world facing a climate crisis.			
5. Consideration in major decision-making	The board ensures that climate change considerations are included and appropriately weighted when making major decisions, such as budgeting, strategic planning, succession planning, talent management, capital investments, procurement, mergers, acquisitions and divestitures.			
6. Integration into disclosure and shareholder relations	The board ensures that climate change governance, risk management, scenario planning, and strategic planning processes are transparently disclosed in the Annual Report and securities exchange filings, using guidance from the Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) and other investor groups focused on climate change (see reverse side for examples).			
7. Integrate into executive compensation plans	The board ensures that an appropriate percentage of executive incentive compensation is based on achievement of targets related to the climate change and that the CEO leads by example on climate-related behavior changes.			
8. Prioritization on board agendas and time spent	Updates on company progress against climate change-related targets are regular items on board agendas; appropriate time is spent on material climate change issues in full board or committee meetings.			
9. Inclusion in board competency map	The annual board evaluation assesses board capability to address the climate crisis as a business issue. The board has regular updates by third party experts to maintain and improve its climate competency. Board members lead by example on climate-related behavior changes.			
10. Focus of lobbying and memberships	The board ensures that the company discloses its lobbying efforts on the climate crisis, both directly and indirectly through industry associations, and is a member of at least one business group committed to action on climate change (see reverse side for examples).			

Herramientas para formación

- Luego del **primer step de consciencia**, el director debe **adquirir dominio del tema**. Debe al menos comprender y asesorarse para saber que documentos solicitar y evaluar las propuestas.
- La habilidad de aprendizaje movilizador y el lifelonglearning son claves para el director de empresas hoy. **Quien deja de estudiar y aprender formal o entre pares, no consigue proyectar futuro.**



La empresa debe asegurar formación y competencias continuas en materia de naturaleza y cambio climático,

- *Lifelonglearning*
- *Intercambio entre pares*

Herramientas para ordenar y reportar



Pilares Estratégicos

Divulgaciones

- Supervisión del Consejo
- Responsabilidades de la Gerencia

- Riesgos y oportunidades relacionados con el clima
- Impacto en la organización
- Resiliencia de la estrategia

- Procesos de identificación y cuantificación de riesgos
- Procesos de Gestión de Riesgos
- Integración en la Gestión General de Riesgos

- Métricas relacionadas con el clima
- Emisiones de GEI de Alcance 1, Alcance 2 y Alcance 3
- Objetivos relacionados con el clima



TASK FORCE CLIMATE RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

Revisar y medir los impactos y vulnerabilidades climáticas del negocio (herramientas como TCFD o TFND), Escenarios climáticos

Herramienta de transparencia climática

1) **Conocer la problemática, causas y efectos.**

Entender la responsabilidad de la organización y como contribuir a su mitigación y oportunidad de adaptación.

2) **Realizar análisis interno de la organización, sus procesos, operación** en toda la cadena de valor y suministro identificando impactos y oportunidades. Aplicar modelos predictivos y análisis de datos.

3) **Identificar e involucrar las partes interesadas.** Reportar y comunicar de forma efectiva a los grupos de interés todo el proceso realizado

4) **Diseñar un plan de acción basado en la información.** Diseñar objetivos y políticas. Establecer indicadores para medir y hacer seguimiento.

5) **Integrar la lucha contra el cambio climático en la cultura empresarial** a través de una estrategia interna y extenderla a través de la cadena de valor.



Transparencia climática

Consiste en transformar la estrategia en **planes con acciones concretas, respaldadas por datos confiables que puedan ser verificables.**

Diseña una agenda y ruta que protejan el valor a largo plazo de las organizaciones.

Herramienta para planificar la transición



6 aspectos claves para el Board para planificar la transición a modelo de negocios que incorporen los riesgos y oportunidades del cambio climático.

Figura 1. Aspectos clave del consejo de administración en la planeación de transición.

Estas herramientas son las que ayudan a ordenar al momento de enfrentarse con los **Dilemas climáticos en el Board.**

Partiendo por corto v/s largo plazo.



Preparación frente a dilemas climáticos

Mitigación v/s adaptación

Como Consejeros podemos guiar a la organización en la transición hacia una **economía neutra en emisiones de carbono**, pero por sobre todo en nuestro rol a la **adaptación** para su trascendencia.



“La **mitigación** es una intervención humana encaminada a reducir las fuentes emisoras de GEI , pero **también potenciar los sumideros de gases** de efecto invernadero”, IPPC.

Net zero se refiere al balance entre las emisiones de GEI -Greenhouse Gases (GHG) producido y las que elimino de la atmósfera.

- Cuantificar huella
- Plan de reducción de emisiones
- Plan de transición energética
- Una ruta para llegar Net Zero global al 2050.



“**Adaptación** al cambio climático: acción, medida o proceso de ajuste al clima actual o proyectado o sus efectos en sistemas humanos o naturales, con el fin de moderar o evitar los daños, reducir la vulnerabilidad, aumentar la resiliencia o aprovechar las oportunidades beneficiosas.”

Preparación frente a dilemas climáticos

Prevención v/s recuperación

¿Cuál será el rol que va a cumplir la empresa que lidero en tiempos de **crisis y emergencias climáticas extremas** si no revertimos el aumento de temperatura del planeta?

SUDÁN

Una avalancha de tierra sepultó una población y dejó más de mil muertos

Las pronunciadas lluvias durante varios días consecutivos hicieron que un alud de barro y agua se desplazara hacia una población que fue arrasada por completo. Piden ayuda internacional para asistir a las víctimas.

Martes, 02 de septiembre de 2025 09:2



Roads closed by wildfire in Southern California

Le Monde

Environment COP28 Carbon bombs Adaptation The Earth's Pulse PFAS

ENVIRONMENT - CHINA

China fears climate change impacts after highway collapses due to torrential rains

Forty-eight people died in Guangdong province after a landslide swept away a section of freeway. Officials say the particularly intense rainfall is linked to climate change.

By Harold Thibault (Beijing (China) correspondent)
Published on May 3, 2024, at 1:52 am (Paris), updated on May 3, 2024, at 7:49 am · 2 min read · [Lire en français](#)

Subscribers only



ADVERTISEMENT

CUPRA CHILE

Former diseño sofistic

Desafia lo conve con CUPRA Form Estilo audaz, pot sobresaliente.

Preparación frente a dilemas climáticos

Ambición v/s
viabilidad

Los planes de transición frente a los riesgos climáticos deben reflejar las:

- limitaciones financieras
- disponibilidad tecnológica
- capacidad operativa
- Capabilities de la organización

Los objetivos poco realistas pueden socavar la credibilidad.

No todo es a toda costa ni a todo costo.

Preparación frente a dilemas climáticos

Explotación (corto) v/s exploración (largo)

Explotación – corto plazo

- Control de riesgos conocidos
- Mitigación
- Gestión
- Reacción



Exploración – largo plazo

- Tendencias disruptivas emergentes
- Cuestionar supuestos
- Probar nuevas ideas
- Planes de previsión y preparación frente a eventualidades



**El peso de la
pregunta climática
del director**

El poder de las preguntas del director

Hemos perdido mucho tiempo **haciéndonos la pregunta incorrecta si tenemos o no una emergencia climática** y si debemos no hacer algo.

¿Cuál es el negocio donde voy a estar frente a un escenario de calentamiento global sin freno?

Es hora de **hacer las preguntas correctas para**

- anticipar riesgos físicos y de transición
- Integrar criterios de resiliencia climática
- inspirar acción efectiva,
- identificar oportunidades
- custodiar el propósito
- salvaguardar el legado.

6 aspectos claves para preguntas que los directores de empresas deberían plantearse para integrar cambio climático, naturaleza y sostenibilidad en la toma de decisiones.

Estrategia y propósito

¿Cómo afecta el cambio climático a nuestro modelo de negocio y a nuestra propuesta de valor a 5, 10 y 20 años?

¿Estamos alineando nuestra estrategia con los objetivos de descarbonización (Net Zero) y las regulaciones internacionales?

¿Qué oportunidades de innovación y crecimiento surgen de la transición hacia una economía baja en carbono?

Riesgo y resiliencia

¿Hemos identificado los riesgos físicos (inundaciones, sequías, calor extremo) que pueden impactar operaciones, cadena de suministro o mercados?

¿Qué riesgos de transición (regulatorios, reputacionales, de mercado) estamos asumiendo si no actuamos a tiempo?

¿Nuestra infraestructura y nuestros proveedores son resilientes frente a escenarios climáticos extremos?

Gobernanza y cultura

¿El consejo de administración tiene la formación y competencia climática necesarias para tomar decisiones informadas?

¿Existe una política climática aprobada por el directorio que establezca metas y métricas claras?

¿Estamos marcando el tono desde arriba para que la sostenibilidad sea parte de la cultura corporativa?

Finanzas e inversión

¿Nuestros presupuestos de inversión y gastos de capital reflejan las metas de adaptación y resiliencia?

¿Estamos considerando la exposición financiera a precios de carbono, impuestos verdes y financiamiento sostenible?

¿Qué parte de nuestro portafolio está dirigida a innovación y transición energética?

6 aspectos claves para preguntas que los directores de empresas deberían plantearse para integrar cambio climático y sostenibilidad en la toma de decisiones.



Cadena de valor y productos

¿Cómo influimos en nuestros proveedores y clientes para reducir emisiones y mejorar resiliencia?

¿Nuestros productos y servicios están diseñados para un mercado que exige soluciones bajas en carbono?

¿Qué alianzas podemos impulsar para acelerar la acción climática más allá de nuestra empresa?



Transparencia y comunicación

¿Nuestros informes climáticos son claros, auditables y alineados a estándares (ISSB, TCFD)?

¿Cómo comunicamos nuestros compromisos para generar confianza en inversionistas, clientes y comunidad?

¿Cómo respondemos a los riesgos de greenwashing?



“Si no actuamos, ¿qué impacto tendrá el cambio climático en el valor de nuestra empresa dentro de 5 o 10 años?”



Es posible

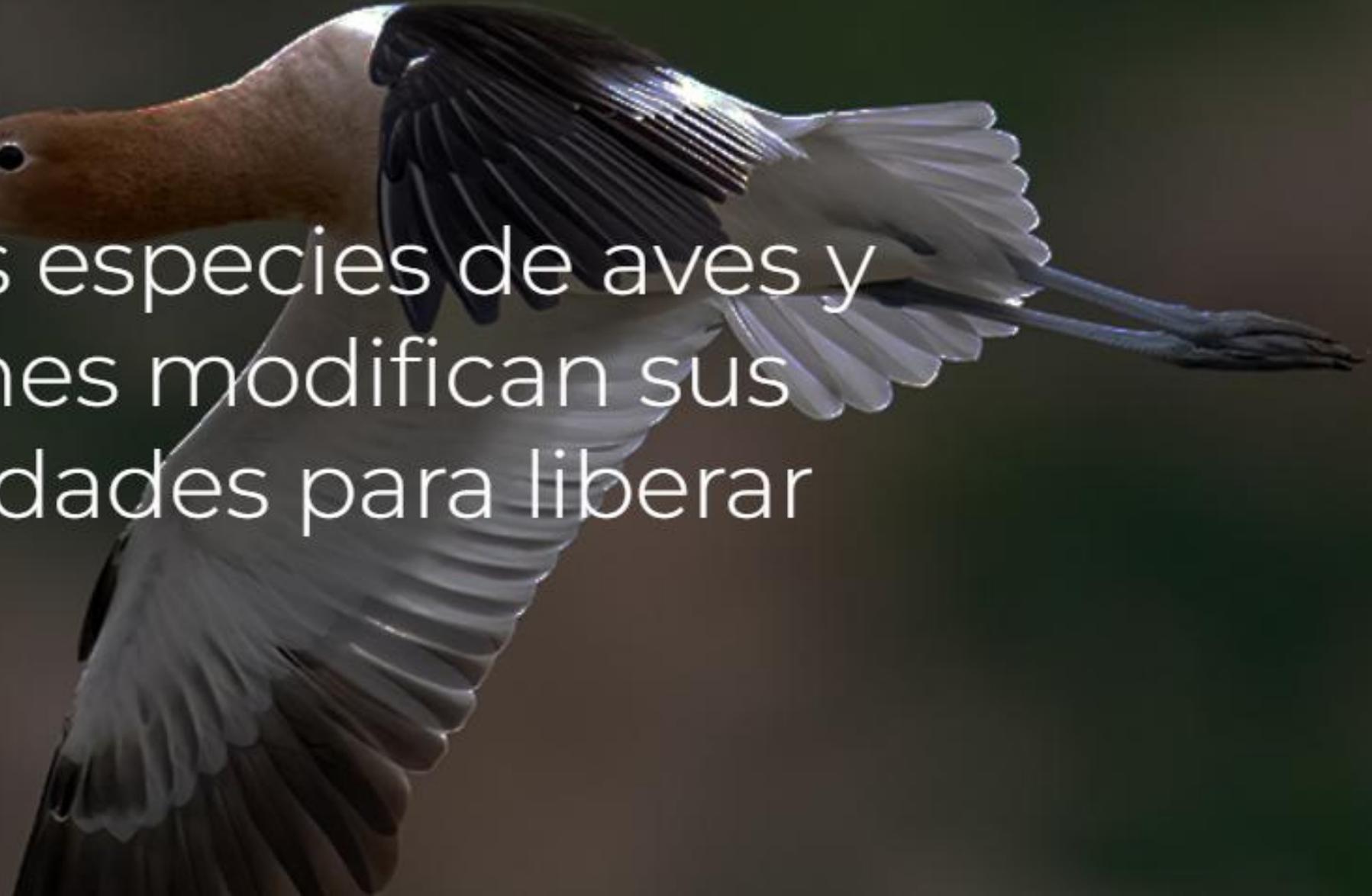
Transformar
el riesgo
climático en
ventaja
competitiva

La clave para los directorios es **transformar el riesgo climático en ventaja competitiva**, asegurando valor a largo plazo y protegiendo tanto los portafolios de negocio, como a las comunidades y el impacto en el planeta.



“

Algunas especies de aves y de ratones modifican sus extremidades para liberar calor



Casos en Chile. Negocios que se están transformando adaptando su propuesta de valor



Vida • Ciencia • Tecnología

El científico de Rapa Nui que quiere resguardar a la isla frente al aumento del nivel del mar

Con 29 años, pretende que sus investigaciones generen políticas públicas y abran un diálogo entre la comunidad indígena, que resalta las acciones a tomar para el resguardo de los moshu y otros bienes culturales.

En el 2017, Noah Paoa estudió Geología en la U. de Oregon y ahora cursa un doctorado en la U. de Hawai. Con 29 años, pretende que sus investigaciones generen políticas públicas y abran un diálogo entre la comunidad indígena, que resalta las acciones a tomar para el resguardo de los moshu y otros bienes culturales.

En el 2017, Noah Paoa estudió Geología en la U. de Oregon y ahora cursa un doctorado en la U. de Hawai. Con 29 años, pretende que sus investigaciones generen políticas públicas y abran un diálogo entre la comunidad indígena, que resalta las acciones a tomar para el resguardo de los moshu y otros bienes culturales.

Adaptación para proteger el turismo



LATERCERA

El consumo de vino blanco crece en el mundo de la mano del cambio climático

La preferencia por los vinos blancos, y rosados, y rosados, crece en el mundo y domina en países como Estados Unidos e Inglaterra. En Chile, el tinto es el 77%. El ascenso de los blancos es atribuido por Concha y Toro en parte importante a factores climáticos. Otros dicen que las nuevas generaciones prefieren vinos más livianos y frescos. Las viñas locales acompañan esa tendencia. En 2025 casi 40% de la producción fue a cepajes blancos. Hace tres años era poco más del 30%.

Por Leonardo Calentras

10 A GO S T O 2 0 2 3

Adaptación de la producción frente al cambio de comportamiento del consumo.



ClaroArena

Una alfombra verde con los mayores estándares tecnológicos

El césped artificial del estadio de la UC tiene la virtud de poder usarse no solo para jugar fútbol, sino también para realizar diversas actividades sin que se dañe por su uso o por intemperias climáticas. Además es 100% sustentable.

El estadio de la Universidad de Chile (UC) tiene la virtud de poder usarse no solo para jugar fútbol, sino también para realizar diversas actividades sin que se dañe por su uso o por intemperias climáticas. Además es 100% sustentable.

Adaptación para proteger costos y eficiencia.



ECONOMÍA Y NEGOCIOS

COPEC VA MÁS ALLÁ DEL COMBUSTIBLE: 'Estamos en evolución a ser un ecosistema de servicios'

Estamos evolucionando para ser un ecosistema de servicios. Estamos evolucionando para ser un ecosistema de servicios.

Adaptación modelo de negocio

Casos en Latam. Negocios que se están transformando adaptando su propuesta de valor



Empresas como Natura que han cambiado la forma de mirar la naturaleza no es **solo la fuente de insumos es un “laboratório vivo de conocimiento e innovación que inspira nuevos caminos de prosperidad”**

Qué hacen?

- **Naturaleza:** Protección de la naturaleza
- **Comunidades:** Fortalecen comunidades
- **Economía:** Crean negocios que tengan a la vida como centro



Su compromiso es **saldo positivo en la naturaleza**

Visión 2025 - 2050:
Caminos de la Regeneración. 3 objetivos:

- Restituir
- Fortalecer
- Ampliar



El cambio climático es una **oportunidad** para el negocio

Aumenta la eficiencia de recursos, reduce costos.



Se protegen los resultados financieros

Gana el profit.

Aumenta la resiliencia del negocio, exposición al riesgo, permite la preparación, anticipación, prevención.



Gana fortalecimiento la cadena de valor.

Genera ventajas competitivas frente a los stakeholders. Se abren mercados. Se innova con tecnología IA.



Gana competitividad.

Refuerza confianza de los inversionistas. Porque el riesgo climático es un riesgo de inversión.



Gana oportunidades de financiamiento.

Demuestra cuidado por las personas y el entorno.



Cualquier inversión en la capacidad adaptativa de las comunidades frente a desastres puede salvar vidas.

Gana reputación.

¡Y si ganan... crecen! Y si crecen estamos cumpliendo el rol de cuidar el largo plazo más allá del cumplimiento y ganan las personas, la economía y el planeta.



La presión que nos ejerce la crisis climática es una gran **oportunidad** para **transformar** a través de la innovación, **educar** en la circularidad y **anticiparse** para **proteger** territorios y vidas.

DECISIONES BAJO PRESIÓN CLIMÁTICA



Qué podemos hacer como directores

“Existe una gran oportunidad para aumentar la **participación intencional, planificada y efectiva de las empresas** para adaptarse a los retos presentes y futuros del cambio climático, con beneficios para el propio sector, la sociedad y la naturaleza” (5 estrategias para sector privado)



Capacitación y sensibilización de las partes interesadas (stakeholders) (proveedores, clientes, colaboradores).

Participación en modelos de negocio resilientes. (diversificación en cadena de suministro, nuevas prácticas, startups de solución climática)

Soluciones basadas en la Naturaleza (SbN) integradas en la estrategia del negocio, restauración de ecosistemas, gestión sostenibles de bosques, cuencas, prácticas agrícolas regenerativas. (defensas naturales contra inundaciones).

Innovación acelerada para prolongar ciclo de vida de los materiales y que sean más resistentes.

Análisis de Ciclo de Vida y cadena de suministro (circularidad y regeneración) junto con compras responsables.

Programas de inversión en comunidades resilientes para fortalecer la infraestructura local y la capacidad de respuesta a la emergencia (fomentar inversión en comunidades vulnerables a los impactos climáticos). Territorios inteligentes

Alineación con altos estándares de resiliencia climática. (Normas ISO o Taskforce comunican y evidencian alineamiento a estándares, mejora la credibilidad y aumenta la confianza.)

Cultura adaptativa, valores frente a dilemas de riesgo, cuidado, anticipación y empatía para dar espacio a agentes de impacto.

Diversificar entre clases de activos, geografías y ayuda a gestionar el riesgo.

● ● ● 3 conceptos – 3 aliados frente al cambio climático

“Gobernanza Climática para Líderes”



Ciencia
Climática

Tu entorno



Gobernanza

Tu escudo



Liderazgo

Tu coraje y huella



**Liderazgo de los
directores**

SET THE TONE AT THE TOP

en la agenda climática



- El liderazgo climático no se puede quedar en la sala de directorio, sino que **conectar con el territorio y las personas**.
- Requiere cambio de **mindset**. Pensamiento **holístico, colaborativo** de los negocios, ir del **EGO al ECO**.
- El liderazgo climático **no mide en discursos**, sino en ejemplos concretos de una decisión que ha considerado variables climáticas.

No es solo monitorear o
CUMPLIR

Las **7 C** del liderazgo
climático

Para avanzar del
CUIDAR PARA CRECER



CONSCIENCIA

reconocer la urgencia del cambio climático



CONOCIMIENTO

comprender los impactos, riesgos y oportunidades



CURIOSIDAD

explorar soluciones innovadoras



CORAJE

atreverse a tomar decisiones transformadoras



COMPROMISO

trabajar con estrategia la empresa con metas climáticas



COLABORACIÓN

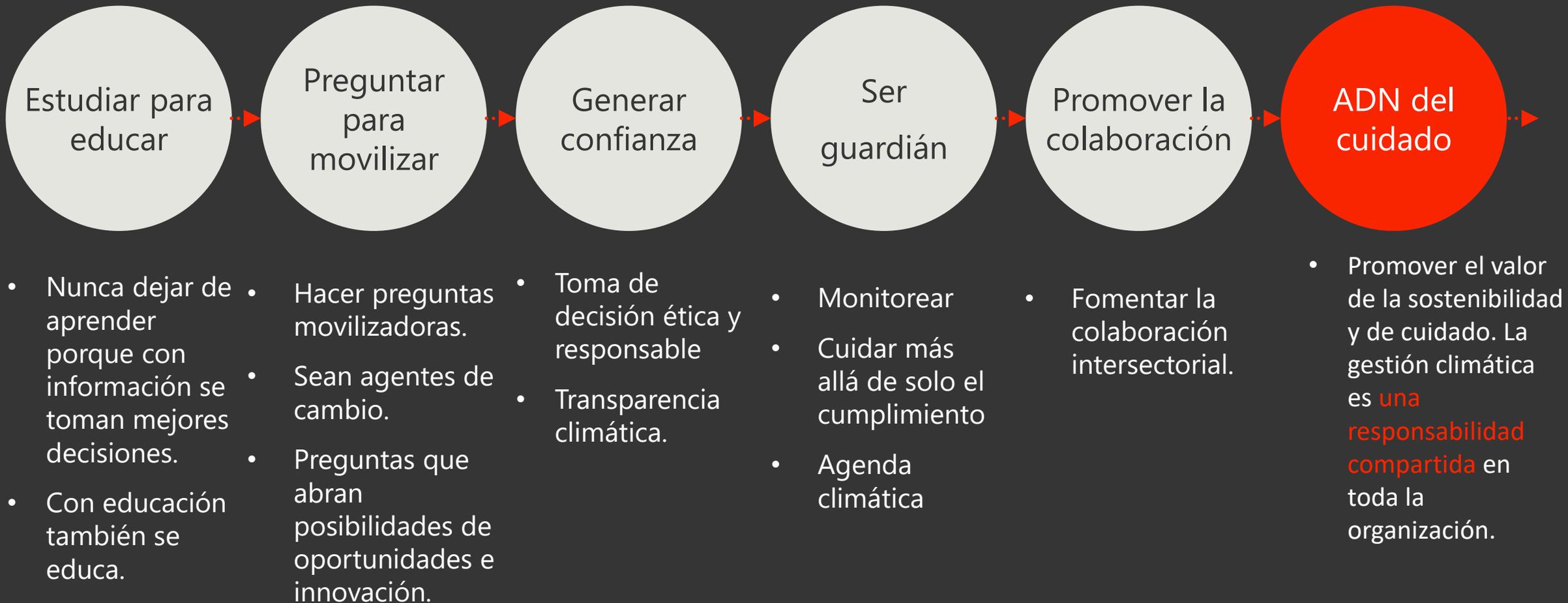
trabajar con otros para lograr el cambio



COMUNICACIÓN

Inspirar y movilizar desde el directorio hasta la base

Liderazgo climático de legado y trascendencia



La **inacción** no es una opción.



Liderar la Acción Climática desde el Directorio es estar **CONVENCIDOS** a **cambiar mentalidades** y modificar **comportamientos**, **incomodar** y **desafiar supuestos**.





La acción
climática
puede ser
innovación
y ventaja
competitiva
pero
requiere
cambio de
observador

“TODAY’S RAIN IS TOMORROW’S WHISKY”

TRADITIONAL SCOTTISH PROVERB

“la innovación climática es un método para sostenerse y mantenerse vigente para enfrentar los riesgos y desafíos futuros, para impulsar el **crecimiento con ventaja competitiva y cuidado** por nuestro entorno”

“El liderazgo climático no es solo anticipar riesgos, sino también **despertar posibilidades.**”

Enfrentar el cambio climático exige que los directorios pasen de ser....

Guardianes del **presente**

Arquitectos de un **futuro** regenerativo

El momento de **liderar** la acción climática desde el directorio es ahora, vive tu **evolución**, transita y transforma.



Jocelyn Ann Black
Duvanced

