



# Guía y Diccionario de Sostenibilidad

Claves para que las empresas  
mejoren sus estrategias  
sostenibles

**Expansión**



Enero 2022

[kpmg.es](http://kpmg.es)

# Índice

## 1. Introducción .....2

## 2. La transformación sostenible en las áreas clave de la compañía .....3

2.1 El consejo de administración y las cuestiones ESG..... 4

2.2 La transformación sostenible y la Dirección de Estrategia ..... 6

2.3 Las cuestiones ESG y la Dirección Financiera y de Relación con Inversores ..... 8

2.4 La transformación sostenible en la función de Recursos Humanos .....10

2.5 Las materias ESG y la Asesoría Jurídica y Fiscal.....12

2.6 La transformación sostenible en la función de Auditoría Interna.....14

2.7 La sostenibilidad en la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales ...16

2.8 La transformación sostenible en la gestión de riesgos .....18

2.9 La sostenibilidad en la Dirección de Operaciones..... 20

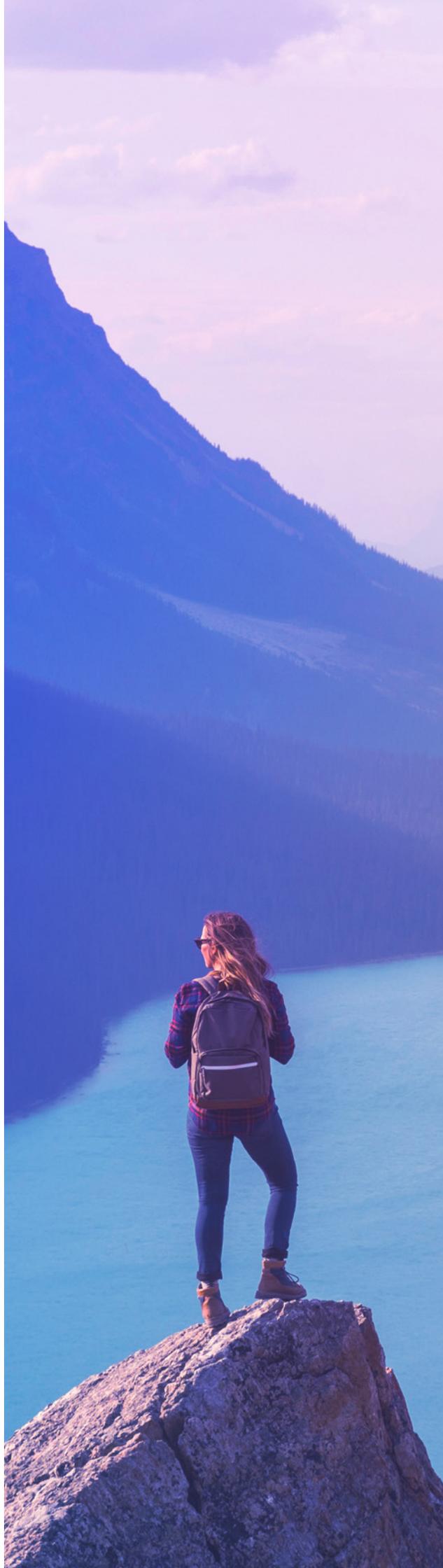
2.10 La transformación sostenible en la Función de Compras ..... 22

2.11 La transformación sostenible en la dirección de IT..... 24

2.12 La transformación sostenible en Innovación Comercial ..... 26

## 3. Algunas cuestiones organizativas .....28

## 4. Mirando al futuro.....29



# 1. Introducción

Lo que se espera de las compañías en materia social y ambiental ha cambiado enormemente a lo largo de las últimas décadas. Para constatarlo, basta echar un vistazo a la publicidad de entonces y de ahora. Hace alrededor de sesenta años, una gran compañía norteamericana del sector de la energía afirmaba en sus anuncios que con la energía que proporcionaban sus productos podrían fundirse, cada día, siete millones de toneladas de glaciár. Eran otros tiempos. Hoy, la transformación sostenible constituye, junto con la digital, uno de los principales retos a los que deben enfrentarse las compañías.

Tres son los principales vectores que están impulsando este cambio. El primero de ellos es la convicción por parte de gestores y administradores de que la atención a las cuestiones de sostenibilidad o ESG es sinónimo de buena gestión y de buena ciudadanía. El segundo es la creciente regulación en esta materia y que tiene que ver, entre otros, con la información que las empresas ponen a disposición del mercado. Y, por último, hay que destacar los incentivos que las compañías que más han avanzado en su estrategia de sostenibilidad encuentran en los mercados de capitales, de bienes y servicios y de empleo. A este respecto, no debemos olvidar que los principales inversores del mundo afirman que las cuestiones ESG son determinantes a la hora de formarse una opinión acerca de las compañías. También los consumidores indican que determinan sus preferencias y comportamientos. De hecho, según distintos estudios, la mayor parte del crecimiento en los mercados de bienes de consumo la generan productos con características sostenibles.

No cabe duda de que la magnitud de esta transformación exige a las compañías una renovada perspectiva del riesgo, que garantice



**Juanjo Cano**

Presidente de KPMG en España

que cuentan con las políticas, los procesos y los controles necesarios no solo para satisfacer las expectativas de terceros sino, sobre todo, para no defraudarlas. Pero también les ofrece una oportunidad única para crecer y liderar el cambio. La Agenda 2030, el Acuerdo de París o el Pacto Verde Europeo dibujan un entorno en el que los modelos operativos y las cadenas de valor de todas las compañías, con independencia de su sector, van a redefinirse con el fin de dar respuesta a los retos de la revolución verde.

Para ello es necesario concebir la transformación sostenible como un proceso transversal y concreto que debe materializarse en objetivos e indicadores de seguimiento claros que vinculen al conjunto de la compañía, a todos sus departamentos y profesionales, desde la propia estrategia a la gestión de las personas, la dirección financiera, operaciones o el área fiscal, entre otros.

Convencidos de ello, hemos elaborado junto con Expansión una guía con la que esperamos ayudar a los lectores y a sus compañías a completar con éxito su transformación sostenible. En ella, hemos identificado las cuestiones que deberán valorar los directivos en el proceso de toma de decisiones, agrupándolas en áreas clave.

Nuestra vocación es aportar confianza e impulsar el cambio. Por esa razón esperamos que esta guía contribuya a impulsar la transformación verde de nuestro tejido productivo y a hacer de este proceso un motor de prosperidad para toda la sociedad.

## 2. La transformación sostenible en las áreas clave de la compañía

Cuando las empresas abordan su transformación sostenible, lo que persiguen es integrar las cuestiones ESG en sus modelos de negocio y operativos. Este proceso, que ya se puede considerar ineludible, se está viendo acelerado por la confluencia de tres factores: el cumplimiento de una normativa cada vez más exigente, la convicción del impacto positivo en la reputación y el impulso que proporcionan los cada vez mayores incentivos de los mercados de capitales, de bienes y servicios y de empleo.

Desde el punto de vista del modelo de negocio, la transformación sostenible exige comprender la importancia que la creciente preocupación de los consumidores y de la opinión pública por este tipo de cuestiones va a tener en la imagen de la compañía y en la demanda de sus productos y servicios. Esto dará lugar necesariamente a una nueva oferta comercial más sostenible.

En lo que respecta a la gestión, es fundamental asegurar que las funciones críticas de la compañía incorporan las cuestiones ESG en sus procesos y operaciones. Por ejemplo, las implicaciones de la transformación sostenible en las funciones del consejo de administración, de la dirección financiera o de la comercial son distintas. En algunos casos, suponen asumir nuevas responsabilidades que antes no existían, como las que ha contraído hace relativamente poco el consejo

de administración relativas a la supervisión de los planes de transición climática. En otras ocasiones están relacionadas con la incorporación de alguna innovación o elemento adicional en el modo de trabajar, como ha ocurrido con la introducción de los riesgos ESG en el modelo de riesgos o la gestión de los impactos sociales y ambientales a lo largo de la cadena de aprovisionamiento.

Por esa razón, a pesar de que es deseable e imprescindible que las organizaciones cuenten con una función o unidad dedicada a ESG que coordine los esfuerzos en esta materia, también lo es que cada función entienda cuál es el papel que tiene que desempeñar en la transformación sostenible de la compañía y cómo debería avanzar y medir sus progresos.

En este contexto, los directivos deben hacerse varias preguntas:

- **¿Qué significa ESG en mi área de responsabilidad?**
- **¿Cuáles son los aspectos ESG clave a los que debo atender?**
- **¿Cómo puedo medir el avance de mi función en el proceso de transformación sostenible?**

A lo largo de las siguientes páginas, esta guía pretende orientar en la respuesta a esas preguntas.

## 2.1 El consejo de administración y las cuestiones ESG

El consejo de administración debe desempeñar un papel clave en la orientación, supervisión y control de las cuestiones de sostenibilidad o ESG. Así lo establecen tanto las recomendaciones de buen gobierno corporativo y así lo esperan los principales inversores internacionales. Y la razón es sencilla: si estas materias son verdaderamente estratégicas para la organización, el consejo de administración debe prestarles la atención debida. Esto es válido para las grandes empresas y para las que son más pequeñas. Hoy, una buena parte de las principales compañías españolas han establecido comisiones delegadas de sostenibilidad en el seno de sus consejos de administración. Un porcentaje significativo de los consejeros españoles consideran también que estas materias van a ocupar un espacio creciente en las agendas de los consejos.

Así las cosas, se espera del consejo de administración, entre otros, que tenga formalmente asumidas sus responsabilidades en este ámbito, que entienda qué asuntos de sostenibilidad son materiales para la compañía, que se pregunte por el propósito y que oriente las políticas y la estrategia en ESG de la compañía. También se espera del consejo que se asegure de que tiene a su disposición indicadores clave para hacer un seguimiento adecuado del desempeño de la empresa en esta materia y que supervise la calidad de la información no financiera que facilite al mercado. En definitiva, las expectativas hacia el consejo giran en torno a la dedicación de tiempo suficiente para orientar, supervisar y controlar el desempeño de la compañía en sostenibilidad.

### Un dato clave

Más del 50% de las compañías del IBEX35 ha constituido una comisión específica en sus consejos para supervisar cuestiones de sostenibilidad o ESG.

### Cinco preguntas críticas sobre ESG para el consejo de administración

- 1 ¿Tiene claro el consejo de administración cuáles son los **aspectos de sostenibilidad más críticos** para la compañía?
- 2 ¿Están claramente **asignadas las responsabilidades** en esta materia?
- 3 ¿Tiene en cuenta **suficientemente el plan estratégico de la compañía los aspectos ESG más relevantes** o dispone de un plan específico?
- 4 ¿Cuenta el consejo de administración con un cuadro de mando que le permita hacer un **seguimiento del desempeño ESG** de la organización?
- 5 ¿Conoce el consejo de administración las **expectativas regulatorias y de terceros** en lo que se refiere al **desempeño y a la información pública** de la compañía?

## Algunos términos clave

### **Propósito:**

Plasmación del ejercicio de reflexión por el que la compañía, liderada por su consejo de administración, formaliza su razón de existir y su voluntad de crear valor para la sociedad.

### **Materialidad:**

Importancia relativa para la compañía y para terceros de los distintos aspectos ESG o de sostenibilidad.

Comisión de sostenibilidad: Comisión delegada del consejo para tratar, por mandato de aquel, cuestiones relativas a la sostenibilidad o asuntos ESG.

### **Plan de sostenibilidad:**

Ejercicio por el que la compañía establece sus objetivos en sostenibilidad o ESG.

### **Informe de sostenibilidad:**

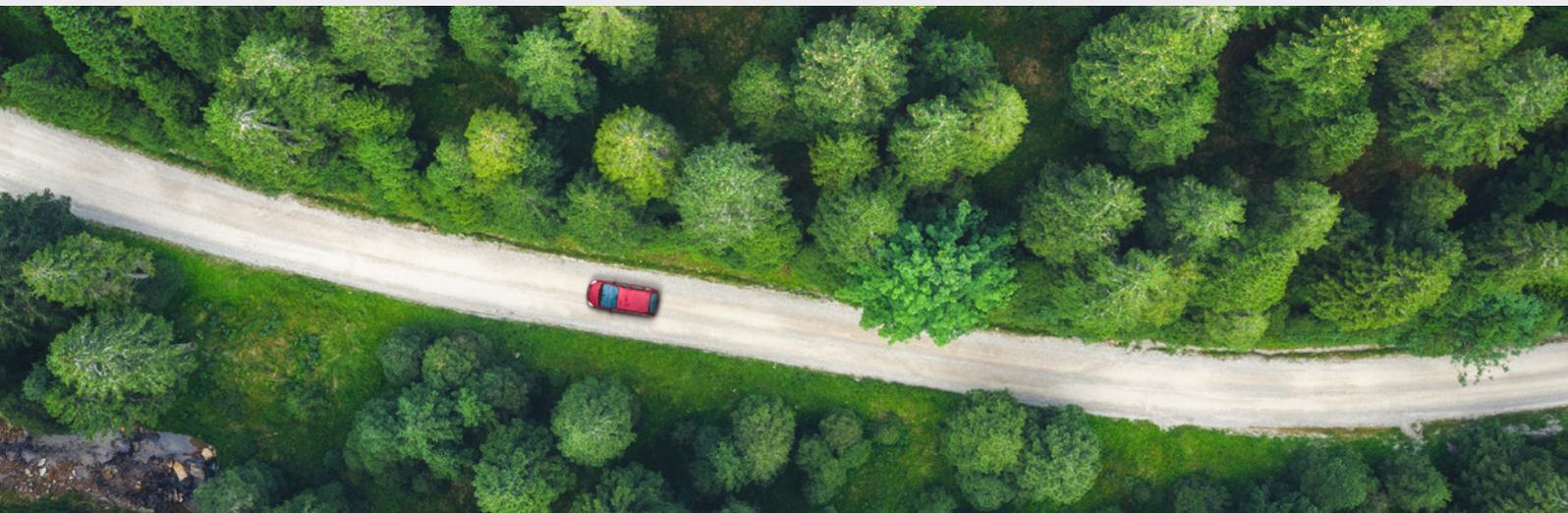
Documento público, elaborado de acuerdo con estándares (GRI o SASB, entre otros) o requerimientos regulatorios, en el que la compañía plasma sus compromisos, políticas, sistemas de gestión e indicadores clave en cuestiones ESG o de sostenibilidad.

### **EINF (Estado de Información No Financiera):**

Documento que recoge información sobre ESG o sostenibilidad de las compañías en respuesta a la Ley 11/2018 de información no financiera.

### **Índices de sostenibilidad:**

Índices bursátiles selectivos cuyas compañías constituyentes deben acreditar prácticas avanzadas en materia de ESG o sostenibilidad o cuyos modelos de negocio deben responder a determinados criterios sociales o ambientales.



## 2.2 La transformación sostenible y la Dirección de Estrategia

La función estratégica de una compañía debe velar por que la sostenibilidad genere retorno para el accionista, y para que, a su vez, los planes de negocio sean coherentes con los objetivos corporativos de sostenibilidad y con las expectativas del mercado y de la opinión pública en esta materia.

Esto implica llevar la sostenibilidad más allá del *compliance* y la gestión de riesgos para integrarla en el modelo de negocio y asegurar su impacto en la valoración de la compañía (mejora del EBITDA y del múltiplo). Cabe recordar que, con carácter general, las empresas excelentes en ESG tienen múltiplos de valoración más altos.

Hay cinco áreas de actuación que debe orquestar la función de estrategia, alineando mercado, consejo de administración y equipo de gestión:

- 1. M&A:** Determinando cómo debe reestructurarse el portafolio de negocios de la compañía para mejorar el rating ESG y su valoración.
- 2. Nuevos negocios:** Analizando las nuevas oportunidades que surgen a raíz de los compromisos de sostenibilidad de la sociedad y cómo deben abordarse las nuevas inversiones.
- 3. Transformación de los negocios actuales:** Detectando las necesidades de los negocios para adecuar su propuesta de valor y operaciones y mejorar así su rentabilidad en el largo plazo.
- 4. Comunicación / equity story ESG:** Poniendo en valor los esfuerzos de sostenibilidad realizados para que sean adecuadamente comprendidos y valorados por la comunidad inversora.
- 5. Plan estratégico:** Alineando el plan de sostenibilidad con los planes estratégicos de negocio, y plasmándolo en un roadmap concreto de acciones e inversiones en materia de sostenibilidad.

### Un dato clave

Más de la mitad de los CEO españoles cree que la orientación estratégica hacia la sostenibilidad añade valor a la compañía, según el informe 'KPMG Global CEO Outlook'

### Cinco preguntas críticas sobre ESG para la dirección de estrategia

- 1** ¿Cómo va a contribuir el ESG a la **creación de valor** y cómo se integra el plan de sostenibilidad en el plan estratégico de la compañía?
- 2** ¿Cuál es la **huella de carbono** de los diferentes negocios de la compañía, su alineamiento con el Acuerdo de París, y qué oportunidades existen para mejorarla por la vía del M&A?
- 3** ¿Cómo van a afectar la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la **rentabilidad de los negocios** (incremento o disminución de ingresos, costes e inversiones)?
- 4** ¿Qué **nuevas oportunidades de negocio** se abren a la compañía como resultado de los mayores requerimientos de sostenibilidad en nuestra sociedad y de iniciativas como el Pacto Verde Europeo?
- 5** ¿Cuál es el roadmap de transformación sostenible para cumplir con los **objetivos de largo plazo** de la compañía y cómo va a controlarse la ejecución de los hitos clave?

## Algunos términos clave

### ***ODS:***

Objetivos de Desarrollo Sostenible incluidos en la Agenda 2030 de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Viene a ser, de facto, el plan de sostenibilidad aprobado por la comunidad internacional.

### ***Green Deal:***

Pacto Verde Europeo entre las naciones miembro para lograr la neutralidad climática antes del 2050, lo que requiere una transformación de la sociedad y de la economía europea de forma rentable, justa y socialmente equilibrada.

### ***Due Diligence ESG:***

Análisis del modelo de debido control aplicado por una compañía en materia ESG o de sostenibilidad en el contexto de una transacción.

### ***Plan de transformación sostenible:***

Integrado en el plan estratégico de la compañía, describe los pasos específicos que deben darse (ej. inversiones, proyectos), para lograr los objetivos establecidos por el plan de sostenibilidad.

### ***Descarbonización:***

Proceso de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero de la compañía consecuencia de su propia actividad y de aquellas a lo largo de su cadena de valor.



## 2.3 Las cuestiones ESG y la Dirección Financiera y de Relación con Inversores

Financiadores e inversores prestan una atención cada vez más estrecha a las cuestiones ESG, lo que a su vez obliga a la Dirección Financiera y a la Relación con Inversores a poner un mayor foco en estos aspectos.

Conviene recordar que la mayor parte de los principales inversores institucionales y gestores de activos del mundo tienen en cuenta factores ESG a la hora de evaluar los méritos de una compañía y de tomar sus decisiones de inversión. En este entorno, la dirección de Relación con Inversores debe entender las expectativas ESG de los inversores y en qué medida su compañía está alineada con ellas. Estas expectativas se refieren tanto al tipo de negocio en el que la compañía opera como a su modelo de gestión.

Desde el punto de vista de la deuda, las compañías tienen ante sí cada vez más oportunidades de financiación sostenible a través de los préstamos y bonos sostenibles. Reciben esta denominación aquellos que están ligados a la consecución de determinados objetivos ESG por parte de las compañías que los solicitan, o que financian actividades o proyectos de carácter sostenible. En cualquier caso, la Dirección Financiera debe asegurar que la compañía cuenta con marcos de financiación sostenible que desgranen sus características ESG frente a posibles financiadores. Asimismo, tiene la responsabilidad de garantizar la implantación y adaptación de los mecanismos internos de supervisión para dar respuesta a los múltiples requerimientos en materia de sostenibilidad como, por ejemplo, los referentes a los aspectos e implicaciones contables relacionados con el cambio climático o la regulación relativa a la taxonomía europea de actividades sostenibles.

### Un dato clave

De acuerdo con 'Financial Times', los préstamos vinculados a la sostenibilidad crecieron más de un 100% en 2021 con respecto a 2020.

### Cinco preguntas críticas sobre ESG para la Dirección Financiera

- 1 ¿Están fijados los **aspectos de sostenibilidad más críticos** para la compañía desde el punto de vista de la financiación o inversión?
- 2 ¿Ha definido la compañía un **marco de financiación sostenible** para optar a financiación de esta naturaleza?
- 3 ¿Están alineadas las **políticas contables** aplicadas por la organización con los aspectos ESG más relevantes, especialmente aquellas relacionadas con el cambio climático y la taxonomía europea? ¿Tiene la información publicada la **calidad suficiente**?
- 4 ¿Conoce la dirección de Relación con Inversores **las claves de la valoración de las agencias de rating ESG** y de los inversores y gestores de activos preocupados por estas cuestiones?
- 5 ¿Conoce la Dirección Financiera las expectativas regulatorias y de terceros en lo que se refiere a la **información pública** de la compañía?

# Algunos términos clave

## ***Taxonomía de actividades sostenibles:***

Sistema de clasificación impulsado por la Unión Europea que establece un listado de actividades económicas sostenibles.

## ***Inversores ESG:***

Aquellos que evalúan los méritos de una determinada inversión o compañía haciendo uso de criterios ESG adicionales a los financieros tradicionales.

## ***Equity story ESG:***

Presentación al mercado de los principales aspectos ESG de la compañía para que los tengan en cuenta los inversores.

## ***Deuda sostenible:***

Préstamos o bonos vinculados a la consecución de determinados objetivos ESG por parte de la compañía o del proyecto o actividad financiado.

## ***Rating ESG:***

Se refiere a la calificación otorgada a una compañía por su desempeño en cuestiones ESG o de sostenibilidad, otorgado por algunas de las agencias de rating existentes en el mercado como S&P, MSCI o Sustainalytics, entre otras.

## ***ISSB:***

Nueva Junta Internacional de Normas de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés) creada por el IFRS Foundation y que tendrá como objetivo desarrollar normas de información de sostenibilidad centradas en el valor empresarial.



## 2.4 La transformación sostenible en la función de Recursos Humanos

Cuestiones como la seguridad y salud en el trabajo o la conciliación de la vida personal y profesional forman parte del espectro sostenible de la función de Recursos Humanos (RRHH) desde el origen de la responsabilidad corporativa. Sin embargo, en los últimos años la intersección entre ambos mundos se ha hecho más y más grande a través de una visión moderna de los derechos humanos y el incremento de la sensibilidad social sobre aspectos como la igualdad, la diversidad o el *upskilling*. La crisis provocada por la COVID-19, en la que aún estamos inmersos, ha situado la función de Recursos Humanos en una posición aún más destacada, elevando la importancia de cuestiones como la flexibilidad, la desconexión digital o el bienestar emocional, que vienen a ampliar el campo de juego de la gestión responsable del talento.

Pero la incorporación de estas facetas ESG en la función de Recursos Humanos, y viceversa, trae aparejadas otras responsabilidades que las compañías deberán atender. En primer lugar, el incremento de la regulación en materias como la brecha salarial, los planes de igualdad, el teletrabajo, la remuneración de la alta dirección, etc., entre otras, obliga a una adaptación ágil de la función. Además, la respuesta a las expectativas de inversores y grupos de interés implica que no bastará con vagas declaraciones de intenciones, sino que será necesario demostrar la diligencia debida a través de políticas específicas, procedimientos detallados, mediciones apropiadas, rendición de cuentas, etc.

### Un dato clave

Según el informe 'The future of HR', de KPMG, casi 3 de cada 4 CEO (73%) consideran que la capacidad de las personas para trabajar en remoto ha ampliado su cantera de talento y ha generado resultados positivos.

### Cinco preguntas críticas sobre sostenibilidad para Recursos Humanos

- 1 ¿Tiene la cultura de la compañía en cuenta la **necesaria transformación sostenible**?
- 2 ¿Cumple la organización con la **regulación ESG de Recursos Humanos** en vigor o en proceso (flexibilidad, igualdad, remuneración, desconexión, etc)?
- 3 ¿Ha identificado la compañía los momentos de la verdad en los procesos de Recursos Humanos que garantizan un **desempeño responsable** en las cuestiones relevantes?
- 4 ¿Cuenta la compañía con políticas, procedimientos y evaluaciones que aseguren el **desempeño homogéneo** de las prácticas sostenibles requeridas en Recursos Humanos?
- 5 ¿Cuenta la dirección de Recursos Humanos con datos suficientes y relevantes, no solo para el reporte de sostenibilidad, sino también para la **gestión responsable del talento y la toma de decisiones**?

Aunque, probablemente, lo más importante es que la transformación sostenible de las organizaciones no podrá llevarse a cabo si los profesionales que las componen no reman en la misma dirección. Lograr los cambios necesarios para alcanzar las estrategias sostenibles y adaptar los modelos de negocio

a los desafíos sostenibles del futuro requerirá una cultura sostenible real en todos y cada uno de los rincones de la organización: desde la definición estratégica hasta el diseño de productos, la innovación, las decisiones operativas y financieras o la comercialización.

## Algunos términos clave

### ***Cultura corporativa sostenible:***

Aquella que incluye los aspectos relevantes de la sostenibilidad, no solo en los códigos sino en la forma de actuar de todos miembros de la organización, facilitando así el logro de los objetivos ESG.

### ***Diversidad e inclusión:***

Favorecer la igualdad de oportunidades de todos los miembros de la organización, independientemente de sus rasgos o características personales o culturales, respetando su identidad y teniendo en cuenta sus aportaciones.

### ***Plan de Igualdad entre mujeres y hombres:***

Documento que recoge las medidas y acciones concretas a las que una organización se compromete para lograr la igualdad efectiva entre hombres y mujeres en su plantilla. En España, tras la entrada en vigor del Real Decreto 901/2020, las empresas de más de 50 trabajadores están obligadas a contar con un plan de estas características, negociado con la representación legal de los trabajadores y debidamente registrado.

### ***Brecha salarial:***

Porcentaje que representa la diferencia entre el salario de los hombres y de las mujeres en una misma categoría profesional y bajo unas mismas circunstancias (igual valor aportado).

## 2.5 Las materias ESG y la Asesoría Jurídica y Fiscal

A nivel jurídico y fiscal, las siglas ESG plantean un doble reto, derivado por un lado del incremento exponencial del cambio normativo y, por otro, del carácter multisectorial y multidisciplinar de buena parte de las reformas legales que se avecinan en esta materia. Todo ello se traducirá, sin lugar a duda, en un aumento de la carga de trabajo y una mayor necesidad de especialización del departamento legal.

Esta función constituye una pieza clave dentro de la organización para:

- Monitorizar las iniciativas normativas en materia ESG en todos los países donde opere, anticipándose a ellas.
- Evaluar el riesgo e impacto de las novedades regulatorias ESG en la actividad.
- Diseñar las operativas legales y las herramientas más adecuadas para controlar el riesgo regulatorio.
- Asesorar en los cambios necesarios, trazando 'líneas rojas' que permitan definir el marco de cumplimiento más adecuado.
- Contribuir a explicitar el compromiso de la organización con los estándares ESG.
- Defender legalmente a la compañía frente a denuncias y reclamaciones vinculadas a estas materias.

### Un dato clave

De acuerdo con MSCI, el número de normas internacionales que afectan a las compañías en materia de ESG se ha multiplicado por cuatro.

### Cinco preguntas críticas sobre ESG para la función de Asesoría Jurídica y Fiscal

1

¿Ha definido un proceso de **identificación, valoración de impacto y adaptación** a los cambios regulatorios ESG que le afectan?

2

¿Dispone la organización de herramientas que permitan **monitorizar estos cambios** en los países donde opera?

3

¿Aplica la compañía criterios o **protocolos de cumplimiento legal** desde el diseño en iniciativas relacionadas con estándares ESG?

4

¿Tiene la compañía una **estrategia fiscal aprobada**, aplicada también por las filiales no residentes en España?

5

¿Dispone la compañía de un mapa de riesgos fiscales y controles para **mitigar dichos riesgos**?

Por su parte, el departamento fiscal tiene un papel clave en el análisis de los aspectos fiscales que van a verse afectados por la estrategia ESG de su organización, dado el significativo impacto reputacional de estos asuntos. En este sentido, las compañías deben:

- Disponer de una estrategia fiscal alineada con los principios ESG, debidamente aprobada por el Consejo de Administración.
- Tomar las decisiones de naturaleza fiscal en el nivel adecuado de la organización.
- Establecer los mecanismos adecuados de identificación, control, gestión y reporte de los riesgos fiscales.
- Determinar el apetito por el riesgo, incluido el riesgo de reputación.
- Fijar su política de transparencia a efectos de determinar la información que van a compartir sobre los impuestos que pagan en las jurisdicciones en las que operan y bajo qué principios se atribuyen beneficios a cada una de ellas.

## Algunos términos clave

### ***Radár regulatorio ESG:***

Proceso que facilita a la compañía la identificación de los cambios normativos en este ámbito y su impacto sobre su modelo de negocio y cadena de valor.

### ***Tax morality:***

Cumplimiento de la letra y el espíritu de las obligaciones fiscales.

### ***SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation):***

Regulación europea diseñada para identificar, comprender y divulgar los impactos ESG de productos de inversión.

### ***Corporate Sustainability Reporting Directive:***

Directiva europea que adaptará los requerimientos de información sobre sostenibilidad a las compañías.

## 2.6 La transformación sostenible en la función de Auditoría Interna

La función de Auditoría Interna también está viviendo un momento de profunda transformación como consecuencia de la creciente relevancia de las materias ESG y de los riesgos asociados a estas.

Las empresas cada vez están sometidas a una mayor presión regulatoria, lo que obliga a las funciones de Auditoría Interna a conocer y priorizar estos requerimientos, con el fin de garantizar una planificación ordenada y la conformidad de los procesos y controles de la compañía.

Asimismo, esta mayor presión regulatoria se produce al mismo tiempo que la información no financiera incrementa su relevancia y proliferan los estándares, cada uno con un foco particular. Y corresponde a las funciones de Auditoría Interna supervisar la existencia de modelos de control interno para la información no financiera (los conocidos como SCINF), análogos a los ya existentes para la información financiera. Además, estas funciones deben ser conscientes de la creciente importancia de la información no financiera para las comisiones de auditoría y, en particular, para aquellas compañías con obligaciones regulatorias en este sentido.

No obstante, el primer punto que deben abordar las unidades de Auditoría Interna es la toma de conciencia de la importancia de las cuestiones ESG. En este proceso es crucial la definición de procedimientos, flujos de responsabilidades y matrices de riesgos y controles de la información no financiera. También resulta clave la coordinación entre las tres líneas de defensa -gestión operativa, gestión de riesgos y cumplimiento y auditoría interna- garantizando

la correcta organización en la identificación y gestión de los posibles riesgos que pudieran estar relacionados con aspectos ambientales, sociales y de gobierno. Por último, es necesario integrar la revisión de aspectos ESG dentro de los planes de auditoría de las compañías para asegurar la calidad y la integridad de la información.

### Un dato clave

**Un informe de sostenibilidad típico contiene más de 100 indicadores distintos en cuestiones sociales, ambientales o de buen gobierno.**

### Cinco preguntas críticas sobre ESG para Auditoría Interna

- 1 **¿Están bien identificados y gestionados los requisitos de información no financiera de la compañía?**
- 2 **¿Ha definido la organización una matriz de riesgos y controles para la información no financiera?**
- 3 **¿Están las cuestiones de sostenibilidad o ESG incluidas en el plan de auditoría interna?**
- 4 **¿Cuenta el área de Auditoría Interna con expertos en materias sociales, ambientales y de gobierno?**
- 5 **¿Conoce el área de Auditoría Interna suficientemente los estándares de reporte y de revisión externa de la información no financiera?**

## Algunos términos clave

### ***SCIINF (Sistemas de Control Interno de la Información No Financiera):***

Modelo de control análogo al de la información financiera (SCIIF) para la información no financiera.

### ***Matrices de riesgos y controles ESG:***

Herramienta de control y de gestión para la identificación de los principales riesgos en materia de información no financiera; así como para la definición y descripción de los controles asociados.

### ***Aseguramiento ESG:***

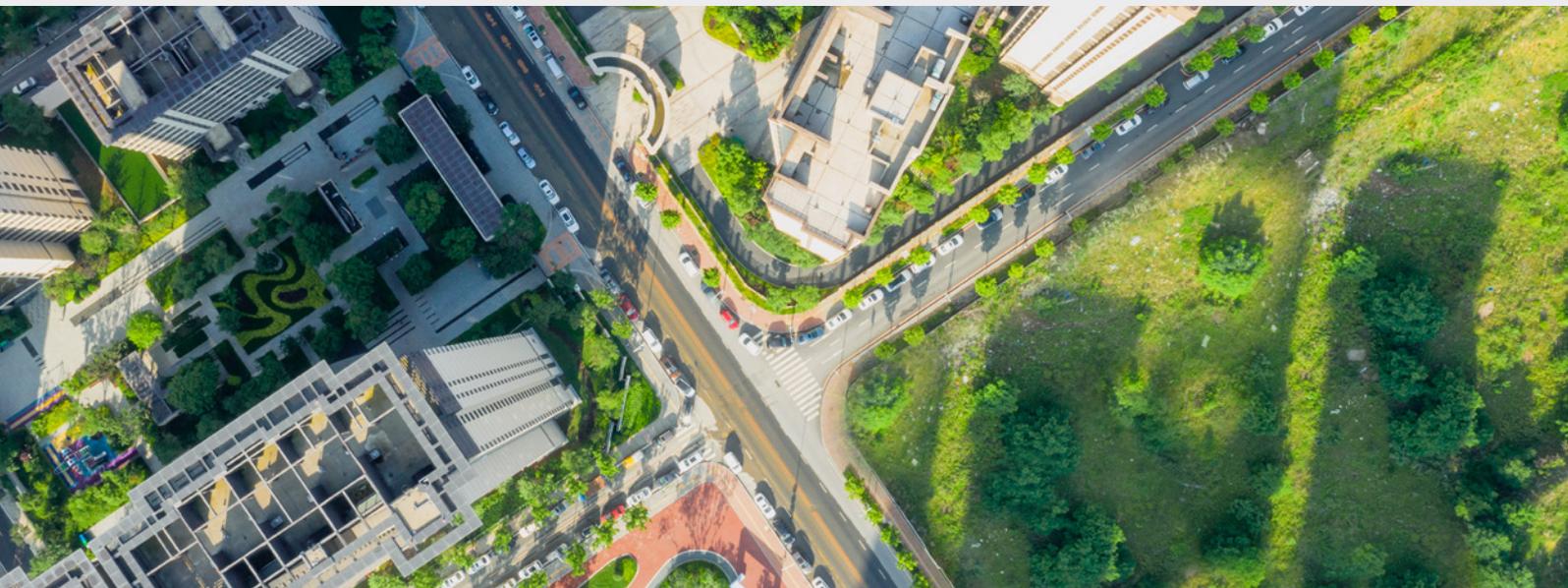
Aplicación de procedimientos analíticos, de acuerdo con distintos estándares, para la obtención de evidencias que permitan concluir en forma de aseguramiento sobre la información en materia ESG publicada por una compañía.

### ***Global Reporting International:***

Organización que promueve el estándar pionero en la elaboración de informes de sostenibilidad y el utilizado con más frecuencia por las compañías que los elaboran.

### ***Sustainability Accounting Standards Board:***

Estándar de divulgación de información sobre sostenibilidad que pone el foco en aquellos aspectos que pueden ser materiales para los inversores.



## 2.7 La sostenibilidad en la Dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales

La relevancia adquirida por la sostenibilidad como clave de éxito de las organizaciones no es ajena a la función de Comunicación y Relaciones Institucionales (RRII). La reputación y las buenas relaciones con los grupos de interés dependen hoy más que nunca de la capacidad que demuestren las compañías para responder a los desafíos sostenibles. Pero la tarea no está exenta de dificultad, pues requiere que, una vez más, los profesionales de la comunicación y relaciones institucionales se preparen para adquirir habilidades nuevas.

En la actualidad es preciso aportar argumentos, datos y criterios rigurosos sobre cambio climático, biodiversidad, circularidad o desarrollo sostenible en las interacciones con la Administración Pública, en las respuestas a consultas públicas de reguladores y supervisores, en los mensajes a consumidores, inversores, medios de comunicación y sociedad, o en los mensajes que se trasladan internamente a los profesionales de las organizaciones.

Las direcciones de Comunicación y RRII son clave además para prestar un enorme servicio de valor añadido a sus organizaciones, ya que si los requerimientos ESG se tratan adecuadamente impactarán de forma positiva en el negocio y en la reputación. Para ello, es imprescindible la labor didáctica que la dirección de Comunicación y RRII puede realizar de forma transversal en las compañías. Además, la sostenibilidad está hoy intrínseca en las narrativas corporativas, con el objetivo

de reflejar el buen hacer que se realiza desde las organizaciones no solo para adaptarse a los nuevos requerimientos sociales, ambientales y de gobernanza sino para mostrar la buena voluntad de las compañías recogidas en sus propósitos y valores.

Por ello, un profundo conocimiento técnico en las cuestiones ESG permitirá detectar mejor las oportunidades, adelantarse a los retos e identificar mejor los riesgos reputacionales. La preparación en este aspecto es una vez más fundamental para afrontar los desafíos de un entorno cambiante, con un alto perfil regulatorio y sobre el que no existen precedentes. Solo de esta manera se podrá optimizar y capitalizar el desempeño sostenible en las organizaciones.

### Un dato clave

**Según el USC Annenberg Center for Public Relations, el 72 % de los profesionales de la comunicación y las relaciones públicas cree que aumentará el activismo hacia las organizaciones empresariales; el 70 % afirma que las expectativas de los empleados sobre el rol social de las compañías crecerá y el 63 % prevé que también los consumidores demandarán marcas más sostenibles.**

## Algunos términos clave

### ***Narrativa corporativa sostenible:***

Narrativa que tiene como objetivo posicionar a la compañía en las cuestiones de sostenibilidad ante sus grupos de interés. Incluye promesas y desempeño real, incrementando con ello su capacidad para construir y custodiar la confianza.

### ***Ecosistema de grupos de interés:***

Mapa jerarquizado que identifica a los grupos de interés de la organización, las relaciones con ellos y las interacciones entre los mismos, permitiendo conocer no solo quiénes son los relevantes sino quién influye a quién.

### ***Riesgo reputacional:***

Aquel evento que, de producirse, podría defraudar las expectativas de los grupos de interés hasta el punto de disminuir el reconocimiento logrado o no alcanzar el deseado, provocando una actitud y/o un comportamiento adverso que pueda tener impacto negativo en el negocio.

## Cinco preguntas críticas sobre ESG para la función de Comunicación y Relaciones Institucionales

1

¿Cuenta la dirección de Comunicación y Relaciones Institucionales con herramientas para **monitorizar la regulación y los requerimientos ESG** de los grupos de interés más relevantes, así como su impacto en el negocio y en la reputación?

2

¿Dispone la función de suficiente conocimiento técnico para participar en las **conversaciones relevantes en materia de sostenibilidad** o defender una posición ante reguladores, supervisores, inversores, etc. sobre cuestiones ESG?

3

¿Conoce la compañía las **expectativas, percepciones, sensibilidad y tolerancia de sus stakeholders** más relevantes sobre las cuestiones ESG que puedan suponer un riesgo reputacional?

4

¿Cuenta la organización con portavoces y materiales adecuados para aprovechar las oportunidades del **posicionamiento sostenible**?

5

¿Cuenta la compañía con las capacidades para poder priorizar o decidir **las alianzas, iniciativas, compromisos**, etc. a los que vincularse?

## 2.8 La transformación sostenible en la gestión de riesgos

Las crecientes expectativas de reguladores e inversores impulsan a las empresas a adoptar un enfoque más proactivo para gestionar los riesgos de sostenibilidad, en el que estos queden integrados tanto en sus mapas como en sus marcos de gestión de riesgos.

Este enfoque debe tener en cuenta tres riesgos principales: riesgos medioambientales y climáticos, sociales o de gobierno (ESG). Todos ellos pueden tener impactos negativos en los activos de las compañías, en su situación financiera o en su reputación.

El riesgo medioambiental y climático es solo una forma de riesgo ESG. A pesar de que actualmente es considerado como uno de los riesgos más críticos, tal y como apunta por el Foro Económico Mundial en su último informe de riesgos, todos los organismos, reguladores e instituciones incluyen también los factores sociales y de gobierno dentro de los riesgos ESG. En el ámbito del cambio climático, los riesgos más visibles son los riesgos físicos, que se manifiestan en inundaciones cada vez más frecuentes, incendios forestales, aumento del nivel del mar y sequías. Los riesgos de transición derivados del proceso de adaptación hacia una economía de cero emisiones también constituyen un desafío para todas las compañías.

### ¿Por qué es necesario disponer de una función de Riesgos y Control Interno?

Las exigencias regulatorias en el ámbito de la gestión de riesgos han crecido exponencialmente en los últimos años, obligando a las compañías a publicar informes de riesgos de sostenibilidad y en realizar

## Un dato clave

En el informe global de riesgos del Foro Económico Mundial, se indica que los tres principales riesgos van asociados a los riesgos medioambientales destacando los riesgos asociados al fracaso de las acciones a mitigar el cambio climático, condiciones climáticas extremas y pérdida de biodiversidad.

## Cinco preguntas críticas sobre ESG para la función de riesgos

- 1 ¿Dispone la compañía de procesos y controles para poder identificar los **principales riesgos ambientales, sociales y de gobierno** a los que está expuesta y evaluar su impacto en el corto, medio y largo plazo?
- 2 ¿Conoce la alta dirección los riesgos ESG para poder **adaptar la estrategia y el modelo de negocio**?
- 3 ¿Está preparada la compañía -y su modelo de negocio- para hacer frente a los escenarios climáticos que auguran un **aumento significativo de las temperaturas**, con el impacto que esto puede acarrear en todos los sectores de actividad donde operan?
- 4 ¿Integra la organización en los procesos de negocio y gobierno de productos los **riesgos ESG**?
- 5 ¿**Reporta** la compañía a todos los grupos de interés los riesgos ESG a los que está expuesta, contemplando tanto inversores, clientes, empleados, comunidades, etc?

ejercicios de estrés test para evaluar los impactos que tienen los escenarios climáticos en sus balances. La Ley de Cambio Climático también va en esta dirección, involucrando a todos los sectores de la economía en aras a promover una economía sostenible y menos intrusiva con el medio ambiente.

Un ejemplo claro es el sector financiero, para el que se han publicado en los últimos meses numerosas recomendaciones y requerimientos regulatorios a los que las entidades deben de hacer frente en los próximos años. Especialmente relevantes han sido las guías de riesgos medioambientales y climáticos del BCE, las recomendaciones del Banco de España, diversos informes de Basilea, así como los tests de estrés

climático que las entidades están realizando actualmente y cuyos resultados se publicarán en julio de 2022. Las entidades financieras también tendrán nuevas obligaciones de reporting en el ámbito de los riesgos ESG. Pese a que las compañías deberán esforzarse mucho en los próximos años en definir un marco integral de gestión de riesgos ESG adaptado a su estrategia de negocio en un entorno eminentemente digital, vislumbramos grandes oportunidades de negocio, nuevos mercados y productos, que además de contribuir a la sostenibilidad, mejorarán ostensiblemente su imagen y reputación, su gestión de riesgos y, sobre todo, contribuirán a hacer realidad el contenido del Acuerdo de París.

## Algunos términos clave

### **Mapa de riesgos:**

Inclusión de los riesgos medioambientales, sociales y de gobierno en el inventario de riesgos de la compañía.

### **Marco Enterprise Risk Management (ERM):**

Las compañías deben incorporar en su marco de gestión de riesgos los factores ESG, en línea con las recomendaciones establecidas por COSO.

### **Test de estrés:**

Ejercicios propuestos por el regulador para evaluar el impacto de diversos escenarios climáticos (aumento temperatura) en el balance y cuenta de pérdidas y ganancias de la compañía,

### **Apetito al riesgo:**

Incorporación de los riesgos ESG en el marco de apetito al riesgo, especialmente relevante en las entidades financieras que deben ligarlo con los objetivos de descarbonización que fijen en línea con la Ley de Cambio Climático.

### **Comité de riesgos ESG:**

Responsable de analizar todas las cuestiones relativas a los riesgos ambientales, sociales y de gobierno a los que se encuentra expuesta la compañía.

### **Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD):**

iniciativa liderada por la Financial Stability Board (FSB) con la intención de promover recomendaciones para que las compañías publiquen información sobre el modelo de gobierno, estrategia, gestión del riesgo y un conjunto de métricas para contribuir a mitigar el cambio climático y mitigar los riesgos.

## 2.9 La sostenibilidad en la Dirección de Operaciones

La Dirección de Operaciones juega un papel fundamental en la sostenibilidad de una organización. Bajo su supervisión se producen algunos de los principales impactos ambientales generados por la compañía vinculados, entre otros, a los consumos de combustible y energía eléctrica, al consumo de agua o a la generación de residuos.

Es por ello que analizar y abordar las operaciones de las compañías es especialmente relevante, por su elevado impacto en el marco de la lucha contra el cambio climático y dada la actual urgencia global para alcanzar el objetivo del Acuerdo de París de mantener el calentamiento global en 1,5 grados y lograr una economía neta en emisiones de gases de efecto invernadero.

La Dirección de Operaciones tiene la responsabilidad de abordar este reto con un doble objetivo: mejorar el resultado de la compañía a la vez que reduce sus impactos ambientales. Para ello será necesario trabajar en el ecodiseño de procesos, bienes y servicios garantizando un uso responsable de recursos naturales, integrando materias primas secundarias provenientes de procesos circulares en los procesos productivos, reduciendo la generación de residuos, evitando usos innecesarios de energía y combustible e incrementando el uso de energías renovables. También se espera que los bienes y servicios estén diseñados para reducir su impacto tanto en la fase de uso como una vez finalice su vida útil, y que puedan ser reparados, reciclados o reutilizados. En conclusión, la Dirección de Operaciones ha de hacer suya la filosofía de producir más con menos, transformando los modelos operativos lineales en modelos circulares que garanticen una reducción del impacto ambiental generado por la compañía a lo largo de su ciclo de vida.

### Un dato clave

**Menos de una tercera parte de las compañías cotizadas españolas han definido planes de descarbonización alineados con los objetivos del Acuerdo de París.**

### Cinco preguntas críticas sobre ESG para la Dirección de Operaciones

- 1 ¿Conoce la Dirección de Operaciones los **principales impactos ambientales** generados como consecuencia de su actividad y de sus bienes y servicios?
- 2 ¿Tiene identificada la Dirección de Operaciones las **principales actividades** que los generan?
- 3 ¿Ha identificado la organización **medidas de ecodiseño** que le permita ser más sostenible y ofrecer productos y servicios con menor impacto ambiental a lo largo de su ciclo de vida?
- 4 ¿Ha adaptado la Dirección de Operaciones su modelo operativo de un modelo lineal a un **modelo circular**?
- 5 ¿Tiene definida la compañía objetivos de **reducción de impactos ambientales** de sus operaciones?

## Algunos términos clave

### **Modelo operativo circular:**

Modelo centrado en producir impacto económico en la compañía con el menor impacto ambiental, con foco en el uso eficiente de recursos, eficiencia en la producción y uso de energía renovable.

### **Eficiencia energética:**

Optimización del uso de energía en los procesos operativos de una compañía.

Huella ambiental: Impacto ambiental a lo largo del ciclo de vida de un producto o servicio.

### **CDP:**

Estándar de divulgación ambiental de las compañías, particularmente en materia de cambio climático, que cuenta con el apoyo de centenares de compañías e inversores institucionales.

### **Net-zero:**

Neutralidad en el balance entre emisiones y retiradas antropogénicas a la atmósfera de gases causantes del cambio climático por parte de compañías y otros.

### **Precio interno del carbono:**

Algunas compañías establecen un precio interno a las emisiones de sus actividades y proyectos, lo que les permite examinar su idoneidad en un contexto en el que es probable que un número creciente de sectores estén sometidos a mecanismos de precio de carbono.



## 2.10 La transformación sostenible en la Función de Compras

La responsabilidad de las compañías sobre los impactos económicos, medioambientales y sociales que generan su actividad se ha hecho extensiva a su cadena de suministro, como consecuencia, entre otros, de un mayor escrutinio de terceros. El entorno regulatorio también ha contribuido, exigiendo a las empresas la debida diligencia en la selección y en la relación con proveedores, así como transparencia en la trazabilidad del producto, con el fin de conocer los impactos en el medio ambiente y en las personas desde el origen.

La Unión Europea se ha comprometido a redoblar sus exigencias en este ámbito a las compañías que pretendan acceder al mercado europeo. En la práctica, esto implica que las empresas deben conocer y gestionar los impactos ambientales y sociales en su cadena de aprovisionamiento, incluyendo tanto las condiciones laborales o en materia de trabajo infantil, como los impactos negativos generados en el medio ambiente (deforestación, pérdida de biodiversidad o cambio climático), sin olvidar tampoco las cuestiones éticas relacionadas con sus modelos de negocio.

El reto que tienen las compañías ante sí no es sencillo. La respuesta pasa por dos elementos clave: en primer lugar, la claridad en el objetivo a conseguir y, en segundo, la garantía de que la compañía dispone de la información que necesita acerca de los impactos de su cadena de aprovisionamiento para poder tomar decisiones.

### Un dato clave

Como media, más de tres cuartas partes de los impactos sociales y ambientales de las compañías se producen a lo largo de su cadena de aprovisionamiento.

### Cinco preguntas críticas sobre ESG para la Dirección de Compras

- 1 ¿Conoce la organización los **principales riesgos** en materia de ESG desde el punto de vista de compras?
- 2 ¿Se han definido unos **principios y compromisos ESG** claros aplicables a la relación con los proveedores?
- 3 ¿Conoce la compañía en qué punto de la **cadena de aprovisionamiento** se producen los principales impactos ambientales y sociales?
- 4 ¿Dispone la Función de Compras de la información que precisa para gestionar la **trazabilidad adecuada** de la cadena de aprovisionamiento?
- 5 ¿Están definidos los incentivos apropiados para orientar la compañía **hacia la sostenibilidad** desde la perspectiva de compras?

## Algunos términos clave

### ***Código ético de proveedores:***

Conjunto de pautas que han de guiar el comportamiento ético de los intervinientes en la cadena de aprovisionamiento para cumplir con las expectativas ESG de la compañía.

### ***Homologación ESG de proveedores:***

Proceso a través del cual la organización define una serie de parámetros ambientales, sociales y de orden ético que los proveedores deberán cumplir para ser elegibles para la compra de bienes o servicios.

### ***Certificaciones de compra sostenible:***

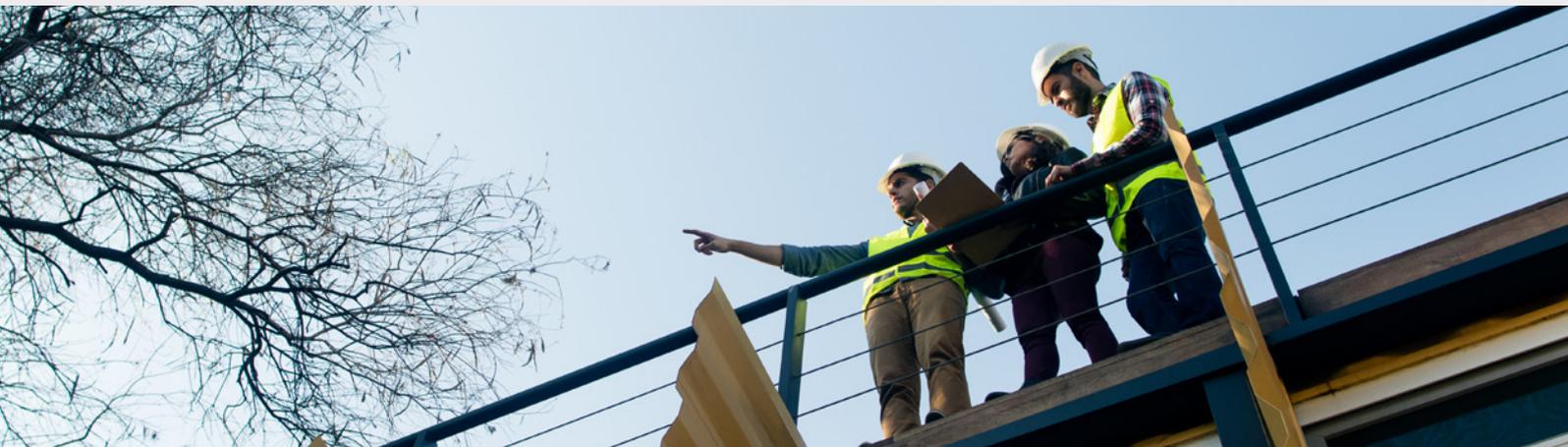
Certificación que incluye consideraciones sobre la gestión de riesgos (y oportunidades), atendiendo los impactos adversos sobre el entorno a través del ejercicio de la debida diligencia, del planteamiento de prioridades, del ejercicio de influencia positiva y de evitar la complicidad.

### ***Trazabilidad:***

Capacidad de rastrear todos los procesos, desde la adquisición de materias primas hasta la producción, consumo y eliminación, para poder aclarar cuándo y dónde fue producido, qué y por quién.

### ***Auditoría ESG:***

Ejercicio que verifica que los proveedores cumplen con los requisitos que garantizan que sus procesos se están llevando de forma adecuada y acorde con los objetivos y metas ESG de la organización.



## 2.11 La transformación sostenible en la dirección de IT

El departamento de IT tiene ante sí la oportunidad de desempeñar un papel fundamental para ayudar a sus compañías a afrontar los retos de sostenibilidad. El responsable de estas cuestiones puede convertirse en uno de los principales facilitadores de la transformación sostenible de las compañías actuando en distintos ámbitos.

Dentro del área de IT, la gestión de la sostenibilidad aparece ligada a las acciones destinadas a medir, controlar y gestionar el impacto medioambiental y social derivado de la utilización de los recursos e infraestructuras IT, con vistas a reducir el consumo de energía y, por tanto, la huella de carbono. Las principales medidas de sostenibilidad aplicadas por los departamentos de Sistemas o IT deben ir dirigidas a, entre otras cuestiones, reemplazar servidores, *routers* y PCs por otros con mayor eficiencia energética; *cloud computing*, virtualización y consolidación; eficiencia del centro de datos; papel cero; y programas de reciclado y gestión de residuos.

Adicionalmente, es importante señalar que el departamento de Sistemas dispone de una visión transversal de las necesidades de digitalización de las diferentes áreas de negocio de sus organizaciones. La introducción de distintas tecnologías tales como inteligencia artificial, *blockchain*, *Internet of Things*, *big data*, *Robotic Process Automation* (RPA), *low code*, etc... para la

### Un dato clave

Las emisiones relacionadas con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) suponen entre el 2 y el 4 % de las emisiones de todo el mundo.

### Cinco preguntas críticas sobre ESG para la dirección de IT

1

¿Ha definido la compañía un plan para la **digitalización de la sostenibilidad**?

2

¿Tiene identificado el área de IT las **principales necesidades en materia de ESG** del consejo de administración y del comité de dirección?

3

¿Conoce esta función los **principales procesos ESG** de la compañía y sus necesidades en materia de digitalización?

4

¿Ha evaluado los **impactos potenciales** en materia de sostenibilidad y ESG de las distintas iniciativas de digitalización de la sostenibilidad?

5

¿Ha definido un **proceso de identificación, valoración de impacto y adaptación** a los cambios ESG que pueden afectar a la organización y que tienen implicaciones en materia de sistemas?

digitalización de los procesos de negocio, contribuyen sin duda a una operativa más eficiente y sostenible.

El *reporting* y la toma de decisiones en materia de sostenibilidad se están convirtiendo en acciones esenciales para

dar respuesta a las nuevas exigencias normativas en este ámbito. Por este motivo, el posicionamiento del departamento de IT será clave a la hora de identificar las iniciativas de digitalización necesarias para alcanzar los hitos relevantes de sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor.

## Algunos términos clave

---

### **Green IT:**

Conjunto de buenas prácticas que tienen como objetivo usar de manera eficiente los recursos IT para minimizar el impacto ambiental de la actividad y reducir el consumo energético.

### **Digitalización sostenible:**

La transformación sostenible necesita de la digital y viceversa, donde la tecnología es el medio y el fin debe ser el proceso de transformación.

### **Cloud computing:**

Consiste en el suministro de recursos informáticos a petición, desde aplicaciones hasta centros de datos, a través de Internet y con un modelo de pago según uso.

### **Virtualización:**

Permite simular escenarios integrando datos del mundo real para probar y mejorar ideas innovadoras sin necesidad de malgastar materiales en pruebas físicas y prototipos, lo que agiliza el proceso de creación de valor y reduce las emisiones y los residuos.

### **Environmental, Social, and Governance (ESG) Software:**

Soluciones de mercado que se encargan de recopilar, gestionar y reportar datos necesarios para distintos procesos ESG de las compañías.

## 2.12 La transformación sostenible en Innovación Comercial

Desde el punto de vista de la oferta de productos y servicios, existen oportunidades de negocio asociadas a encontrar soluciones que avancen hacia modelos de producción y consumo sostenibles e innovadores. Incorporar la innovación sostenible en la oferta comercial permite diferenciarse de los competidores y posicionarse en el mercado de bienes y servicios, en el que la sostenibilidad ya comienza a desempeñar un papel clave en las preferencias y comportamiento de los consumidores.

La producción de bienes y servicios depende del uso de recursos naturales y continúa teniendo impactos negativos sobre el planeta. Para contar con bienes de consumo sostenibles es necesario identificar las oportunidades de mejora del impacto ambiental en el ciclo de vida de un producto y usar un enfoque circular e innovador para reducirlo.

Las oportunidades para mejorar la calidad de los productos o servicios, desde el punto de vista de su impacto ambiental o social, están relacionadas, entre otros aspectos, con la reducción de las emisiones de CO2, la disminución del impacto en la biodiversidad o, en general, con acciones que mejoren la circularidad. En definitiva, se trata de identificar las oportunidades de mejora del impacto ambiental en el ciclo de vida de un producto y usar un enfoque circular e innovador para reducirlo.

### Un dato clave

De acuerdo con datos recogidos por Statista, más de tres cuartas partes de los consumidores españoles afirman que sus decisiones de compra están influidas por las preocupaciones en materia de cambio climático.

### Cinco preguntas críticas sobre ESG para la innovación comercial

- 1 ¿Conoce la compañía las mejores prácticas en materia de **innovación sostenible** en su sector?
- 2 ¿Ha analizado la organización los principales impactos en materia de **ESG** que **generan sus productos** a lo largo de todo el ciclo de vida?
- 3 ¿Entiende la compañía las oportunidades y alternativas concretas de las que dispone para que su **oferta comercial sea más sostenible, descarbonizada o circular**?
- 4 ¿Ha definido la compañía un **objetivo de circularidad** para su cartera de productos y servicios?
- 5 ¿Alguno de los productos o servicios de la compañía es de **alto valor añadido** en términos de su circularidad o descarbonización?

## Algunos términos clave

---

### ***Innovación sostenible:***

Aplicada a productos y servicios, se refiere a la identificación y puesta en práctica de iniciativas que permitan reducir el impacto social y ambiental negativo de los productos o promover un impacto positivo.

### ***Análisis de impacto:***

Identificación de los principales impactos ambientales y sociales generados por los productos y servicios a lo largo de su ciclo de vida.

### ***Consumo sostenible:***

Tendencia por la que las preferencias y comportamientos de los consumidores crecientemente se dirigen a productos y servicios que ofrezcan algún tipo de valor añadido desde el punto de vista de la sostenibilidad.

### ***Net-positive:***

Estrategia que tiene como objetivo que los impactos de la actividad o de los productos y servicios generen impactos sociales y ambientales positivos, yendo más allá de la reducción de los impactos negativos.



# 3. Algunas cuestiones organizativas

A lo largo de las páginas anteriores hemos podido constatar que la transformación sostenible es una materia transversal a las funciones clave de la compañía. Las cuestiones de sostenibilidad o ESG tienen que ver con el modelo de negocio de la organización (con los productos y servicios que ofrece en el mercado) y también con el modelo de gestión (con cómo las funciones críticas de la compañía incorporan la visión ESG o sostenible).

Desde este punto de vista, la transformación sostenible no puede ser responsabilidad de una única unidad dentro de la compañía. Aunque sí que es imprescindible que una unidad o departamento asegure la adecuada coordinación de los esfuerzos de la compañía en esta materia y reporte los avances al consejo de administración.

Existen algunos elementos clave en materia de ESG o de transformación sostenible que la compañía debe definir de manera centralizada para que puedan descender en cascada a lo largo de la organización. En primer lugar, es preciso establecer cuáles son los principales asuntos materiales o riesgos vinculados a las cuestiones ESG o de transformación sostenible que le afectan. Posteriormente, la compañía necesita reflexionar acerca de sus aspiraciones en este ámbito y formalizar esa reflexión en un ejercicio estratégico. Adicionalmente, debe determinar sus objetivos y los indicadores que va a utilizar para hacer seguimiento. Por último, es necesario decidir cómo asignar las responsabilidades en este ámbito para trabajar de manera eficiente. Para ello, resulta conveniente alternar el enfoque de arriba-abajo con el de abajo-arriba, esto es, al impulso del consejo y de la alta dirección debe sumarse cierta autonomía de las unidades.

Algunos actores clave en esta materia son:

El **consejo de administración** que tiene, entre otras, la responsabilidad última de orientar la estrategia y de supervisar su ejecución apoyándose en una comisión específica o en una ya existente. También debe velar por la calidad de la información que la compañía pone a disposición del mercado.

Un **comité ejecutivo** presidido por el presidente del consejo de administración o el primer ejecutivo de la compañía y del que forman parte las principales áreas, cuyo cometido es asegurar la adecuada coordinación de la estrategia y su traslado a las funciones principales. Estos comités son habituales en las principales compañías españolas, aunque progresivamente sus funciones están siendo asumidas por los comités de dirección.

La **unidad de sostenibilidad**, ESG o transformación sostenible, que tiene algunas funciones concretas vinculadas, entre otros a la comunicación en estas materias y a la identificación de expectativas de terceros, a la coordinación de las acciones desarrolladas por las funciones críticas de la compañía y a la interlocución con el comité ejecutivo y con el consejo en estas cuestiones.

Las distintas **funciones o departamentos** de la organización, cuyo mandato consiste en contribuir a la ejecución de la estrategia de la compañía, pero también en entender el significado de la transformación sostenible para sus áreas de responsabilidad y proponer áreas de avance.

## 4. Mirando al futuro

La futurología es una ciencia inexacta. Pero no es necesario tener una bola de cristal muy precisa para vaticinar que los asuntos ESG van a continuar teniendo peso en la agenda empresarial en los próximos tiempos. Las señales están por todas partes. El informe acerca de los principales riesgos que afectan a la economía global que cada año presenta el Foro Económico Mundial es una muestra clara de la tendencia que vivimos. Hace alrededor de una década, los principales riesgos identificados por Davos estaban relacionados con la política o la macroeconomía. Progresivamente han ido perdiendo peso en favor de los riesgos ESG. Hoy, los expertos de Davos nos dicen que los principales nubarrones para la economía global tienen que ver con cuestiones ambientales y sociales.

En 2022, tal y como ha sucedido en los últimos tiempos, veremos aumentar significativamente el número de compañías españolas que formulan promesas de neutralidad climática. Y un número de ellas cada vez mayor hará públicos sus planes de transición, describiendo los cambios de sus modelos de negocio y de gestión que se producirán como consecuencia de esas promesas climáticas. En el ámbito de la transparencia informativa, las compañías españolas de mayor tamaño tendrán que adaptar sus sistemas a los requerimientos derivados de la taxonomía europea de actividades sostenibles y estar muy pendientes de cómo evolucione la directiva europea de información sobre sostenibilidad. Estarán también muy atentos los consejos de administración, cuya labor de supervisión en estas cuestiones veremos intensificarse, fruto en parte de la expectativa externa. También es previsible que continúe el crecimiento explosivo del mercado de la financiación sostenible, bonos y préstamos, que permitirán

a las compañías españolas avanzar en sus proyectos de transición. En el ámbito del M&A, asistiremos a una tendencia similar. Asimismo, la biodiversidad y los ecosistemas seguirán aumentando su relevancia en la agenda ESG.

En definitiva, estamos asistiendo a una integración progresiva de los asuntos ESG en el día a día de las empresas. Es crítico que los administradores y directivos de las compañías españolas entiendan el significado de este proceso para su negocio y sus perspectivas. Decía Schumpeter que la fuerza que mueve el capitalismo es la destrucción creativa: ideas nuevas y mejores que sustituyen a otras. Lo que está pasando con ESG es un ejemplo magnífico de ello.



**Ramón Pueyo**

Socio responsable de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España



# Contacto

Un equipo multidisciplinar, liderado por el equipo de especialistas ESG de nuestra Firma, para afrontar la transformación sostenible en todas las áreas de tu compañía

## Consejo de administración

### Ramón Pueyo

Socio responsable de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España  
E: rpueyo@kpmg.es

## Estrategia

### Jorge Solaun

Director de Deal Strategy de KPMG en España  
E: jsolaun@kpmg.es

## Dirección Financiera y de Relación con Inversores

### Bernardo Ruecker-Embden

Socio responsable de Accounting Advisory Services KPMG en España  
E: buruecker@kpmg.es

## Patricia Reverter

Socia de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España  
E: preverter@kpmg.es

## Recursos Humanos

### Jerusalem Hernández

Socia de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España  
E: jerusalemhernandez@kpmg.es

## Cristina Hebrero

Socia responsable de People & Change de KPMG en España  
E: chebrero@kpmg.es

## Asesoría Jurídica y Fiscal

### Ana Lopez Carrascal

Directora de Regulatorio, Administrativo y Competencia de KPMG en España  
E: analopez1@kpmg.es

## Itziar Galindo

Socia responsable de Corporate Tax Services de KPMG en España  
E: igalindo@kpmg.es

## Auditoría Interna

### Marta Contreras

Directora de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España  
E: martacontreras@kpmg.es

## Yolanda Pérez

Directora de Gobierno, Riesgo y Cumplimiento de KPMG en España  
E: yperez@kpmg.es

## Comunicación y Relaciones Institucionales

### Jerusalem Hernández

Socia de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España  
E: jerusalemhernandez@kpmg.es

## Gestión de riesgos

### Pablo Vaño

Socio de FS Consulting de KPMG en España  
E: pvano@kpmg.es

## Operaciones

### Leandro Real Calderón

Associate Director, Turnaround, Transformation & Working Capital  
E: leandroreal@kpmg.es

## Germán Sardina

Senior manager en Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España  
E: germangarcia2@kpmg.es

## Función de Compras

### Teresa Royo

Directora de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España  
E: mroyo@kpmg.es

## Función de IT

### Ana Peñuela

Socia de Technology Enablement KPMG en España  
E: apenuela@kpmg.es

## Innovación Comercial

### Ramón Pueyo

Socio responsable de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España  
E: rpueyo@kpmg.es

## KPMG en España

Torre de Cristal, Paseo de la Castellana, 259C  
28046 Madrid, España  
Tel: +34 91 456 34 00

kpmg.es



Te ayudamos en la transformación sostenible de todas las áreas de tu empresa

Descubre cómo aquí

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

© 2022 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.