

Boletín de Estudios Económicos

Bulletin of Economic Studies

Haciendo realidad la revolución ASG
Making the ESG revolution a reality

Vol. LXXVII / Diciembre 2022 Núm. 233

DOI: <https://doi.org/10.18543/bee772332022>

AUTORES INVITADOS / GUEST CONTRIBUTORS

Integración de los criterios ASG en los modelos de gestión y procesos de negocio
Integration of ESG criteria in business management models and processes

Charles Kirby

doi:<https://doi.org/10.18543/bee.2639>

Recibido: 17 de octubre de 2022 • Aceptado: 8 de noviembre de 2022 • Publicado en línea: marzo de 2023

Acceso Abierto, Copias Impresas y Derechos de Autoría

El *Boletín de Estudios Económicos* es una revista de **acceso abierto**, lo que significa que todo el contenido está disponible gratuitamente para los usuarios y sus instituciones. Los usuarios pueden leer, descargar, copiar, distribuir, imprimir, buscar o enlazar los textos completos de los artículos, o utilizarlos para cualquier otro fin lícito, sin pedir permiso previo a la Editorial o al autor; siempre que se cite adecuadamente el trabajo original y se indique claramente cualquier modificación del mismo. Esto se ajusta a la definición de acceso abierto de la OAI.

Se pueden proporcionar **copias impresas** de la revista si se solicita. Se trata de copias en color, impresas y acabadas profesionalmente. Las copias impresas tienen un coste. Para pedir una copia impresa de un artículo o de un número, envíe un correo electrónico al editor de producción con su solicitud (<beejournal@deusto.es>).

Cuando los autores envían un artículo para su revisión y publicación en el *Boletín de Estudios Económicos*, conservan sus **derechos de autor**, pero aceptan automáticamente conceder los derechos de publicación no exclusivos a la Editorial (del *Boletín de Estudios Económicos*) y aceptan que el artículo se publique bajo una licencia *Creative Commons*, si el artículo es aceptado para su publicación. Se recomienda a los autores que lean atentamente sus derechos. Creemos que este enfoque garantiza un acuerdo justo para ambas partes. La licencia concedida permite a la Editorial editar y maquetar el artículo, que se incluirá en un próximo número y se distribuirá en cualquier medio *online* y *offline* que la Editorial considere necesario para promocionar el artículo, los autores y la revista. Este párrafo se incluye en las Directrices para los autores.

Para más información sobre la licencia Creative Commons, visite:

<https://creativecommons.org>.

Open Access, Hard Copies and Copyright

The *Bulletin of Economic Studies* is an **Open Access** journal which means that all its content is available free of charge to users and their institutions. Users are allowed to read, download, copy, distribute, print, search, or link to the full texts of the articles, or use them for any other lawful purpose, without asking prior permission from the publisher or the author; provided the original work is properly cited and any changes to the original are clearly indicated. This is in accordance with the OAI definition of Open Access.

Hard copies of the journal can be provided upon request. These are colour copies, professionally printed and finished. Hard copies incur a fee. To order a hard copy of an article or an issue, please email the production editor with your request (<beejournal@deusto.es>).

When authors submit a paper for reviewing and publishing, they retain their **copyright**, but they automatically agree to grant non-exclusive publishing rights to the Publisher and agree that the paper will be published under a Creative Commons licence, if the paper is accepted for publication. Authors are encouraged to read their rights carefully. We believe this approach ensures a fair arrangement for both parties. The licence granted allows the Publisher to edit and typeset the paper, which will be included in a forthcoming issue and distributed in any online and offline medium that the journal deems necessary in order to promote the paper, the authors, and the Journal. This paragraph is included in the Guidelines for Authors.

For more information about the Creative Commons Licence, please visit:

<https://creativecommons.org>.

Boletín de Estudios Económicos

ISSN (Papel): 0006-6249 • ISSN (Electrónico): 2951-6722 • Vol LXXVII - N.º 233 - Diciembre 2022, págs. 125-136

<https://bee.revistas.deusto.es>

DEUSTO BUSINESS ALUMNI

INTEGRACIÓN DE LOS CRITERIOS ASG EN LOS MODELOS DE GESTIÓN Y PROCESOS DE NEGOCIO

INTEGRATION OF ESG CRITERIA IN BUSINESS MANAGEMENT MODELS AND PROCESSES

Charles Kirby

Socio Sostenibilidad, EY Consulting España

doi: <https://doi.org/10.18543/bee.2639>

Recibido: 17 de octubre de 2022

Aceptado: 8 de noviembre de 2022

Publicado en línea: marzo de 2023

RESUMEN

El presente artículo expone la necesidad de que la gestión de los aspectos ESG pase de un enfoque reactivo empujado por los cambios regulatorios y las obligaciones de *reporting*, a uno proactivo, donde los conceptos de sostenibilidad son embebidos en todos y cada uno de los procesos de la empresa, siendo necesario revisar los procesos, la organización y las herramientas de información e integración utilizadas. Tras realizar una reflexión en profundidad sobre modelos de gobierno, modelos operativos y de gestión de riesgos, el artículo destaca el papel que la transformación digital y el desarrollo de ecosistemas de colaboración e innovación a lo largo de las cadenas de valor, como palancas fundamentales de este cambio.

Palabras Clave: modelos de gestión, criterios ESG, alineación estratégica, integración de procesos

ABSTRACT

This article argues the need for the management of ESG aspects to move from a reactive approach driven by regulatory changes and reporting obligations, to a proactive one, where the concepts of sustainability are embedded in each one of the processes of the company, being necessary to review the processes, the organization and the information and integration tools used. After carrying out an in-depth reflection on governance models, operating models and risk management, the article highlights the role that digital transformation and the development of collaboration and innovation ecosystems throughout value chains, as fundamental drivers of this change.

Keywords: management models, ESG criteria, strategic alignment, process integration

1. Introducción

El concepto de sostenibilidad no es nuevo, pero en los últimos años ha cobrado mayor importancia, principalmente debido a la aceptación de

la emergencia climática como una realidad que va a impactar en nuestras sociedades y en la propia operativa de las empresas.

Entre los conceptos incluidos habitualmente en el ámbito ESG (*Environmental, Social and Governance*), algunos ya eran parte de los modelos de gestión empresarial por estar directamente ligados, con el desempeño económico financiero, como la eficiencia energética o de recursos, con requerimientos legales, como la seguridad y previsión laboral, o con las emisiones de ciertos gases y sustancias peligrosas.

Dentro de los modelos operativos de las empresas, cada uno de estos requisitos se ha desplegado en procesos, estructuras organizativas y herramientas de soporte que permiten su gestión de una manera eficiente.

Sin embargo, bajo el concepto ESG se están produciendo cambios que introducen una serie de retos en la transformación de los modelos operativos y de gestión:

a) Doble materialidad

Evolucionar de una visión de los impactos puramente financieros en la gestión de las empresas a considerar los impactos en la sociedad, el medioambiente o, en general, en cualquiera de los grupos de interés.

b) Visión extendida de la cadena de valor

La medición y el reporte pasa de una visión intra-compañía, y en muchos casos por ubicaciones, a una visión de cadena de valor y de ciclo de vida de los productos.

c) Nuevos indicadores y métricas

Nuevas variables que medir o calcular, como las emisiones de GHG (gases de efecto invernadero) en la cadena de suministro, que requieren nuevos modelos y herramientas de cálculo.

d) Frecuencia, supervisión y responsabilidad del reporting

La integración de los criterios ESG en los modelos de decisión de los inversores y las empresas financieras requiere mayor frecuencia, control y responsabilidad en la publicación de la información ESG, así como una adaptación a las nuevas normativas de *reporting* (CSR, SEC, TCFD, ISSB,..) (Andreu, 2022).

Estos retos están afectando a la operativa y al modelo de negocio de las compañías y algunas de las implicaciones más relevantes de la transformación que estamos experimentando son:

1. **Modelos de Gobierno:** Adaptación de los modelos de gobierno para llevar la estrategia y desempeño ESG a los consejos de administración y a los equipos de dirección.
2. **Modelos operativos:** Despliegue de la gestión ESG en la organización, definiendo cambios o nuevos procesos, indicadores de gestión, estructuras de coordinación e integración.
3. **Gestión de riesgos:** Integración de modelos de identificación de riesgos y oportunidades en horizontes medio/largos asociados al cambio climático y la transición energética con los sistemas de gestión de riesgos tradicionales.
4. **Cadena de Valor:** Integración horizontal en las cadenas de valor con clientes y proveedores, con el fin de lograr el intercambio de información ESG de una manera eficiente y trazable.
5. **Tecnologías de la información:** Necesidad de ampliar la digitalización a una serie de ámbitos nuevos como son la huella carbono, Seguridad y Salud, Gestión energética (EMS), Circularidad, Supervisión y control de la información no financiera (SCINF) o comunicación a los *stakeholders*. Todo ello bajo un enfoque *fit-for-purpose* según la materialidad de los asuntos en cada organización.

2. Modelos de Gobierno. Hacia una mayor integración entre los órganos de gobierno y la dirección

En España, la Ley de Sociedades de Capital introdujo ya en 2014 la política de responsabilidad social corporativa como un criterio de gestión. Desde entonces, las empresas han ido incluyendo otros elementos relacionados con la sostenibilidad, especialmente en relación con la transparencia de la información no financiera.

Uno de los objetivos principales es dotar a los inversores y financiadores de la empresa de una información clara y fidedigna sobre los niveles de riesgos, y oportunidades, así como la estrategia y modelo de gobierno de estos. En la mayor parte de las empresas los riesgos derivados de la emergencia climática y la transición energética cobran especial importancia.

Los Consejos de Administración, por tanto, deben asegurarse de que cuentan con los instrumentos necesarios para poder cumplir adecuadamente sus obligaciones de control y supervisión sobre la información no financiera de la compañía, en aras de alcanzar niveles de madurez iguales a los aplicados a la información financiera (Andreu, 2022).

Desde un punto de vista de gobierno corporativo, la principal tendencia que se observa en el mercado (Hobbs, 2021) es la evolución hacia modelos de co-gobernanza entre los órganos de Gobierno (Junta General y Consejo de Administración) y Dirección (Comité de Dirección), así como la potenciación de la figura del director de Sostenibilidad (*Chief Sustainability Officer*). Esto se ha observado por ejemplo, en que en 2022 el 76% de las empresas del IBEX35 contaban con una comisión de sostenibilidad, frente al 44% en 2019 (PwC, 2020).

Para una co-gobernanza eficiente es necesario establecer modos eficientes en los que los equipos de gobierno se enfocan en la definición de las estrategias a largo plazo de creación y protección del valor en el ámbito ESG; mientras que los equipos de dirección se centran en la definición y despliegue de dicha estrategia ESG, siempre alineados con la estrategia de negocio y su necesaria visión a largo plazo.

3. Modelos operativos de gestión de los aspectos ESG. Nuevas soluciones para mejorar la integración

Tradicionalmente, los aspectos ESG se han reflejado en los modelos de procesos de gestión de una manera dispar y no transversal. Modelos de referencia como el *Cross Industry Process Classification Framework* (CIPCF) de APQ (APQC, 2018) (Figura 1), o el *Supply Chain Operations Reference Model* (SCOR) de ASCM (ASCM, 2022) (Figura 2), no incluyen en sus niveles principales ningún proceso transversal directamente asociado a la sostenibilidad. No obstante, sí se incluyen procesos genéricos de gestión de riesgos, capital humano o gestión de relaciones externas y, en su despliegue detallado, se referencian algunos KPI comunes con indicadores propios de la gestión sostenible, pero no de una forma estructurada, sistemática o alineada con estándares como GRI, TCFD, IFRS o WEF.

Figura 1

Cross Industry Process Classification Framework (CIPCF)

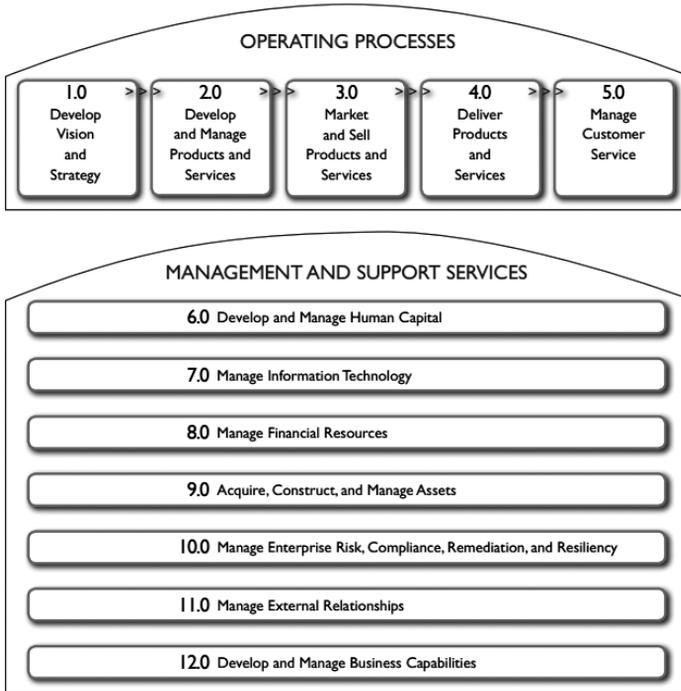
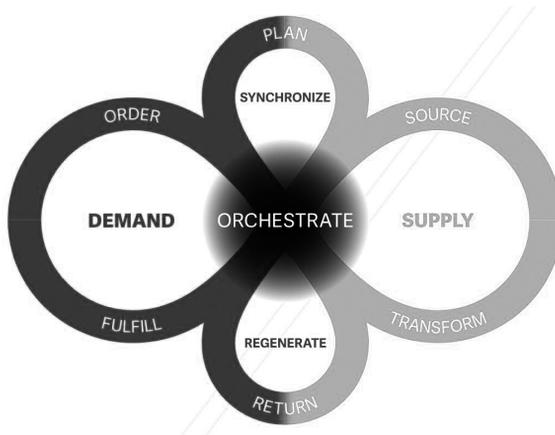


Figura 2

Modelo SCOR



Otros modelos de excelencia de gestión, no prescriptivos, como el EFQM (EFQM, 2022), o el modelo de gestión avanzada de Euskalit (Euskalit, 2022), sí incluyen en sus capítulos de medición de resultados en la sociedad aspectos medioambientales como la eficiencia energética, conservación y uso del agua, eficiencia en el uso de materiales, reciclaje, prevención de la contaminación y ruido. Pero debido a su propia naturaleza no prescriptiva, dejan el despliegue en procesos e indicadores concretos en manos de cada empresa.

Ante la falta de referencias claras, las empresas se enfrentan a la necesidad de acometer una transformación de sus modelos operativos, de forma similar a como se realizó en las décadas de los 80 y 90 con la gestión de la calidad. Se trata de integrar la gestión de los aspectos ESG en todos los procesos, a la vez que se crean elementos de integración y gobernanza para permitir alinear la ejecución con los objetivos estratégicos.

Hoy en día las implicaciones ESG son totalmente transversales en la empresa y afectan a campos como relaciones con inversores, financiación, recursos humanos, operaciones, *Supply Chain*, comunicaciones y desarrollo corporativo, por lo que es esencial que los equipos operativos estén adecuadamente conectados a las iniciativas corporativas.

4. Modelos de riesgo. Integración de los riesgos climáticos y de transición

La gestión de riesgos siempre ha sido un elemento clave de la estrategia empresarial, pero la complejidad e interconexión de los mercados, junto con la emergencia de nuevos riesgos como los climáticos o los sociosanitarios, han hecho que la resiliencia de los modelos de negocio cobre mayor importancia en la gestión y en la toma de decisiones tanto estratégicas como operativas.

Para ello, las empresas vienen aplicando diferentes modelos de referencia, como el *Enterprise Risk Management* (COSO.ORG, 2022), promovido por COSO, o el ISO 31000, que buscan desarrollar la cultura y gobierno de los riesgos en las organizaciones, reforzando los procesos de planificación estratégica con los de gestión de riesgos en un marco de apetito al riesgo alineado con la estrategia de negocio.

Los sistemas e indicadores para la toma de decisiones, la revisión del desempeño y su *reporting* y comunicación tienen como objetivo proporcionar una supervisión, transparencia y una gestión proactiva de los riesgos.

La naturaleza de los riesgos asociados a la sostenibilidad, sobre todo los relacionados con la emergencia climática, obliga a una revisión y actualización de los modelos de riesgos que tenga en cuenta sus características específicas, como:

- Los riesgos climáticos físicos se pueden manifestar en **ciclos más largos** de los que habitualmente se utilizan en la planificación de negocio, lo que implica cambios en la forma de contabilizar y reportar los mismos.
- La **complejidad** de la interacción entre los procesos climáticos y los sistemas socioeconómicos y financieros, así como los modelos que intentan estimar sus efectos, requieren construir capas de **agregación y simplificación** para aplicar de forma pragmática, pero rigurosa, en procesos de negocio.
- La traslación de **los cambios físicos en riesgos económicos** debe tener en cuenta las características locales para cada negocio, producto o servicio. Es clave identificar cómo afectan directamente a la operación del negocio, pero también el impacto indirecto como, por ejemplo, a través de un análisis de los cambios de comportamiento de los consumidores, algo que requiere análisis específicos.
- La **naturaleza evolutiva y cambiante** de los fenómenos del cambio climático requiere actualizaciones periódicas de las estimaciones de riesgo. Cualquiera que sean los modelos y herramientas utilizadas en su cuantificación, las empresas tienen que poner el foco en la facilidad para su repetitividad y actualización.

5. Cadenas de Valor. Integración horizontal con clientes y proveedores para una gestión sostenible

Si bien la reducción del impacto medioambiental, especialmente de emisiones de gases de efecto invernadero a la luz de la emergencia climática, en las actividades directas de las empresas es un primer paso, los inversores y otros grupos de interés, están poniendo su foco en las emisiones indirectas (alcance 3) por su importancia.

Para la mayor parte de los sectores (CDP, 2022) las emisiones de alcance 3 suponen la principal huella de carbono. De acuerdo con el protocolo GHG de WRI (Ballentine et al., 2011) existen 15 categorías de emisiones de alcance 3, de las cuales los “Bienes y servicios comprados” y el “Uso de los productos” suelen ser las más relevantes.

El primer paso para reducir estas emisiones por parte de las empresas pasa por su medición, lo que conlleva desarrollar un conocimiento profundo sobre la estructura de sus cadenas de suministro y distribución, así como sobre los comportamientos de los clientes y consumidores finales, de los productos y de los servicios prestados.

En el caso de las cadenas de suministro, *upstream* en la cadena de valor, esto supone un cambio fundamental en la forma de colaborar y en el tipo de información compartida. Funcionalmente los equipos de *Supply Chain* y de compras han estado focalizados en conocer detalles transaccionales sobre la operativa relativos a niveles de servicio, calidad, fiabilidad y costes. Más recientemente la gestión de riesgos en terceras partes ha cobrado importancia, poniendo el foco en aspectos de riesgo comercial y financiero, reputacionales y de *compliance*.

Por todo ello, en el ámbito de medición del desempeño ESG en la cadena de suministro han ido apareciendo diferentes tipos de plataformas y servicios, entre los que cabe destacar:

- Agencias de *rating* ESG: agencias nuevas o ligadas a los sistemas de rating financiero, que recaban información de las empresas directamente mediante cuestionarios cuantitativos y cualitativos, o bien de información pública, para emitir un *rating* de las empresas aplicando modelos propietarios. El acceso a la información detallada suele ser de pago y los clientes más habituales son instituciones financieras y de inversión.
- Plataformas de evaluación de proveedores: de forma similar a las agencias, recaban información directamente a las empresas para aplicar sus propios modelos de evaluación, basándose en un modelo de suscripción en el que habitualmente el coste recae en los proveedores.
- Evolución de sistemas de gestión de proveedores y compras que ofrecen, sobre una base transaccional utilizada para la cualificación, evaluación y gestión del ciclo de compras, plataformas tecnológicas para recabar y analizar indicadores ESG y otras informaciones cualitativas.

En la selección y uso de cualquiera de estos servicios, las empresas se enfrentan a varios retos de costes, productividad, fiabilidad e independencia:

- A medida que avanzan los nuevos requerimientos de información no financiera, es necesario garantizar que la información proporcionada por los proveedores es coherente con dichos reportes.
- La recogida y validación de la información tiene que ser realizada de una manera eficiente e integrada en los procesos ya existentes en el área de compras.
- La medición no es el objetivo final, sino un fin para mejorar. Para ello, es necesario definir estrategias de actuación en función del desempeño reportado, que tienen que estar adaptadas a las características de cada segmento de compra.
- Al desplegar la gestión ESG en los diferentes niveles de la cadena de suministro, con niveles de madurez diferentes, la capacidad de tracción y desarrollo cobra mayor importancia.
- Para evitar imponer obligaciones de reporte adicionales, posiblemente diferentes entre clientes, es necesario maximizar la estandarización, buscando estándares abiertos y ligados a las futuras obligaciones regulatorias.

6. Tecnologías de la información. Gestión eficiente, robusta y verificable de los datos

Desde un punto de vista de tecnologías de la información y para soportar dichos procesos, están surgiendo nuevos tipos de soluciones o ampliaciones de las ya existentes:

- **Respecto de la E-*Environmental*:**
 - **Descarbonización:** Soluciones orientadas a medir, reportar y controlar los avances en la descarbonización, tanto de emisiones internas, algo relativamente simple, como de las incurridas en el alcance 3 en todas sus categorías, lo que incluye las emisiones indirectas en toda la cadena de valor de la empresa. En las emisiones indirectas, es donde la trazabilidad y fiabilidad de los datos reportados es crítica y tecnologías de información como el *Blockchain* jugarán un papel importante para garantizar la coherencia de los datos reportados públicamente (CDP, EINF) por parte de todos los *partners* participantes en la cadena de valor.
 - **Energía:** Tanto por el cambio climático como por la transición energética y, más recientemente por la crisis, hacen de la gestión de la energía un pilar de la sostenibilidad empresarial. Por ello, existe una tendencia clara en el mercado hacia el despliegue de

soluciones de gestión energética (EMS) alineadas con estándares como el ISO 50001 y su conexión con gemelos digitales de las operaciones y con sistemas de gestión de planta (MES) que permitan identificar oportunidades de mejora, desviaciones o cambios en la operativa para maximizar las oportunidades de ahorros en función de tarifas o servicios de flexibilidad de la red.

- **Economía circular:** Herramientas digitales para cerrar, ralentizar o estrechar los ciclos de materiales gestionando las actividades de las 7Rs: rediseñar, reducir, reutilizar, reparar, renovar, recuperar y reciclar.
- **Agua:** Plataformas digitales para cuantificar el riesgo relativo al agua y la exposición de la empresa, de manera que se puedan priorizar los riesgos a nivel operativo y de cadena de suministro.
- **Respecto de la S-Social:**
 - **Salud y seguridad:** Plataformas para la gestión proactiva de los riesgos en el entorno de trabajo, orientadas a la mejora continua mediante la involucración de las personas.
 - **Personas:** Herramientas de apoyo a todo el proceso de personas, incluyendo atracción, *engagement*, evaluación, desarrollo y retribución.
- **Y finalmente, respecto de la G- Governance:**
 - **KPI y reporting:** Plataformas para recoger, agregar, organizar, analizar e informar las métricas de ESG y sostenibilidad relevante a la organización y a sus grupos de interés. Estas plataformas tienen que integrar tanto los datos extraídos de los sistemas de información transaccionales existentes como otras fuentes de información diversas.
 - **Control interno información no financiera (SCIINF):** La definición e implantación del SCIINF surge del nuevo entorno regulatorio, así como de la exigencia cada vez mayor por parte de los grupos de interés, entre los que destacan los reguladores, como medida para reforzar la fiabilidad y confianza en la información no financiera que se proporciona al exterior.
 - **Gestión de riesgos climáticos y de transición:** Plataformas que integran trayectorias de concentración representativas (RCP), acceso y explotación de modelos climáticos y escenarios de transición de las diferentes instituciones internacionales para facilitar el cálculo y *reporting* de los riesgos físicos asociados al

cambio climático y los de mercado, tecnología, regulatorio y reputacionales asociados a la transición energética (Roger, 2022).

7. Conclusiones y recomendaciones

En resumen, podemos decir que estamos en un momento donde la gestión de los aspectos ESG, tiene que pasar de un enfoque reactivo empujado por los cambios regulatorios y las obligaciones de *reporting*, a uno proactivo, donde los conceptos de sostenibilidad son embebidos en todos y cada uno de los procesos de la empresa, desde la planificación estratégica a las operaciones, las ventas y fundamentalmente a la innovación en productos y servicios.

Para lograr este objetivo es necesario revisar los procesos, la organización y las herramientas de información e integración utilizadas. La transformación digital que está teniendo lugar en paralelo y el desarrollo de ecosistemas de colaboración e innovación, serán palancas fundamentales de este cambio.

Si queremos que las empresas sean actores activos del cambio es necesario pasar del “*tick*” en la casilla para cumplir, a un modo de integración de los criterios ESG que aporten creación de valor de negocio, con procesos eficientes y sostenibles en el tiempo.

Referencias

- Andreu, A. (2022). Estándares para el reporte de sostenibilidad: Dónde estamos y dónde llegaremos. <https://bit.ly/3UHpwKA>
- Andreu, A., & Castilla, A. (2022). Información Financiera VS Información no Financiera: cuestión de madurez. <http://bit.ly/3USLDxg>
- APQC (2018). APQC's Process Classification Framework (PCF) - Cross Industry - PDF Version 7.2.1 | APQC. <http://bit.ly/3E7WOvU>
- ASCM (2022). *SCOR Mode*. <http://bit.ly/3AhaLWx>
- Ballentine, M., Callahan, W., Fava, S.J., Sottong, J., Stanway, J., & Wickwire, S. (2011). Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard. Supplement to the GHG Protocol Corporate Accounting and Reporting Standard. GHG Protocol Team. <http://bit.ly/3E4dL9Y>
- COSO.ORG (2022). *Guidance on Enterprise Risk Management*. <http://bit.ly/3gektSK>
- CDP (2022). *CDP Technical Note: Relevance of Scope 3 Categories by Sector CDP Climate Change Questionnaire*. <http://bit.ly/3Eh1Gyu>

- EFQM (2022). *Organisational Change Management* - EFQM. <http://bit.ly/3GhAb-qU>
- EUSKALIT (2022), *EUSKALIT Kudeaketa Aurreratua - Gestión Avanzada | Modelo de Gestión Avanzada*. <http://bit.ly/3E8pBQo>
- Hobbs, A., & Linn, J. (2021). Will there be a 'next' if corporate governance is focused on the 'now'? | EY - Global. <http://bit.ly/3TCyVBR>
- PwC & WAS (2020). Sostenibilidad en los Consejos y en la Alta Dirección. <http://bit.ly/3O4WXo1>
- Roger, C. (2022). El Sistema de Control Interno de la Información No Financiera (SCIINF). <http://bit.ly/3hCsYr7>