

RIESGOS INTEGRADOS

COMISIÓN DE SOSTENIBILIDAD Y RIESGOS INTEGRADOS



RIESGOS INTEGRADOS

Desde la Comisión de Sostenibilidad de AGERS, formada por responsables de riesgos de grandes empresas, nos hemos propuesto como objetivo impulsar la integración real entre las funciones de gestión de riesgos y sostenibilidad en el tejido empresarial, desarrollando un marco práctico que permita a las organizaciones anticiparse a los desafíos regulatorios, ambientales, sociales y de gobernanza. Con este trabajo buscamos ofrecer una guía útil que combine la visión estratégica con herramientas operativas, promoviendo una gobernanza más resiliente, ética y sostenible.

COMISIÓN DE SOSTENIBILIDAD Y RIESGOS INTEGRADOS



ISBN: 978-84-09-79646-5

Copyright: DEP638863544537192888

Nota Legal - Copyright

© 2025 AGERS España, las conclusiones de este texto son emitidas por la Comisión de Sostenibilidad y Riesgos Integrados. Los contenidos de este trabajo (texto, imágenes, gráficos, elementos de diseño, etc.) están protegidos por los derechos de autor y por las leyes de protección de la propiedad intelectual. La reproducción o divulgación de sus contenidos precisa la aprobación previa por escrito de AGERS y solo puede afectarse citando la fuente y la fecha correspondiente.

ÍNDICE

PRÓLOGO	9
1 EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ANUAL	11
2 INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN DE RIESGOS Y SOSTENIBILIDAD	17
RELEVANCIA DE LA MATERIA	17
MARCO LEGAL Y DE CONDUCTA	24
Principales normativas europeas	25
Comisión nacional del mercado de valores	33
PRINCIPALES DIRECCIONES INVOLUCRADAS EN LA COORDINACIÓN	35
Dirección de sostenibilidad	36
Dirección de riesgos	38
Modelo relacional entre ambas direcciones	41
Retos y claves de la colaboración entre ambas direcciones	41
3 MAPAS DE RIESGOS CON INFORMACIÓN ESG	47
¿CÓMO INCORPORAR LA INFORMACIÓN DE RIESGOS ASG EN LOS MAPAS DE RIESGOS EXISTENTES?	47
BENEFICIOS DE TENER UNA VISIÓN INTEGRADA DE LOS RIESGOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS	52
4 SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS, CSRD Y CSDDD	55
IMPORTANCIA DEL REPORTE DE DOBLE MATERIALIDAD: CÓMO ABORDAR SU CÁLCULO DE MANERA EFICIENTE	55
Introducción a la doble materialidad	55
La importancia del reporte de doble materialidad en la era de la CSRD	56
Cómo abordar el cálculo de la doble materialidad de manera eficiente	57

Proceso para abordar el cálculo de la doble materialidad de manera eficiente	59
Matriz de doble materialidad	66
Doble materialidad como pilar estratégico	66
LA EXTENSIÓN DEL ESG EN LA CADENA DE VALOR: IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS DE LA APLICACIÓN DE LA CSDDD	67
Introducción a la Corporate Sustainability Due Diligence directive (CSDDD)	67
Responsabilidad de las organizaciones respecto a su cadena de valor	68
Requisitos establecidos por la CSDDD	69
Implicaciones estratégicas del cumplimiento con la CSDDD	70
Implicaciones operativas del cumplimiento con la CSDDD	72
Una nueva forma de relacionarnos con terceros	74
SINERGIAS ENTRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y EL CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY DISCLOSURE (CSRD)	76
CSRD y aspectos generales de los Sistemas de Gestión de Riesgos o ERM	76
Doble materialidad: materialidad financiera	78
Doble materialidad: materialidad de impacto	81
Otros puntos en común entre CSRD y riesgos	82
BEST PRACTICE EN LA COLABORACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS PARA UNA GESTIÓN MÁS EFECTIVA DEL RIESGO	83
5 TENDENCIAS DE FUTURO Y NUEVOS DESAFÍOS	87
6 CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD Y LOS RIESGOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL	115
7 BIBLIOGRAFÍA	123

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer su trabajo, dedicación y apoyo a los miembros de la Comisión de Sostenibilidad y Riesgos Integrados.

Comisión Sostenibilidad y Riesgos Integrados:



M^a Isabel Martínez Torre-Enciso
Coordinadora y autora) – UAM - FERMA



Ana Ruiz
Noatum



Miguel Eusa
Tabacalera



Luis Sola
Viscofan



Rodrigo López Calleja
Ferrovial



Eva López de Sebastián Miró
Moeve



Olga Moreno
Sanitas
Ignacio Reclusa
Sanitas



Cástor Pérez Retamal
ADIF



Eva Pérez Pastor
Impala Terminals



Rosa M^a Sánchez Bravo
Enagas
Eva M^a Fandiño Vázquez
Enagas



Victor García
Archroma



José M^a Iglesias Milano
Calidad Pascual
Alicia Fernández Díaz
Calidad Pascual



Juan García de la Fuente
Acerinox
Ana Molina Manteca
Acerinox



Luis Lancha
Sener

PRÓLOGO

Vivimos un momento de transformación sin precedentes en el que los riesgos tradicionales han dejado de ser los únicos elementos de análisis para las organizaciones. La sostenibilidad ya no es un complemento reputacional; se ha convertido en un eje estratégico que redefine cómo las empresas generan valor y se relacionan con su entorno. En este nuevo escenario, integrar las funciones de gestión de riesgos y sostenibilidad ya no es una opción, sino una necesidad.

Este trabajo nace con la vocación de acompañar a las organizaciones en ese proceso de integración. A lo largo de sus capítulos se presenta un enfoque estructurado, basado en buenas prácticas, referencias normativas y casos reales, que permite al lector comprender las sinergias existentes entre los marcos regulatorios más exigentes y las exigencias operativas del día a día. La doble materialidad, los mapas de riesgos ESG, los modelos de gobernanza y la cadena de valor se analizan desde una óptica integral, con un claro enfoque a la acción.

Uno de los grandes valores de este manual reside en el conocimiento colectivo que lo sustenta. A lo largo del proceso de elaboración hemos contado con la colaboración generosa de ponentes que han participado en nuestras sesiones, mesas de trabajo y jornadas. Su contribución ha sido esencial para captar la pluralidad de enfoques que caracterizan la sostenibilidad y para enriquecer el contenido con casos reales y aprendizajes prácticos.

Del mismo modo, es imprescindible reconocer el esfuerzo y compromiso de los miembros de la Comisión de Sostenibilidad de AGERS. Su participación activa, tanto en la conceptualización como en la redacción de los contenidos, ha permitido construir un documento riguroso, alineado con la actualidad normativa y enfocado en aportar valor real a las organizaciones.

Este manual es el reflejo de una convicción compartida: la sostenibilidad y la gestión de riesgos deben avanzar juntas si queremos construir organizaciones más resilientes, éticas y preparadas para afrontar los desafíos del presente y del futuro. No se trata únicamente de responder a exigencias normativas, sino de transformar la manera en que entendemos el riesgo, la estrategia y la toma de decisiones.

Esperamos que este trabajo no solo sea una guía de consulta, sino también una inspiración para todos aquellos profesionales comprometidos con la transformación de sus organizaciones. Que sirva de puente entre la teoría y la práctica, entre el deber y la oportunidad, entre el riesgo y la sostenibilidad.

1. EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN ANUAL

La creciente exposición de las empresas a riesgos sistémicos, como el cambio climático, la escasez de recursos, las desigualdades sociales o las disruptpciones regulatorias, ha impulsado una transformación profunda en los modelos tradicionales de gestión corporativa. En este contexto, la integración entre las funciones de gestión de riesgos y sostenibilidad ha dejado de ser una aspiración para convertirse en una necesidad estratégica. Esta evolución refleja un reconocimiento creciente de que los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG, *environmental, social and governance*, en su término en inglés) no solo tienen implicaciones éticas o reputacionales, sino que también afectan de manera directa y material la viabilidad económica, operativa y financiera de las organizaciones.

Históricamente, las funciones de sostenibilidad y gestión de riesgos han operado en paralelo, cada una con marcos de trabajo, objetivos y lenguajes técnicos diferenciados. Mientras que la gestión de riesgos se centraba en la identificación y mitigación de riesgos financieros y operacionales, la sostenibilidad solía percibirse como una función adicional, orientada principalmente a la responsabilidad social corporativa y a la reputación. Sin embargo, la creciente interdependencia entre los riesgos financieros y no financieros, sumada a la presión de inversores, reguladores y grupos de interés, ha generado un proceso de convergencia que está redefiniendo las prácticas de gobernanza empresarial.

En este contexto, normativas clave han sido decisivas en la aceleración de este proceso. La Directiva de Información de Sostenibilidad Corporativa¹ (CSRD) de la Unión Europea de 2022, junto con los Estándares Europeos de Reporte de Sostenibilidad

¹ Unión Europea, Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas.

(ESRS), ha obligado a las empresas a adoptar un enfoque más holístico sobre los riesgos. Estos marcos normativos requieren que las organizaciones no solo informen sobre sus actividades económicas, sino que evalúen los impactos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) de sus operaciones. A nivel global, el *International Sustainability Standards Board (ISSB)* y la *Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)* han desarrollado directrices que incorporan de forma explícita los riesgos climáticos dentro de los sistemas de reporte financiero.

El paquete de la Comisión Europea Ómnibus² de 2025, que modifica varias directivas clave en Europa, ha sido un hito al exigir una integración explícita de los riesgos ASG en los sistemas de gestión empresarial. A través de este paquete, se establece la necesidad de que las empresas no solo informen sobre los riesgos que enfrentan, sino que también demuestren cómo sus estrategias y decisiones están alineadas con objetivos de sostenibilidad. Este enfoque refuerza la necesidad de articular de manera clara la relación entre la gestión de riesgos y las políticas de sostenibilidad, lo que ha impulsado una reconfiguración profunda de las estructuras de gobernanza corporativa.

En este contexto de cambios normativos, la situación actual está marcada por una serie de tendencias convergentes que reflejan una progresiva madurez empresarial en la articulación e integración de las funciones de gestión de riesgos y gestión de sostenibilidad: se promueve una gobernanza integrada, donde las empresas están institucionalizando modelos de gobernanza que articulan sostenibilidad y riesgos al más alto nivel, promoviendo la supervisión conjunta por parte del consejo de administración y los comités especializados; se buscan mapas de riesgos integrados, de forma que los riesgos ASG comienzan a formar parte de los mapas de riesgos corporativos, siendo evaluados bajo criterios de materialidad financiera y de impacto estratégico.

² Unión Europea, *Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements*



Esta inclusión permite detectar vulnerabilidades no tradicionales y anticipar disruptpciones emergentes; se está produciendo un importante avance en digitalización que impulsa el uso de herramientas digitales, modelización climática, inteligencia

artificial y *big data*, facilitando la integración operativa, al permitir el análisis de escenarios complejos y monitorización continua de indicadores clave; la convergencia normativa y de estándares de la que hemos hablado, impulsa una alineación técnica y semántica entre funciones, obligando a las empresas a articular una narrativa coherente entre los informes financieros y de sostenibilidad; por último, se empieza a extender un enfoque prospectivo, de forma que el estudio se desplaza desde la simple mitigación de riesgos hacia la construcción de resiliencia, mediante la planificación a largo plazo, el análisis de impacto, y la identificación de oportunidades en la transición ecológica, social y de gobierno corporativo.

La convergencia entre ambas funciones ha permitido que los riesgos no financieros, que anteriormente se consideraban periféricos, se conviertan en factores clave para la toma de decisiones estratégicas. En la práctica, esto ha llevado a muchas empresas a adoptar la metodología de doble materialidad, que evalúa tanto los riesgos financieros derivados de impactos ambientales y sociales como los riesgos no financieros que las actividades de la empresa pueden generar sobre el entorno y la sociedad.

Pese a estos avances, muchas organizaciones todavía enfrentan obstáculos significativos que limitan la consolidación de este proceso integrador como el desarrollo y trabajo de estas funciones en silos funcionales que impiden el intercambio de información y la toma de decisiones coordinada entre áreas, la ausencia de marcos metodológicos comunes, lo que dificulta la integración de datos y la evaluación compartida de riesgos ASG, la insuficiencia de capacidades técnicas particularmente en la intersección entre sostenibilidad y riesgos, la fragmentación normativa derivada de la coexistencia de estándares diversos y cambios regulatorios constantes o la falta de liderazgo estratégico cuando la alta dirección no asume un compromiso explícito con la sostenibilidad como parte del modelo de negocio.

Frente a estos desafíos, las organizaciones que han logrado avanzar hacia una integración efectiva comparten una serie de factores críticos de éxito que suponen un faro para el resto de empresas y

"buenas prácticas" a desarrollar en el futuro. Entre estos factores destacan la existencia de un marcado compromiso del liderazgo que alinea la sostenibilidad con la estrategia corporativa y otorga respaldo institucional a su gestión integrada, el establecimiento de estructuras organizativas colaborativas como comités transversales o roles híbridos que facilitan la coordinación entre áreas, el desarrollo de metodologías compartidas como la doble materialidad que permite un análisis equilibrado de riesgos e impactos, el fomento de la formación y cultura organizacional que promueven la transversalización de la sostenibilidad en todos los niveles jerárquicos, el uso de la tecnología como habilitador de este proceso de transformación de las funciones de riesgos y sostenibilidad para facilitar la trazabilidad, la medición y el control de los riesgos ASG en tiempo real, y, la implantación de ciclos de mejora continua con auditorías internas, indicadores conjuntos y mecanismos de aprendizaje adaptativo.

Toda esta evolución hacia una integración real entre sostenibilidad y gestión de riesgos representa un cambio de paradigma, de contexto y de realidad en la forma en que las empresas comprenden su entorno, evalúan su exposición a amenazas y planifican su futuro. Esta transición responde no solo a exigencias normativas, sino también a un desarrollo empresarial orientado a la resiliencia, la innovación y la creación de valor sostenible. En un contexto cada vez más interdependiente, incierto y exigente, la colaboración entre la función de riesgos y la función de sostenibilidad se configura como un pilar esencial para la competitividad, la transparencia y el crecimiento de las organizaciones.

2. INTEGRACIÓN Y COLABORACIÓN DE LAS FUNCIONES DE GESTIÓN DE RIESGOS Y SOSTENIBILIDAD

RELEVANCIA DE LA MATERIA

La gestión integrada de los riesgos ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) se ha consolidado como una prioridad estratégica para las empresas y organizaciones de todo tipo ante la creciente complejidad del entorno regulatorio y los impactos cada vez más tangibles del cambio climático y otros desafíos globales de carácter social y gobernanza corporativa. En este contexto, la función de gestión de riesgos asume un rol principal al contribuir a la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos de todo tipo que pueden comprometer tanto la sostenibilidad operativa como la viabilidad financiera de las empresas.

Particularmente, los riesgos derivados del cambio climático como fenómenos meteorológicos extremos, escasez de recursos naturales o aumento del nivel del mar, representan una amenaza sistémica que exige una respuesta transversal desde toda la estructura corporativa. La evidencia científica y los datos empíricos respaldan esta necesidad y urgencia con muchos datos: según la Organización Meteorológica Mundial³ (OMM), las catástrofes relacionadas con el clima se han multiplicado por cinco en los últimos 50 años. Entre 2006 y 2016, el ritmo de aumento del nivel del mar fue 2,5 veces superior al promedio del siglo XX, lo que pone de manifiesto una aceleración de los impactos ambientales con consecuencias directas sobre infraestructuras, comunidades y estabilidad económica.

³ Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2022). *Atlas de mortalidad y pérdidas económicas por fenómenos meteorológicos, climáticos e hidrológicos extremos (1970–2019)*. <https://public.wmo.int>

Asimismo, los riesgos sociales derivados del cambio climático también son alarmantes. De acuerdo con Oxfam⁴ (2023), más de 20 millones de personas al año se ven obligadas a abandonar sus hogares debido a los efectos del cambio climático, incluyendo sequías prolongadas, inundaciones y fenómenos extremos. En 2017, los desastres meteorológicos provocaron daños económicos globales por valor de 283.000 millones de euros, lo que demuestra el enorme coste financiero de no abordar adecuadamente los riesgos ASG. Se estima que, de aquí a 2100, hasta dos tercios de la población europea podrían verse expuestos a fenómenos climáticos extremos, en comparación con el 5 % actual.

Un ejemplo reciente que ilustra la vulnerabilidad creciente de las sociedades y las empresas ante riesgos físicos es el desastre ocasionado por la Depresión Aislada en Niveles Altos (DANA), que afectó gravemente a España, el 29 de octubre de 2024. Según datos de la Agencia Estatal de Meteorología⁵ (AEMET) las lluvias torrenciales registradas en la provincia de Valencia superaron los 700 litros por metro cuadrado en algunas zonas, provocando inundaciones catastróficas y elevadas pérdidas humanas, materiales y económicas.

En respuesta a estos desafíos, el marco normativo internacional se ha robustecido significativamente. La adopción del Acuerdo de París⁶ en 2015, los Objetivos de Desarrollo Sostenible⁷ (ODS) de Naciones Unidas también de 2015 y el impulso de las finanzas sostenibles por parte de organismos multilaterales han generado nuevas obligaciones para las empresas en materia de reporte,

4 Oxfam. (2023). *Clima, desplazamiento y desigualdad: Perspectiva global sobre justicia climática*. <https://www.oxfam.org/es/informes>

5 Agencia Estatal de Meteorología. (2024). Informe sobre la DANA de octubre de 2024. <https://www.aemet.es>

6 Acuerdo de París. (2015). *Acuerdo de París en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Naciones Unidas. https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf

7 Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/agenda-2030/>

gobernanza y acción climática. Como indica Naciones Unidas⁸, estos compromisos tienen como objetivo no solo la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, sino también la erradicación de la pobreza extrema, la lucha contra la desigualdad y la promoción de una economía global resiliente e inclusiva.

Los diecisiete objetivos de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas, establecidos en el año 2015, son el resultado del compromiso de 193 países para obtener ambiciosos logros:

- a) Erradicar la pobreza extrema
- b) Combatir la desigualdad y la injusticia
- c) Solucionar el cambio climático.

La reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero requiere de inversiones sostenibles, por lo que la ONU fijó como objetivo la búsqueda de unas finanzas sostenibles publicando los Principios de Inversión Responsable⁹ (PRI) en 2006, Principios Sostenibles del Seguro¹⁰ (PSI) en 2012 y Principios de Banca Responsable¹¹ (PRB) en 2019.

El Tratado de París, adoptado por 195 países el 12 de diciembre de 2015, fijó como objetivo mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2, preferiblemente a 1,5 grados centígrados, en comparación con los niveles preindustriales, a través del cambio de la economía a una de bajas emisiones y evidenciando la necesidad de contribución del sector financiero para hacerlo posible.

8 Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/goals>

9 Naciones Unidas (2006). Principios para la inversión responsable. Iniciativa Financiera del PNUMA y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. <https://www.unpri.org/download?ac=10980>

10 Naciones Unidas (2012). Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA FI). (2012). *Principios para los seguros sostenibles*. https://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2012/06/PSI_document_spain.pdf

11 Naciones Unidas (2019) Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA FI). (2019). *Principios de Banca Responsable*. <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Fuente: Elaboración propia

En este contexto, la Unión Europea (UE) se posiciona como líder. En 2018 publicó un Plan de Acción de Finanzas Sostenibles¹² para reorientar los flujos de capital hacia inversiones sostenibles. Dicho plan de acción se sustenta en la regulación publicada en esta materia, tratando de establecer un lenguaje común para las finanzas sostenibles y estableciendo obligaciones de reporte a las entidades que garantizasen la transparencia y comparabilidad.

12 Comisión Europea. (2018). *Plan de acción: Financiar el desarrollo sostenible* (COM(2018) 97 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0097>

Además, a través del Pacto Verde Europeo¹³, en diciembre del 2019, la Comisión Europea adoptó un conjunto de propuestas para adaptar las políticas de la UE sobre clima, energía, transporte y fiscalidad con el objetivo de reducir las emisiones netas de gases de efecto invernadero en, al menos un 55 %, hasta 2030, en comparación con los niveles de 1990. Por otro lado, la UE fijó como objetivo en el año 2050 ser el primer continente climáticamente neutro.

Aunque gran parte de la normativa europea en sostenibilidad, como el Pacto Verde Europeo de 2019 y el Plan de Acción para Financiar el Desarrollo Sostenible de 2018, ha sido impulsada inicialmente por la urgencia de abordar la crisis climática, su alcance se ha ampliado progresivamente para abarcar también aspectos sociales y de gobernanza. Esta ampliación refleja una comprensión más integral de la sostenibilidad, que reconoce que los riesgos y oportunidades en el contexto empresarial no solo surgen de la crisis climática, sino también de factores sociales como la equidad, los derechos laborales, la inclusión y el respeto a los derechos humanos, así como de la gobernanza corporativa, que aboga por prácticas empresariales transparentes, responsables y éticas. En este sentido, la normativa de la UE también ha ido desarrollando directrices específicas relacionadas con la responsabilidad social corporativa (RSC), el respeto a los derechos laborales y la transparencia en la gestión empresarial, reflejando un cambio en la percepción de lo que constituye una práctica empresarial sostenible.

De forma paralela a la evolución normativa en materia de sostenibilidad, la evolución de la función de riesgos en las organizaciones ha estado fuertemente influenciada por el desarrollo de marcos normativos como la ISO 31000 y el COSO II ERM, los cuales han permitido estructurar y profesionalizar la gestión de riesgos a nivel global. La ISO 31000, como estándar internacional para la gestión de riesgos, ha sido un pilar en la transformación de la función de riesgos, proporcionando un enfoque sistemático y estructurado para identificar, evaluar y gestionar los riesgos en toda la organización.

¹³ Comisión Europea. (2019). *El Pacto Verde Europeo* (COM(2019) 640 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640>

Desde su primera publicación en 2009 y con la versión revisada de ISO 31000:2018¹⁴, la norma ha evolucionado para enfocarse no solo en la mitigación de riesgos, sino también en la integración de la gestión de riesgos dentro de la estrategia organizacional y la cultura empresarial. La versión de 2018 amplió su alcance, promoviendo la necesidad de que la gestión de riesgos sea un proceso continuo, flexible y adaptativo, capaz de enfrentar los nuevos desafíos emergentes, tales como los riesgos medioambientales y sociales, que hoy son de importancia crucial para las empresas que buscan alinearse con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los compromisos climáticos globales. La ISO 31000:2018 destaca la importancia de gestionar los riesgos de manera que se aprovechen las oportunidades de la sostenibilidad, abordando tanto los riesgos financieros como los no financieros, como los relacionados con el cambio climático, los derechos humanos y la gobernanza.

Al mismo tiempo, COSO II ERM¹⁵ (Enterprise Risk Management), revisado en 2017, también ha marcado un hito en la evolución de la función de riesgos. El modelo COSO promueve una visión integral de la gestión de riesgos, donde los riesgos estratégicos, operacionales, financieros, sociales y medioambientales se consideran de manera interconectada. La última versión del COSO II ERM hace hincapié en que la gestión de riesgos debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, contribuyendo al valor sostenible a largo plazo. Esta visión holística permite que las empresas gestionen los riesgos de manera integral, no solo para protegerse frente a posibles amenazas, sino también para identificar y aprovechar oportunidades emergentes en el ámbito de la sostenibilidad y la ética empresarial. La evolución de COSO II ERM ha subrayado la importancia de los aspectos ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) como parte integral del proceso de gestión de riesgos, reconociendo que estos factores ya no son riesgos secundarios, sino que son cruciales para el éxito y la resiliencia a largo plazo de las empresas.

14 ISO. (2018). ISO 31000:2018 – *Gestión de riesgos – Directrices*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/65694.html>

15 COSO. (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (Second Edition)*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>

La creciente importancia de los aspectos sociales, medioambientales y de gobernanza en el contexto empresarial ha creado la necesidad de una coordinación cada vez mayor entre las funciones de gestión de riesgos y sostenibilidad. Históricamente, estas dos áreas se trataban de manera independiente, pero hoy en día, su convergencia es esencial para garantizar que las empresas puedan enfrentar de manera efectiva los desafíos globales. La gestión de riesgos, orientada principalmente a la identificación, evaluación y mitigación de amenazas, debe estar alineada con los objetivos de sostenibilidad que buscan minimizar el impacto ambiental, promover el bienestar social y garantizar una gobernanza ética. Esta integración no solo mejora la capacidad de las empresas para identificar riesgos emergentes relacionados con la sostenibilidad, sino que también les permite adoptar una visión estratégica que favorezca tanto la rentabilidad como la resiliencia a largo plazo.

En este sentido, marcos como la ISO 31000 y el COSO II ERM promueven una visión compartida de la gestión de riesgos, donde los objetivos de sostenibilidad se integran plenamente en los procesos de toma de decisiones y en la estructura organizacional. De hecho, ambas normativas hacen un énfasis particular en la importancia de considerar los riesgos a nivel global, incluyendo aquellos vinculados con el cambio climático, la transición energética y la justicia social, elementos que son fundamentales para las estrategias empresariales de sostenibilidad. La función de riesgos debe evolucionar hacia una gestión estratégica que permita a las empresas no solo mitigar los riesgos financieros tradicionales, sino también anticipar y abordar los riesgos de sostenibilidad, impulsando prácticas responsables que, a su vez, fortalezcan la competitividad de la empresa.

La integración de estas funciones y marcos normativos, como la ISO 31000:2018 y el COSO II ERM, permite a las organizaciones construir sistemas de gestión de riesgos más robustos y resilientes, donde la sostenibilidad y la gestión de riesgos no solo coexisten, sino que se refuerzan mutuamente. De esta manera, las empresas se posicionan como líderes en el mercado, capaces de adaptarse a un

entorno cada vez más complejo y regulado, al tiempo que impulsan el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad globales y contribuyen a un futuro más equitativo y respetuoso con el medio ambiente.

MARCO LEGAL Y DE CONDUCTA

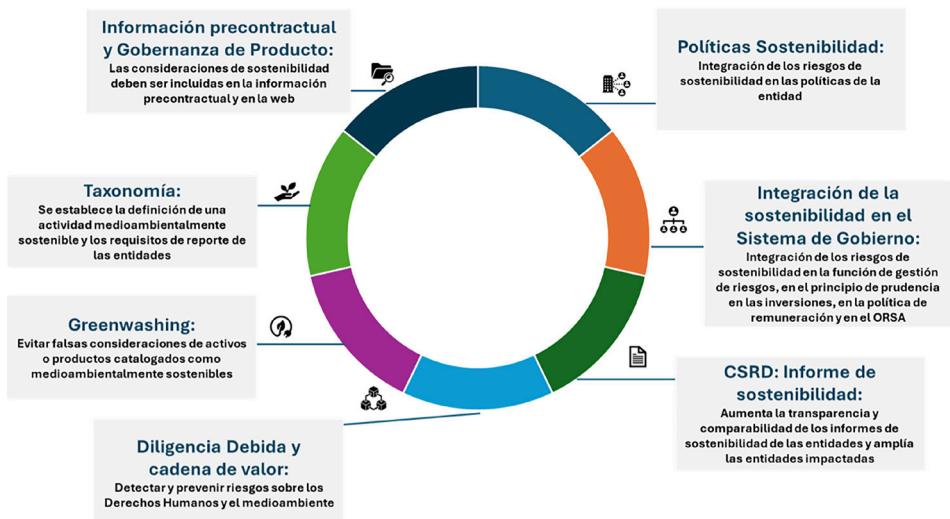
La llegada de la normativa europea en materia de sostenibilidad ha supuesto la progresiva alineación de la gestión de riesgos con los objetivos de sostenibilidad.

La regulación en materia de sostenibilidad persigue cumplir con el compromiso adoptado en 2019 por la Unión Europea, el Pacto Verde Europeo, para convertir a Europa en el primer continente climáticamente neutro, a través de sus inversiones en energías renovables, eficiencia energética y economía circular.

Estas obligaciones impactan directamente en las empresas y organizaciones, en primer lugar, a través de un reajuste en sus inversiones, tratando de incentivar que se destinen a proyectos renovables de forma directa o indirecta, y de cambios en su cadena productiva y exigiendo a su cadena de valor la reducción de las emisiones de dióxido de carbono, y, por otro lado, a través del reporte, evidenciando de forma comparable todo lo anterior por parte de las empresas europeas, de modo que los grupos de interés de dichas entidades puedan conocer su labor, propósitos y evolución en materia de sostenibilidad.

Por esa razón, los reportes regulatorios en materia de sostenibilidad se han diseñado para que sean comparables en el tiempo, comparables entre todas las entidades que los presentan y, en concreto, el reporte correspondiente a la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), que se explicará en detalle a continuación, debe ser también verificado por un auditor externo.

PUNTOS ESENCIALES DE LA SOSTENIBILIDAD



Fuente: Elaboración propia

Principales normativas europeas

Diversas normativas europeas abordan la sostenibilidad y la gestión de riesgos, pero se destacan cuatro normativas clave que requieren a la función de riesgos de una relevante labor de adaptación y cuyas implicaciones para el desempeño y trayectoria de las empresas se mantendrán vigentes con el paso de los años. Estas normativas, consideradas clave para la función de riesgos, son:

1. La CSRD, que modifica la Directiva sobre información no financiera¹⁶, que ya requería presentar un reporte con información no financiera denominado Estado de Información no Financiera (EINF) por un gran volumen de entidades, y que con esta modificación amplía su alcance de las entidades obligadas a reportar incluyendo, no solo grandes empresas cotizadas,

¹⁶ Unión Europea, Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos.

sino también pequeñas y medianas empresas y empresas no europeas con actividad en la Unión Europea. El EINF ha pasado a denominarse con la CSRD como Informe de Sostenibilidad.

La CSRD trata de homogeneizar la información en materia de sostenibilidad a presentar por la Entidad, exigiendo, en primer lugar, una máxima involucración de la función de riesgos, dado que requiere de la realización de un análisis de doble materialidad, donde se evidencia cómo los riesgos ESG afectan a las compañías (materialidad financiera) y cómo éstas impacta en el entorno y la sociedad (materialidad de impacto). Además, la Directiva trata de reflejar la información de las compañías en cuanto a sus temas materiales referentes, entre otros, a los siguientes aspectos:

- a. Medioambiente: cambio climático, economía circular, biodiversidad, contaminación, uso del agua y recursos naturales.
- b. Social: Derechos humanos, igualdad, condiciones laborales, impacto en las comunidades.
- c. Gobernanza: Ética empresarial, lucha contra la corrupción, gestión de riesgos.

En esencia, el propósito de la CSRD es el de mejorar la transparencia, la comparabilidad y la fiabilidad de los informes de sostenibilidad de las entidades, asegurando que los inversores de las entidades y las partes interesadas reciban información fiable sobre los impactos, riesgos y oportunidades ambientales, sociales y de gobernanza de las empresas. Dicha información viene establecida a través de unas normas de presentación comunes y alineadas con los Estándares Europeos de Informes de Sostenibilidad. Además, el reporte a presentar mejora la verificación y la auditoría a llevar a cabo por un tercero de los datos de sostenibilidad, lo cual asegura que dichos datos sean ciertos y consistentes con las propias Cuentas Anuales de la Entidad.

La CSRD, dado que se trata de una Directiva comunitaria, requiere de su transposición al ordenamiento jurídico español para su aplicación. Dicha transposición se encuentra en trámite en la fecha de realización del presente documento, 30 de mayo del 2025, habiendo sido aprobado un proyecto de Ley de Información Empresarial sobre Sostenibilidad¹⁷ por el Consejo de ministros el 29 de octubre de 2024. Según el proyecto de Ley, las empresas tendrán que publicar información específica no financiera sobre sus actividades de impacto ambiental y social (junto con las cuentas anuales y de forma complementaria al informe financiero de gestión), conforme a un marco único de presentación y en un formato electrónico único. Además, se regula la figura del verificador independiente del informe sobre sostenibilidad. Esto significa que el informe de sostenibilidad debe ser verificado por un prestador independiente, cuyo régimen será muy similar al de un auditor, debiendo inscribirse en un "Registro Oficial de Auditores de Cuentas y Verificadores de la información sobre Sostenibilidad". Además, normalmente deberá ser designado por la junta general antes de que acabe el ejercicio cuyo informe de sostenibilidad verifique y su nombramiento deberá inscribirse en el Registro Mercantil.

La transposición de la directiva CSRD al ordenamiento jurídico español no se ha producido a la espera de la aprobación definitiva del paquete Ómnibus y sus implicaciones sobre la normativa.

2. Reglamento de Taxonomía de la UE¹⁸: Obliga a clasificar actividades económicas como sostenibles o no, considerando criterios técnicos detallados y su contribución a objetivos climáticos y medioambientales. La taxonomía trata de fomentar la inversión sostenible, ayudando a los inversores a identificar proyectos y entidades que están comprometidos con alcanzar un impacto positivo en el medioambiente.

¹⁷ Proyecto de Ley de Información Empresarial sobre Sostenibilidad, que traspone la Directiva (UE) 2022/2464 (CSRD, en sus siglas en inglés) y modifica el Código de Comercio, la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas con el fin de establecer el régimen jurídico aplicable a la presentación y verificación de la información sobre sostenibilidad, publicado en el BOE el 15 de noviembre de 2024.

¹⁸ Unión Europea, Reglamento UE 2020/852 de Inversiones Sostenibles y Marco Facilitador (coloquialmente conocido como "Taxonomía de la UE")

La taxonomía se definió con diversos propósitos, los principales fueron:

- a) Apoyar la neutralidad climática, buscando una manera de establecer los requisitos para que las inversiones ayuden a lograr los objetivos del Pacto Verde Europeo y la meta de cero emisiones netas en 2050
- b) Asegurar la transparencia a través del reporte de las entidades respecto a su porcentaje de actividades alineadas con la taxonomía
- c) Unificar los criterios para inversiones sostenibles en toda la UE creando un estándar común.

Para que una actividad sea considerada sostenible debe cumplir con seis objetivos establecidos por la regulación y no causar un daño significativo a ninguno de ellos:

- a) Mitigar el cambio climático, reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero
- b) Adaptarse al cambio climático, mostrando resiliencia ante impactos climáticos
- c) Hacer un uso sostenible del agua y los recursos marinos
- d) Ser eficiente en el uso de recursos y la reducción de residuos
- e) Prevenir y controlar la contaminación
- f) Proteger y restaurar la biodiversidad y los ecosistemas.

Es muy relevante, teniendo en cuenta lo anterior, que uno de los retos de la taxonomía es combatir el *“greenwashing”*, es decir, evitar que las entidades etiqueten sus actividades como sostenibles de forma incorrecta.

La taxonomía, tal y como es definida y requerida en la UE es, en conclusión, una herramienta clave para canalizar las inversiones

hacia una economía más sostenible, asegurando que el capital generado por las entidades y los ciudadanos se invierta en actividades que contribuyan a los objetivos climáticos y ambientales de la UE.

3. La Directiva sobre Diligencia Debida en Materia de Sostenibilidad Corporativa¹⁹ (CSDDD o también, CS3D) establece estándares claros para que las empresas contribuyan al desarrollo sostenible, teniendo en cuenta toda su cadena de valor, de manera que el impacto de estos requerimientos no se limite a la Unión Europea, sino que se extienda a través de todas las operaciones y transacciones realizadas por las empresas europeas en el mundo.

De este modo, las entidades deberán revisar las operaciones que producen un efecto adverso en la sostenibilidad, especialmente enfocado en el medio ambiente y la parte social (Derechos Humanos); deberán crear una política sobre la Diligencia Debida; y, tendrán que incluir una serie de cláusulas en los contratos con sus proveedores, de modo que les exijan el cumplimiento de la Diligencia Debida y permitan terminar la relación contractual si dicho cumplimiento se viera comprometido. Asimismo, en dichas cláusulas las entidades fijarán a sus proveedores la obligación de exigir el cumplimiento de la diligencia debida en caso de subcontratación.

El fin último de dicha directiva es asegurar que la entidad y su cadena de valor respete los derechos humanos y mitigue el impacto ambiental, estableciendo, si fuera necesario, planes de acción para llegar a dicho objetivo de forma gradual. Cabe destacar, que las entidades también asumirán la responsabilidad de los impactos de sus cadenas de valor, de ahí que la revisión de las operaciones realizadas por dicha cadena sea clave. Por último, es necesario señalar que la transparencia en la

¹⁹ Unión Europea, Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifican la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859.

ejecución de los controles que debe llevar a cabo la entidad es crucial para asegurar su cumplimiento con la norma.

4. El Reglamento de Informes Financieros (IFRS), es un conjunto de normas contables e incluye requisitos para la divulgación de información sobre riesgos relacionados con la sostenibilidad, buscando la transparencia, comprensión y comparabilidad. Surge ante la necesidad de crear un marco normativo único y global que permita a las entidades reportar información no financiera relacionada con la sostenibilidad. Sus cuatro pilares básicos son: la gobernanza, la estrategia, la gestión de riesgos y las métricas. De nuevo, la función de riesgos tiene un papel clave en la presentación de dichas normas contables, desde la correcta identificación y evaluación de los riesgos, hasta la revisión como segunda línea implicada en el proceso de reporte.

CONTEXTO DE LAS PRINCIPALES NORMATIVAS



Fuente: Elaboración propia

En línea con todo lo anterior, La Comisión Europea ha publicado en febrero de 2025 el paquete Ómnibus con el propósito de simplificar la CSRD, la Directiva de Diligencia Debida y la Taxonomía Europea, de reducir la carga administrativa y fortalecer la competitividad empresarial. Con el paquete Ómnibus la UE trata de reducir el exceso de burocracia que ya venía siendo señalado como un freno

del crecimiento económico y la capacidad de las empresas para competir a escala global. Los principales cambios que establece el paquete Ómnibus son los siguientes:

- Reducir la carga de reporte (se estima que disminuye en un 25% las cargas administrativas para las empresas y hasta un 35% para las pequeñas y medianas empresas).
- Introducir claridad y armonización jurídica a través de la coherencia en la aplicación de la regulación ASG, integrando de forma coordinada la CSRD, la CSDDD y la taxonomía.
- Incluir la posibilidad de un régimen regulatorio diferenciando entre las empresas de medio tamaño y aquellas que operan en varios Estados miembros, tratando de hacer una adaptación al propio sector y al mercado.
- Simplificar y optimizar el uso de diversos programas de inversión, como *InvestEU*, el FEIE y otros instrumentos financieros, para poner más financiación a disposición de las entidades.

El principal impacto a corto plazo del paquete Ómnibus se produce en la aplicación de la CSRD, debido a que reducirá en un 80% las entidades obligadas a reportar, aplicando solo a empresas con más de 1.000 empleados y un negocio superior a 50M€ o un balance superior a 25M€. Además, se ampliarán los plazos, retrasando hasta 2028 la aplicación de la CSRD para grandes empresas que aún no la han implementado y para pequeñas y medianas empresas cotizadas. El paquete Ómnibus también trata de simplificar los estándares ESRS, a través de la reducción de los puntos de datos, mejorando la claridad y eliminando los estándares sectoriales. En conclusión, se trata de un avance regulatorio que trata de adecuar las necesidades de transparencia y los objetivos de sostenibilidad con los requisitos existentes en un mercado competitivo y fuerte.

De esta manera, el mapa regulatorio y la relevancia de la función de gestión de riesgos tratan de asegurar que las exigencias sean cumplidas, aportando su juicio experto y asegurando que los

riesgos sean correctamente definidos y evaluados. A medida que la regulación ha ido cubriendo los diferentes sectores y procesos de las empresas, mayor ha sido el control y conocimiento del impacto de las entidades en la sociedad y, concretamente, en la sostenibilidad.

Todo ello plantea la duda de si los objetivos en materia de sostenibilidad y los recursos destinados a cumplirlos podrían mermar en exceso el crecimiento económico, haciendo que la UE sea menos competitiva a nivel global. Dos ejemplos recientes del año 2025 son la salida de Estados Unidos (en adelante, EE. UU.) del Acuerdo de París de 2015, así como la producción masiva de petróleo y gas, que provocó una bajada de los precios de la energía en EE. UU. Este tipo de medidas generan una desventaja competitiva para la UE, ya que la industria europea asume altos costes energéticos, especialmente en sectores intensivos en energía como la siderurgia y la química.

A modo de resumen, se puede indicar que la normativa europea está llamada a demandar de las compañías los siguientes elementos:

- La identificación de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza en la matriz de riesgos, incluyendo el análisis de las operaciones, de las cadenas de suministro y de las normativas.
- El establecimiento de métricas claras para medir el impacto sostenible o definir indicadores tales como emisiones de carbono o consumo de agua para medir el impacto.
- La integración de los factores de sostenibilidad en la toma de decisiones de inversión y en la cultura empresarial, realizando acciones de formación y concienciación al Consejo de Administración, el Comité de Dirección, y todos los empleados de la empresa.
- Unir los puntos de las diferentes informaciones existentes en la compañía, poniendo a prueba las hipótesis tomadas por el negocio, tratar de revisar y aportar valor en la realización de controles implementados con el objetivo de cubrir el riesgo de las compañías en materia de sostenibilidad.

PRINCIPALES DEMANDAS DE LA NUEVA NORMATIVA



Fuente: Elaboración propia

Comisión Nacional del Mercado de Valores

En este sentido, y dándole una relevancia notoria a las cuestiones de sostenibilidad en las entidades de interés público, la Comisión Nacional del Mercado de Valores, en adelante CNMV, publicó el 1 de julio de 2024 una actualización de la Guía Técnica sobre comisiones de auditoría, exigiendo que no solo los riesgos financieros sean supervisados, sino que también entren a formar parte de dicha supervisión los riesgos no financieros, riesgos ASG o riesgos de sostenibilidad.

De esta forma, a los miembros del Comité se les requiere disponer de formación y experiencia suficientes para entender y supervisar la información financiera y la información de sostenibilidad.

La guía técnica de la CNMV recomienda, además, que la comisión de auditoría revise, con anterioridad a su aprobación por el consejo, la calidad, claridad, coherencia e integridad de toda la información financiera y no financiera, así como cualquier otra información relacionada y que la entidad haga pública, como pueden ser los estados financieros, el informe de gestión, la información sobre sostenibilidad, la comunicación de las operaciones con partes

vinculadas, los informes sobre los sistemas de gestión y control de riesgos, de gobierno corporativo, las remuneraciones de consejeros, entre otros; todo lo anterior sin perjuicio de las verificaciones previas que puedan realizar otras comisiones por razón de la materia, como pudiera ser la revisión del informe de remuneraciones por la comisión de retribuciones.



PRINCIPALES DIRECCIONES INVOLUCRADAS EN LA COORDINACIÓN

La coordinación interna es esencial para el éxito de iniciativas tan complejas como los informes relacionados con la sostenibilidad. Este proceso requiere la colaboración armónica de áreas especializadas como Sostenibilidad, Riesgos, Cumplimiento, Compras, Inversiones, Legal, Recursos Humanos, Actuarial, etc. Destinar equipos con capacidades específicas facilita una gestión integral, asegurando la calidad, eficiencia y cumplimiento en cada etapa del informe.

La Dirección de Sostenibilidad y la Dirección de Riesgos²⁰ han desarrollado tradicionalmente una destacada capacidad para coordinar y tener una visión integral de las operaciones de la compañía. Esta habilidad les permite abordar con eficacia la elaboración de informes complejos, asegurando que todas las facetas del negocio sean consideradas y gestionadas adecuadamente. Gracias a su experiencia y conocimientos, estas direcciones son esenciales para garantizar la coherencia y la calidad en la presentación de informes críticos para la empresa.

En el caso de los informes de sostenibilidad, no solo se trata de que una única dirección asuma la coordinación, sino que es necesaria una coordinación colaborativa entre la Dirección de Sostenibilidad y la Dirección de Riesgos es clave. Ambas áreas contribuyen a asegurar que las prácticas empresariales sean sostenibles y cumplan con las normativas vigentes. Esta colaboración garantiza que los riesgos se gestionen adecuadamente, permitiendo un enfoque integral y transparente en la sostenibilidad corporativa.

²⁰ En este texto se separan las funciones de las funciones de riesgos y sostenibilidad en "Función de riesgos" y "Función de sostenibilidad". Es una propuesta de estas líneas, si bien no en todas las empresas estas funciones están separadas de esta forma, ya que pueden estar unidas o no a otras funciones dentro de la empresa.

Dirección de Sostenibilidad

La dirección de Sostenibilidad en las empresas a menudo depende de varias áreas, y su ubicación puede variar según la estructura de la compañía. Las más habituales, aunque no los únicos, son:

- Finanzas: Para manejar inversiones sostenibles y reportes de sostenibilidad.
- Legal: Para cumplir con regulaciones y normativas medioambientales.
- Recursos Humanos: Para desarrollar programas de formación y cultura corporativa orientada a la sostenibilidad.

La dependencia a una otra área varará según cada empresa y su enfoque. Generalmente está vinculada a un nivel directivo o de alta dirección para asegurar su integración en toda la estrategia corporativa. En España, la cantidad de recursos humanos dedicados a la sostenibilidad varía según el tamaño y sector de la empresa. Según un informe reciente²¹, más del 80% de las grandes empresas españolas priorizan la sostenibilidad y han implementado beneficios sostenibles para sus empleados. A pesar de lo anterior, un 22,3% de las empresas mencionan la ausencia de recursos humanos especializados como una barrera para el desarrollo de acciones de sostenibilidad²².

Un importante aliciente para avanzar en este campo es la creciente presión por parte de reguladores, inversores y consumidores, que está llevando a las empresas a integrar prácticas de sostenibilidad más rigurosas y transparentes, aumentando su enfoque en la sostenibilidad y creando departamentos específicos o asignando personal dedicado a esta área.

²¹ <https://www.equiposytalento.com/noticias/2024/01/24/mas-del-80-de-las-empresas-espanolas-priorizan-la-sostenibilidad/?citationMarker=43dc9a7-70db-4a1f-boae-981daa162054>

²² <https://www.rrhhpress.com/tendencias/61000-nueve-de-cada-diez-empresas-en-espana-desarrollan-acciones-de-sostenibilidadmedioambiental?citationMarker=43dc9a7-70db-4a1f-boae-981daa162054>

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE SOSTENIBILIDAD



Fuente: Elaboración propia

La gestión de sostenibilidad tiene varias funciones clave para promover el desarrollo sostenible y la responsabilidad social dentro de las organizaciones. Algunas de las funciones principales incluyen:

- Evaluación de Impacto Ambiental: Identificar y evaluar los impactos ambientales de las operaciones de la organización, y buscar formas de minimizarlos.
- Desarrollo de Estrategias Sostenibles: Crear e implementar estrategias que promuevan la sostenibilidad a largo plazo, incluyendo la reducción de la huella de carbono y el uso eficiente de recursos.
- Cumplimiento Normativo: Asegurar que la organización cumpla con todas las regulaciones y normativas ambientales, sociales y de gobernanza.
- Gestión de Recursos: Optimizar el uso de recursos naturales y materiales para reducir el desperdicio y promover la eficiencia.
- Promoción de la Responsabilidad Social: Fomentar prácticas empresariales responsables que beneficien a la comunidad y respeten los derechos humanos.

- Innovación y Mejora Continua: Investigar y adoptar nuevas tecnologías y prácticas sostenibles que puedan mejorar el rendimiento ambiental y social de la organización.
- Transparencia y Comunicación: Informar a los *stakeholders* (empleados, clientes, inversores, etc.) sobre las iniciativas y logros en sostenibilidad de manera transparente y efectiva.
- Colaboración y Alianzas: Trabajar con otras organizaciones, gobiernos y entidades para promover prácticas sostenibles y compartir conocimientos y recursos.

Las funciones de la Dirección de Sostenibilidad son muy amplias y deben ir alineadas con las de la Dirección de Riesgos. Ambas funciones se ven afectadas por el ámbito de la sostenibilidad y ambas funciones persiguen un objetivo común: concienciar a los empleados, a la Dirección y al Consejo de Administración acerca de la relevancia de la toma de decisiones sostenibles, entendiendo los riesgos de sostenibilidad, el impacto en la empresa y en la forma de encontrar el crecimiento de la compañía.

Dirección de Riesgos

La función de Riesgos²³ normativo se debe sustentar en una estructura organizativa adecuada, acorde a las funciones que desempeña. Por norma general, esta dirección depende directamente del director general, aunque también es habitual que la Dirección de Riesgos dependa de la Dirección Financiera, y la Dirección de Cumplimiento de la Dirección Legal.

Las compañías se han ido dotando en los últimos años de recursos específicos para realizar esta función. Como parece lógico, la media de recursos en las compañías grandes es superior a la media de las de tamaño mediano o pequeña, debido a la mayor complejidad de los riesgos y oportunidades que tiene en aquellas de mayor tamaño.

²³ En algunas empresas esta función se unen a otras diversas.

Al igual que se mencionaba anteriormente en relación con el área de Sostenibilidad, la falta de personal especializado en la gestión de riesgos de sostenibilidad sigue siendo un desafío para algunas empresas²⁴.

Las funciones principales del departamento de Riesgos y Cumplimiento incluyen:

- Identificación y evaluación de riesgos: Analizar y detectar los riesgos potenciales que la empresa puede enfrentar en diferentes áreas (operacionales, financieros, legales, de reputación, etc.). Esto implica la evaluación de los riesgos internos y externos, como fraudes, errores operacionales, cambios en regulaciones, entre otros.
- Desarrollo de políticas y procedimientos: Crear, implementar y mantener políticas y procedimientos que guíen a la empresa en la gestión de riesgos. Esto incluye la formación de estándares internos para evitar riesgos legales y operacionales.
- Análisis normativo: Asegurar que la organización cumpla con todas las leyes, regulaciones, normativas locales e internacionales que le aplican, incluyendo leyes fiscales, laborales, de protección de datos, medioambientales, de seguridad, entre otras.

24 <https://www.deloitte.com/es/es/Industries/financial-services/research/perspectivas-sector-seguros.html>

<https://www.funcas.es/prensa/la-competencia-las-capacidades-en-tecnologia-y-la-sostenibilidad-redefinen-el-panorama-bancario-espanol/>

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RIESGOS Y CUMPLIMIENTO



Fuente: *Elaboración propia*

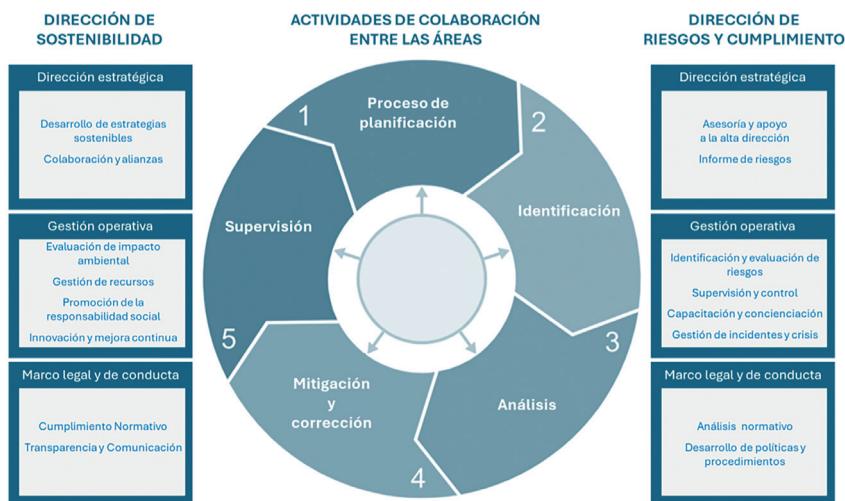
- Supervisión y control: Supervisar las operaciones para detectar posibles desviaciones de las normativas internas o externas. Esto incluye la revisión periódica de las actividades y la implementación de controles para mitigar riesgos.
- Gestión de auditorías internas y externas: Colaborar en la planificación y ejecución de auditorías, tanto internas como externas, para evaluar el cumplimiento de las políticas y regulaciones.
- Capacitación y concienciación: Proporcionar formación continua a los empleados de la organización para sensibilizarlos sobre la importancia del cumplimiento y la gestión de riesgos. Esta formación suele incluir aspectos legales, éticos y de seguridad.
- Gestión de incidentes y gestión de crisis: En caso de que ocurra una violación de normas o políticas, el departamento de riesgos tiene la responsabilidad de investigar el incidente, implementar medidas correctivas y gestionar las repercusiones legales. Igualmente, ante situaciones de crisis o emergencias, el departamento actúa como líder en la gestión de la respuesta de la organización, asegurándose de que todas las acciones sean conformes con las normativas.

- Asesoría y apoyo a la alta dirección: Actuar como un asesor para la alta dirección, proporcionando información sobre riesgos emergentes, cambios regulatorios y el impacto potencial que estos puedan tener en las operaciones de la empresa.
- Informe de riesgos: Elaborar informes periódicos sobre el estado de los riesgos para mantener informada a la alta dirección y a los órganos de gobierno de la empresa, como el consejo de administración.

Modelo relacional entre ambas direcciones

En el siguiente modelo se representan las principales actividades de colaboración entre las direcciones de Sostenibilidad y de Riesgos.

MODELO RELACIONAL DE LA GESTIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD



Fuente: Elaboración propia

Dichas actividades de colaboración pueden quedar resumidas de la siguiente forma:

1. Proceso de planificación: El proceso de planificación estratégica y presupuestaria es el conjunto de actividades de

las que participa el área de Sostenibilidad, donde el principal objetivo es definir la ruta que la compañía ha de seguir en los próximos años. El área de Riesgos juega un papel crucial tanto en el proceso de planificación como en la generación de colaboraciones y alianzas velando por que todas ellas cumplan con las normativas y regulaciones locales e internacionales, así como los sectoriales.

2. Identificación: Es habitual que las áreas de negocio, incluida la Dirección de Sostenibilidad, estén más enfocadas a la detección de las oportunidades. Por ello, la colaboración del área de Riesgos es clave en tal definición ya que ayuda a identificar aquellos peligros y oportunidades del plan, poniendo en valor toda la información disponible en la organización. En materia de sostenibilidad es especialmente importante para la eliminación de sesgos y la coordinación de los trabajos entre todas las áreas involucradas; un reto para el cual la dirección de Riesgos está especialmente capacitada.

Esta identificación atenderá tanto a los riesgos medioambientales (p.ej. impactos de la pérdida de biodiversidad, las emisiones de gases de efecto invernadero, el cambio climático, la energía renovable, la eficiencia energética, el aire, el agua, el agotamiento de recursos, la contaminación o la gestión de residuos, etc.), como los riesgos sociales (p.ej. aquellos relativos a los derechos, el bienestar y los intereses de las personas y las comunidades, las normas laborales en la cadena de suministro, el trabajo infantil, la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, la gestión del capital humano y las relaciones con los empleados y la protección de los consumidores, etc.), como finalmente los riesgos de gobernanza (p.ej. los referidos a las cuestiones relacionadas con la dirección de la Entidad, su Consejo de Administración y sus partes interesadas, el salario de los ejecutivos, los derechos de los accionistas, la interacción con las partes interesadas, la divulgación de información, la ética empresarial, los controles para prevenir el soborno y la corrupción, etc.).

3. Análisis: La evaluación conjunta de las áreas de Sostenibilidad y de Riesgos de los impactos ambientales y de los riesgos permite estimar la probabilidad de que se materialice el mismo, junto con las posibles consecuencias de costes económicos directos e indirectos. Estas consecuencias se miden como potenciales desviaciones con respecto a la línea de base de plan estratégico, y no menos importante, desde el punto de vista de impactos en la reputación y la marca de la compañía.
4. Mitigación y corrección: Una vez definida la estrategia y las potenciales consecuencias en caso de desviaciones, las áreas de Sostenibilidad y de Riesgos y Cumplimiento trabajan coordinadamente en la institución de un plan de respuesta que contemple cualquiera de las siguientes tres acciones: reducción de los peligros, compartir con un tercero las consecuencias económicas, o convivir con la probabilidad de que se produzcan tales impactos en la organización. La implantación táctica de la estrategia llevará consigo la gestión de los recursos, buscando la innovación y mejora continua, al mismo tiempo que se promociona la responsabilidad social de la compañía.
5. Supervisión: Finalmente, la vigilancia de que todo aquello planificado y ejecutado está cumpliendo con las expectativas de la entidad, y de que en caso de desviaciones las personas adecuadas sabrán tomar las decisiones oportunas y accionar al resto de la organización, debe estar auspiciado por un sistema de gobierno que permita abordar los retos y deje traza de la toma de decisiones de la Alta Dirección. En este sentido, un elemento favorecedor de tales conversaciones estructuradas lo constituye la existencia de un Comité de Sostenibilidad. Si bien este no sería el único mecanismo que considerar, cada organización debe establecer el suyo en función de su concreta realidad.

Retos y claves de la colaboración entre ambas direcciones

De la propia naturaleza de las funciones del área de gestión de Riesgos se entiende bien que debe estar y trabajar muy cercanamente con todas las áreas del negocio, y en particular en la actualidad, con el área de Sostenibilidad.

En este sentido, mientras el área de Sostenibilidad es un actor relevante en la definición de la estrategia de las compañías, integrando prácticas sostenibles en todas las áreas de la empresa desde la cadena de suministro, el desarrollo de productos y las operaciones diarias, el área de Riesgos vela por la identificación de los posibles desafíos que podrían surgir durante la ejecución de la misma, impulsando la existencia de planes de contingencia para mitigar los riesgos identificados y asegurando que la empresa pueda adaptarse a posibles eventualidades a la vez que se ayuda en la toma de decisiones al más alto nivel. Este enfoque integral dota de una mejor y mayor protección a la reputación de la compañía, mejorando su imagen ante los inversores, empleados, supervisores y el público en general.

Dos ejemplos actuales de trabajo conjunto son, por un lado, la evaluación de impactos financieros y de materialidad y, por otro, los ejercicios de transparencia y reporte, ambos muy ligados al cumplimiento de los requerimientos de la norma CSRD, que está obligando a aunar esfuerzos de muchas de las áreas de la compañía.

Se pueden destacar, al menos, tres motivos por los que avanzar en la integración y colaboración entre las funciones de gestión de riesgos y la sostenibilidad:

- Porque los riesgos ambientales, como el cambio climático, pueden impactar en la estabilidad financiera de una empresa; en este sentido, las decisiones sostenibles reducen estos riesgos.

- Porque la reputación de la empresa se ve favorecida por prácticas sostenibles, atrayendo a consumidores y trabajadores comprometidos con el medio ambiente.
- Porque las normativas sostenibles están aumentando y gestionarlas adecuadamente es clave para evitar sanciones o el propio cierre de una sede.

Esta colaboración no está exenta de retos, si bien las claves del éxito de la relación radican en los siguientes tres puntos:

- Coordinación: Una comunicación fluida y coordinación constante entre ambas áreas es esencial para alinear sus objetivos y asegurarse de que las estrategias de sostenibilidad sean viables y seguras.
- Contrapeso: Se hace necesario el equilibrio entre Innovación y Precaución. El área de sostenibilidad impulsa la innovación, mientras que el área de riesgos asegura que los cambios sean manejables y seguros y favorece el desarrollo de oportunidades. Este equilibrio puede ser un reto, ya que deben encontrar un punto medio entre la audacia y la precaución.
- Cultura: Crear una cultura común dentro de la compañía que valore tanto la sostenibilidad como la gestión de riesgos es crucial para que las acciones de ambas áreas sean entendidas, compartidas y cumplidas. A pesar de la repetida falta de personal especializado y recursos, que en ocasiones son un obstáculo para implementar de manera efectiva las políticas y procedimientos necesarios, el fomento de la importancia de la sostenibilidad y la gerencia de riesgos, la mayor oferta de formación y desarrollo interno, así como la participación en redes y comunidades de profesionales de la sostenibilidad y de la gerencia de riesgos para compartir conocimientos, están dotando de velocidad a las organizaciones.

RETOYS CLAVES DE LA COLABORACIÓN



Fuente: Elaboración propia



3. MAPAS DE RIESGOS CON INFORMACIÓN ESG

¿CÓMO INCORPORAR LA INFORMACIÓN DE RIESGOS ASG EN LOS MAPAS DE RIESGOS EXISTENTES?

Un mapa de riesgos y oportunidades es una herramienta visual utilizada por las organizaciones para identificar, evaluar y representar gráficamente los riesgos y las oportunidades que pueden afectar sus objetivos estratégicos. Esta herramienta permite tener una visión clara y estructurada de los factores internos y externos que influyen en la organización, lo que facilita la toma de decisiones y la planificación estratégica.

El mapa se construye generalmente con dos ejes principales. En el eje vertical, se representa el impacto o severidad de los riesgos y las oportunidades, es decir, cuán significativo sería el efecto de cada evento si ocurriese. En el eje horizontal, se mide la probabilidad de ocurrencia, es decir, la probabilidad de que un riesgo o una oportunidad se materialice. De este modo, el mapa permite visualizar la combinación de estos dos factores para cada riesgo u oportunidad.

En cuanto a los riesgos, se entienden como eventos o condiciones que pueden tener un impacto negativo en los objetivos de la organización. Los riesgos se colocan en el mapa según su probabilidad de ocurrir y el impacto que tendrían si se materializan. Los riesgos más críticos, aquellos que tienen alta probabilidad de ocurrir y un gran impacto, suelen situarse en la parte superior derecha del mapa. Por otro lado, las oportunidades son eventos o condiciones que, si se aprovechan adecuadamente, pueden generar beneficios o ventajas para la organización. Al igual que los riesgos, las oportunidades se colocan en el mapa según su probabilidad

y el impacto positivo que podrían generar. Las oportunidades con alto impacto y baja probabilidad suelen ubicarse en la parte inferior derecha del mapa.

La utilidad del mapa de riesgos y oportunidades radica en su capacidad para permitir a las organizaciones evaluar y priorizar los diferentes factores que pueden afectar su desempeño. Esta visualización facilita la toma de decisiones, ya que ayuda a los responsables de la gestión a determinar qué medidas tomar, ya sea para mitigar un riesgo o para capitalizar una oportunidad. Además, el mapa es una herramienta eficaz para comunicar los riesgos y las oportunidades a todas las partes interesadas dentro de la organización, asegurando que todos tengan una comprensión compartida de los factores que pueden influir en el éxito de la empresa.

Es fundamental que todos los riesgos relevantes para la organización, incluidos los medioambientales, sociales y de gobernanza, estén reflejados en el mapa de riesgos para garantizar una gestión integral y eficaz de los mismos. La inclusión de todos los riesgos, tanto los conocidos como los emergentes, permite obtener una visión completa del panorama de amenazas que enfrenta la empresa. Esto no solo asegura que se identifiquen aquellos riesgos que podrían tener un impacto significativo en los objetivos estratégicos, sino que también facilita la toma de decisiones informadas sobre las acciones a implementar. Excluir algún riesgo del mapa puede generar una falsa sensación de seguridad y dejar a la organización vulnerable a sorpresas o amenazas no previstas. Además, al tener todos los riesgos representados en el mapa, la empresa puede priorizarlos adecuadamente según su probabilidad e impacto, permitiendo asignar los recursos de manera más eficiente y establecer medidas de control de los riesgos, como la prevención o mitigación, para todos los posibles escenarios.

Para incorporar la información de riesgos ambientales, sociales y de gobierno en los mapas de riesgos existentes en las compañías, es fundamental seguir un enfoque integrado y transversal. Algunos

pasos fundamentales para conseguir esta integración de riesgos ASG en el mapa de riesgos son los siguientes:

1. Análisis exhaustivo del inventario de riesgos: Realizar un análisis detallado del inventario de riesgos de la compañía para identificar aquellos riesgos que tienen una dimensión transversal ASG. Es importante identificar con qué ámbito de sostenibilidad está relacionado cada riesgo y en qué temas ASG están englobados.
2. Identificación y evaluación de riesgos transversales: Identificar los riesgos transversales de sostenibilidad asegurándose de cubrir todos los temas ASG relevantes. En este sentido, es importante realizar una correcta evaluación de riesgos climáticos. Seguir las recomendaciones de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*²⁵ (TCFD) para la identificación, priorización y cuantificación económica de los riesgos climáticos es fundamental para asegurar una correcta identificación de este tipo de riesgos ASG.
3. Metodología para el cálculo de la doble materialidad de acuerdo con la CSRD: la CSRD ha definido cómo cuantificar metodológicamente la materialidad financiera (probabilidad de ocurrencia e impacto en BDI (Beneficio, Daño o Impacto) o el FFO (Flujo de Fondos Operativos)) y materialidad de impacto (probabilidad de ocurrencia y función del nivel de posibilidad de remediar el impacto causado). Definir un nivel de riesgo a partir de los niveles de riesgos previamente definidos en los riesgos de Sostenibilidad, con el objeto de establecer los umbrales de lo que es material y lo que no.
4. Levantamiento y actualización de IROS: Tras identificar, evaluar y levantar los impactos, riesgos y oportunidades (IROS) con cada una de las áreas, de nuevo el área de riesgos es vital, para dar una coherencia global a la medición realizada con las áreas

²⁵ TCFD. (2017). *Final report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Financial Stability Board. <https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-related-financial-disclosures/>

sobre los asuntos materiales y no materiales, revisando los análisis obtenidos y asegurando un alineamiento en la matriz de priorización con los riesgos de sostenibilidad en el mapa corporativo.

5. Vinculación de los riesgos identificados en los IROs con los riesgos del mapa que tienen componente transversal ASG: Con carácter habitual, pero no exclusivo, el área de riesgos, con la validación de Sostenibilidad como paso final, realiza una vinculación de los riesgos del inventario corporativo que tienen componente transversal con cada uno de los riesgos levantados en la matriz de IROs.

Para que el proceso de identificación y control de los riesgos de sostenibilidad sea sólido, es necesario cumplir las siguientes cinco premisas:

- Metodología homogénea: Asegurar que no se utilicen diferentes metodologías de medición para los riesgos ASG es fundamental. La gestión de estos riesgos debe realizarse de manera integrada y transversal.
- Coordinación entre áreas: En primer lugar, el área de riesgos debe coordinarse con el área de Sostenibilidad, así como con otras áreas responsables de gestionar riesgos ESG, para asegurar una metodología homogénea y acompañada con los niveles de riesgo del modelo corporativo. Además, dada la transversalidad de los riesgos de sostenibilidad, es crucial coordinar la implicación activa durante todo el proceso de medición de todas las áreas especialistas cuyos inputs son vitales para la medición consistente y robusta de los riesgos de sostenibilidad como son el área de Contabilidad (visión criterios contables), Estrategia (apoyo en la definición de los escenarios tanto de los riesgos como de las oportunidades), Control de Costes (que gestionan el modelo de proyecciones a largo plazo). Si es posible, es importante integrar en los procedimientos y procesos esta filosofía, con la finalidad de mantener una metodología formal y oficial dentro de las organizaciones.

Por último, hay que destacar el rol que puede jugar por visión global y transversal el área de auditoría interna para el despliegue de estándares de reporte ASG, así como de las áreas implicadas en la medición de los riesgos y oportunidades, dado que los riesgos ASG son riesgos muy transversales.

- Horizontes temporales de valoración: Considerar diferentes horizontes temporales de valoración para los riesgos, como corto, medio largo plazo, alineados con los objetivos estratégicos y de descarbonización de la compañía.
- Coherencia global en la medición: Asegurar una coherencia global en la medición de los riesgos ASG mediante la revisión de los análisis obtenidos y el alineamiento de priorizaciones.
- Reporte a nivel interno (reporte Comité Ejecutivo, Comisión de Auditoría), y externa al cierre del ejercicio, asegurando por ejemplo una consistencia en los criterios de evaluación de los riesgos de sostenibilidad, con los criterios contables establecidos en las Cuentas Anuales. Se recomienda que el reporte provenga del área de riesgos, para asegurar esa coordinación e integración de los riesgos de sostenibilidad en el mapa de riesgos corporativo.

La Guía técnica de Comisiones de Auditoría²⁶ para Entidades de Interés Público de junio de 2024, establece que el Consejo tiene como competencia indelegable aprobar la estrategia y política en materia de riesgos a propuesta de la Comisión que gestiona la función de riesgos y la Comisión de Sostenibilidad en relación con los riesgos de su competencia. Por ello, es necesario coordinar el reporte a ambas Comisiones, y que sea el área de riesgos, quien realice este reporte.

²⁶ Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). (2020). *Guía técnica sobre comisiones de auditoría de entidades de interés público*. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

https://www.icac.gob.es/sites/default/files/2020-06/guia_tecnica_comisiones_auditoria_eip.pdf

En aquellas organizaciones no reguladas, el modelo a seguir depende de la estructura de la organización, de forma que ésta permita asimilar la metodología dando soporte efectivo a los Órganos de toma de decisión de esta.

Estos pasos ayudarán a integrar de manera efectiva la información de riesgos ASG en los mapas de riesgos existentes, proporcionando una visión más completa y precisa de los riesgos a los que se enfrenta la compañía.

BENEFICIOS DE TENER UNA VISIÓN INTEGRADA DE LOS RIESGOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS

Tener una visión integrada de los riesgos financieros y no financieros, incluyendo los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG), ofrece múltiples beneficios para las organizaciones.

A continuación, se detallan algunos de estos beneficios, que se ponen de manifiesto ya en el propio proceso de identificación e integración de todos los riesgos en el Mapa de Riesgos corporativos:

- Visión más completa y precisa de los riesgos: Al integrar los riesgos ASG en los mapas de riesgos existentes, se obtiene una visión más completa y precisa de los riesgos a los que se enfrenta la compañía. Esto permite una mejor identificación y evaluación de los riesgos, lo que a su vez facilita la toma de decisiones informadas y estratégicas.
- Mejora en la gestión de riesgos: La gestión integrada de los riesgos financieros y no financieros permite una metodología homogénea y transversal, evitando el uso de diferentes metodologías de medición para los riesgos ASG, como se ha

mencionado anteriormente. Esto asegura una coherencia global en la medición de los riesgos y mejora la eficacia de la gestión de riesgos.

- Identificación de oportunidades: La integración de los riesgos ASG en los mapas de riesgos existentes permite identificar oportunidades de negocio de todo tipo incluyendo las relacionadas con la sostenibilidad. Esto puede incluir el desarrollo de nuevos productos y servicios que respondan a las demandas de los consumidores y las regulaciones ambientales.
- Cumplimiento normativo: La gestión integrada de los riesgos ASG ayuda a las organizaciones a cumplir con la normativa y regulación en materia de sostenibilidad, permitiendo a las organizaciones cumplir con los requisitos normativos de manera más eficiente y efectiva. Este asunto es especialmente relevante en lo que respecta al cumplimiento con la CSRD, que establece nuevos requisitos de reporte ASG que transforman la presentación de informes sobre criterios ASG. Las empresas estarán obligadas a presentar informes de sostenibilidad más detallados y rigurosos, incluyendo más de cien métricas y objetivos.
- Impacto global: La integración de la gestión permite a los Órganos de Gobierno y toma de decisión, realizar su gestión impactando globalmente y cerrando los gaps de priorización del riesgo. Finalmente, la Organización debe realizar un gobierno global y sostenible con hojas de ruta claras y alineadas.



4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS, CSRD Y CSDDD

IMPORTANCIA DEL REPORTE DE DOBLE MATERIALIDAD: CÓMO ABORDAR SU CÁLCULO DE MANERA EFICIENTE

Introducción a la doble materialidad

La Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD), adoptada en la Unión Europea, marca un punto de inflexión en la manera en que las empresas deben reportar sobre sostenibilidad. Una de las principales innovaciones de la CSRD es la adopción obligatoria del enfoque de doble materialidad, el cual exige que las empresas analicen y divulguen tanto:

- La materialidad financiera: Cómo los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) afectan la posición financiera de la empresa, su rendimiento y su sostenibilidad económica a largo plazo.
- La materialidad de impacto: Cómo las actividades de la empresa impactan al medio ambiente y a las comunidades, considerando aspectos como el cambio climático, los derechos humanos y otros factores sociales relevantes.

Este enfoque responde a la creciente necesidad de transparencia y sostenibilidad en el ámbito empresarial, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con marcos globales como el *Global Reporting Initiative*²⁷ (GRI) y el *Task Force on Climate-related Financial Disclosures*²⁸ (TCFD).

²⁷ Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Standards*. GRI. <https://www.globalreporting.org/standards/>

²⁸ Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017). *Final report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Financial Stability Board. <https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-related-financial-disclosures/>

La importancia del reporte de doble materialidad en la era de la CSRD

La importancia del reporte de la doble materialidad radica en varios aspectos clave:

- a. Cumplimiento normativo obligatorio: La CSRD establece que, a partir de 2024, las empresas de la UE y aquellas con operaciones significativas en la región deberán cumplir con requisitos rigurosos de reporte basados en el marco de doble materialidad. Esto incluye una gama más amplia de organizaciones, como empresas cotizadas, grandes empresas privadas y ciertas pymes, ampliando significativamente el alcance normativo. El cumplimiento de la CSRD no es solo una obligación legal, sino una oportunidad para las empresas de demostrar liderazgo en sostenibilidad y alinearse con los estándares europeos e internacionales. La aparición del Paquete Ómnibus no elimina estas obligaciones, si bien las dilata en el tiempo y en algunos casos las simplifica.
- b. Respuesta a las expectativas de las partes interesadas: El reporte bajo la doble materialidad permite a las empresas ofrecer una visión completa de su desempeño, abordando las expectativas de inversores, clientes, empleados y otros grupos de interés. Estos grupos valoran cada vez más la transparencia en relación con los impactos ambientales y sociales de las empresas, así como la forma en que gestionan los riesgos relacionados.
- c. Integración de riesgos emergentes: La doble materialidad permite a las empresas anticiparse a riesgos emergentes, como las regulaciones sobre emisiones de carbono, el impacto del cambio climático en las cadenas de suministro o las demandas crecientes de los consumidores por productos sostenibles. Estos factores, que inicialmente podrían parecer no financieros, pueden transformarse en riesgos materiales directos para el negocio.

- d. Acceso a financiación sostenible: El enfoque de doble materialidad también es clave para acceder a fondos y mecanismos de financiación sostenible, como bonos verdes o préstamos vinculados a ESG. Un reporte sólido y alineado con la CSRD aumenta la confianza de los inversores y las instituciones financieras.
- e. Reputación y diferenciación competitiva: Las empresas que cumplen con los estándares de la CSRD no solo mitigan riesgos reputacionales, sino que también se posicionan como líderes en sostenibilidad, ganando la preferencia de consumidores y socios comerciales.

Cómo abordar el cálculo de la doble materialidad de manera eficiente

El cálculo de la doble materialidad bajo la CSRD puede parecer un desafío complejo, pero un enfoque estratégico y estructurado facilita su implementación. A continuación, se describen las mejores prácticas para abordar este proceso.

- Realizar un análisis de doble materialidad: La CSRD exige que las empresas realicen un análisis formal de doble materialidad que combine:
 - Materialidad financiera: Identificar factores ASG que puedan tener un impacto directo en las finanzas de la empresa, como riesgos regulatorios, climáticos o de mercado.
 - Materialidad de impacto: Evaluar los efectos directos e indirectos de las operaciones de la empresa en el medio ambiente, las comunidades locales, la salud y los derechos humanos.

El uso de una matriz de doble materialidad es una herramienta útil para visualizar estas dos dimensiones.

- Involucrar a las partes interesadas: El proceso debe incluir la consulta a las partes interesadas internas y externas, como empleados, inversores, comunidades locales, proveedores y ONGs. La CSRD fomenta un enfoque inclusivo para garantizar que los temas materiales identificados reflejen las expectativas y preocupaciones de estos grupos.
- Integrar herramientas digitales y sistemas de gestión ASG: La automatización y la tecnología son aliados clave para la eficiencia en el cálculo de la doble materialidad. Sistemas de software especializados en ASG pueden ayudar a:
 - Recopilar y analizar grandes volúmenes de datos.
 - Generar reportes estandarizados bajo el marco de la CSRD.
 - Monitorear el progreso continuo en indicadores clave.
- Priorizar los temas materiales: Tras recopilar los datos y consultar a las partes interesadas, las empresas deben priorizar los temas en función de su relevancia. Esto incluye:
 - Evaluar la probabilidad e impacto financiero de los riesgos identificados.
 - Medir la magnitud de los impactos ambientales y sociales.

Este ejercicio permite centrar los esfuerzos en los temas más críticos para el éxito de la organización y el cumplimiento de la CSRD.

- Crear equipos Interdisciplinarios: El reporte de la CSRD requiere un enfoque colaborativo. La integración entre los departamentos de sostenibilidad, finanzas, riesgos, legal y comunicación es esencial para garantizar que el análisis y el reporte sean completos y consistentes.
- Mantener un proceso dinámico y periódico: La CSRD establece que las empresas deben actualizar su análisis de doble materialidad regularmente, reflejando los cambios en el entorno empresarial, normativo y social. Este monitoreo continuo asegura que el reporte sea relevante y que las empresas estén preparadas para responder a nuevos desafíos.

Proceso para abordar el cálculo de la doble materialidad de manera eficiente

El análisis de doble materialidad debería seguir las fases representadas en la siguiente figura: comprensión del contexto, identificación de los IROs y análisis y determinación de los IROs materiales.

a) Comprensión del contexto.

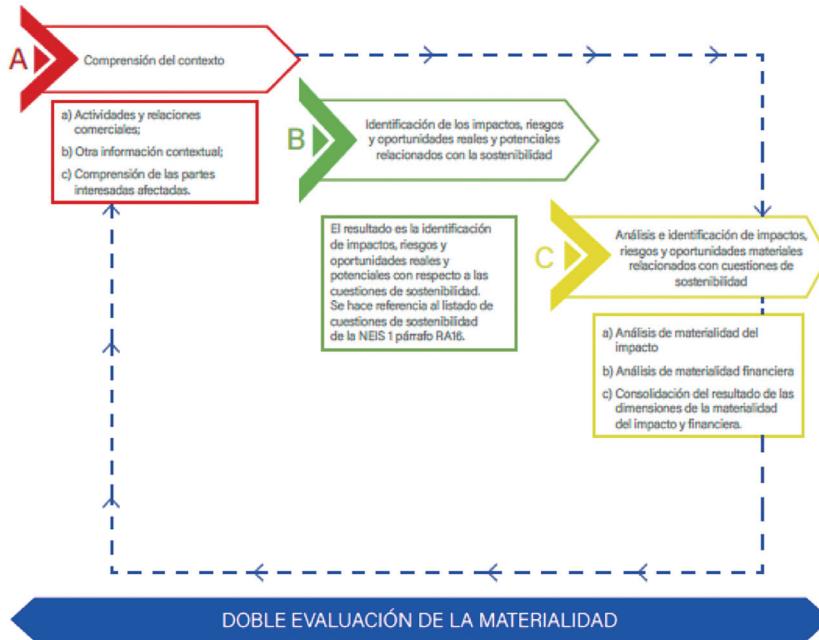
Durante esta fase, la empresa obtiene una visión general de sus actividades y relaciones comerciales, el contexto en el que tienen lugar y una comprensión de sus principales partes interesadas afectadas.

- Definir el alcance: El alcance debe tener el mismo grado de consolidación que el del informe financiero (negocios, filiales, subsidiarias, cadena de valor, etc.).
- Establecer un equipo interdisciplinario: Crear un equipo con representación de sostenibilidad, finanzas, riesgos, recursos humanos, relaciones públicas y TI.

Designar a un líder del proyecto responsable de coordinar todas las actividades.

- Diseñar un plan de trabajo: Establecer un cronograma detallado con hitos clave, como la recopilación de datos y la consulta a las partes interesadas.

Garantizar la disponibilidad de los recursos necesarios, incluidos herramientas de análisis y consultores externos si es necesario.



Fuente: EFRAG

b) Identificación de los IRO reales y potenciales relacionados con las cuestiones de sostenibilidad.

En esta fase, la empresa identifica los impactos, riesgos y oportunidades (IRO) reales y potenciales relacionados con cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza en sus operaciones propias y aguas arriba y aguas abajo de su cadena de valor. El resultado será una «larga» lista de impactos, riesgos y oportunidades para su posterior evaluación y análisis en etapas posteriores.

- Consulta a las partes interesadas: El proceso debe incluir la consulta a las partes interesadas internas y externas, como empleados, inversores, comunidades locales, proveedores y ONGs. Esta visión general proporciona datos clave para identificar los Impactos, Riesgos y Oportunidades (IROs) de la empresa.

- Mapeo de factores internos y externos: Identificar riesgos, oportunidades e impactos relevantes para la organización, tanto financieros como no financieros. Para ello es conveniente familiarizarse con los requisitos de la CSRD y otros estándares relevantes, como GRI, TCFD y ESRS²⁹ (*European Sustainability Reporting Standards*).

c) Análisis y determinación de los IRO materiales relacionados con cuestiones de sostenibilidad.

En esta fase, la empresa aplica criterios para evaluar la materialidad del impacto y financiera con el fin de determinar los impactos materiales reales y potenciales y los riesgos y oportunidades materiales. Esto constituye el fundamento para determinar la información material. Es necesario el establecimiento de umbrales cualitativos o cuantitativos adecuados para evaluar la materialidad de los IROs y la información relacionada.

c.1) Evaluación de la materialidad de impacto: En el caso de los impactos reales, la materialidad se basa en la gravedad del impacto, mientras que en el caso de los impactos negativos potenciales se basa en la gravedad y la probabilidad de la incidencia. La gravedad se basa en los siguientes factores:

- a) la magnitud
- b) alcance
- c) el carácter irremediable de la incidencia

En caso de un impacto negativo potencial sobre los derechos humanos, la gravedad de la incidencia prevalece sobre su probabilidad. En el caso de los impactos positivos, la materialidad se basa en:

- a) la magnitud y el alcance del impacto, en el caso de los impactos reales; y
- b) la magnitud, el alcance y la probabilidad del impacto, en el caso de los impactos potenciales.

²⁹ Comisión Europea. (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS) set 1 – Sector-agnostic standards. Official Journal of the European Union.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>

Para evaluar la probabilidad de que se materialice el impacto, se podrá utilizar una tabla de probabilidad como la siguiente. Y para calcular la gravedad, primero se evaluarán la Irremediableidad, Alcance y Severidad (impacto negativo) o el Alcance y Severidad (impacto positivo). Para ello se pueden utilizar tablas como las que siguen:

Nivel	Descripción Cualitativa
5 Muy alta	Prácticamente seguro que ocurra el evento en el marco temporal establecido para la consecución del objetivo afectado
4 Alta	Es probable que ocurra el evento en el marco temporal establecido para la consecución del objetivo afectado
3 Media	Es posible que ocurra el evento en el marco temporal establecido para la consecución del objetivo afectado
2 Baja	Improbable que ocurra el evento en el marco temporal establecido para la consecución del objetivo afectado
1 Muy Baja	Muy improbable que ocurra el evento en el marco temporal establecido para la consecución del objetivo afectado

Fuente: elaboración propia

Nivel de Irremediableidad	Descripción Cualitativa/Ejemplos	
5 Muy alta	El impacto es completamente irreversible, sin posibilidad de recuperación.	Extinción de una especie debido a la destrucción de su hábitat natural.
4 Alta	El impacto es difícil de revertir incluso con intervenciones significativas.	Contaminación prolongada de un acuífero por derrames de productos químicos tóxicos.
3 Moderada	El impacto es parcialmente reversible con intervenciones importantes o costosas.	Daños en un área agrícola debido a uso indebido de pesticidas, con recuperación a mediano plazo.
2 Baja	El impacto es reversible con medidas correctivas estándar.	Vertido de agua tratada con parámetros fuera de norma que se diluye sin daño ambiental duradero.
1 Muy baja	El impacto es completamente reversible sin intervención significativa.	Emisiones de ruido temporal durante una construcción.

Fuente: elaboración propia

Nivel de Alcance	Descripción Cualitativa/Ejemplos	
5 Muy alto	Impacto global, con consecuencias a gran escala para el medio ambiente, sociedad o economía.	Emisiones masivas de gases de efecto invernadero que contribuyen al cambio climático global.
4 Alto	Impacto transfronterizo o que afecta a múltiples regiones significativamente.	Derrame de petróleo que se extiende por varias costas nacionales.
3 Moderado	Impacto que afecta a varias comunidades o regiones, pero sin exceder límites nacionales.	Reducción de la calidad del aire en una ciudad debido a actividades industriales.
2 Bajo	Impacto limitado a una comunidad o área específica.	Generación de desechos sólidos en un barrio debido a un evento temporal.
1 Muy bajo	Impacto localizado, afecta a una zona o grupo muy pequeño.	Ruido generado en un sitio de construcción que afecta solo a una calle.

Fuente: elaboración propia

Para poder realizar una correcta evaluación de la materialidad de impacto, se recomienda tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Identificar cómo las actividades de la empresa afectan a terceros, el medio ambiente o la sociedad.
- Medir aspectos como las emisiones de gases de efecto invernadero, el uso de recursos naturales, las condiciones laborales en la cadena de suministro o el respeto a los derechos humanos.
- Incluir métricas específicas para cuantificar los impactos (ej.: toneladas de CO₂ emitidas, número de empleos locales generados).

Nivel de Severidad/Magnitud		Descripción Cualitativa/Ejemplos
5	Muy severo	Impacto crítico, con consecuencias devastadoras. Difícil de mitigar y con implicaciones a largo plazo para el entorno o sociedad.
4	Severidad alta	Impacto grave, con efectos significativos y de larga duración. Afecta a múltiples partes interesadas o áreas sensibles.
3	Moderadamente severo	Impacto notable con consecuencias claras, pero manejables. Puede requerir intervención para mitigar efectos adversos.
2	Levemente severo	Impacto bajo, limitado en alcance o duración. Afecta de forma moderada a un pequeño grupo o área específica.
1	Muy severo	Impacto mínimo, con consecuencias apenas perceptibles. No afecta significativamente a las partes interesadas ni al medio ambiente.

Fuente: elaboración propia

Tras evaluar la Irremediabilidad, Alcance y Severidad estaremos en condiciones de calcular la gravedad de la materialidad de impacto. Una vez que tengamos evaluada la probabilidad de que se materialice el impacto, así como calculada la gravedad de este, pasaremos a calcular el Nivel de Materialidad del Impacto.

Nivel de materialidad de un Impacto = Probabilidad × Gravedad del Impacto

En función de los umbrales establecidos previamente, podremos discernir si este nivel de materialidad se corresponde con un asunto material o no.

Para poder discernir si un impacto es material o no (definir el umbral del impacto), se pueden tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Es identificado como prioritario por más del 50% de las partes interesadas clave.
- b) Tiene una magnitud de impacto alta según criterios internos.
- c) Está asociado con presiones regulatorias, litigios potenciales o expectativas del mercado.

c.2) Evaluación de la materialidad financiera:

Una vez que la empresa haya identificado sus riesgos y oportunidades, determinará cuáles son materiales para la divulgación de información. Esto se basará en una combinación de:

- a) La probabilidad de ocurrencia y
- b) La magnitud potencial de los efectos financieros

En esta evaluación, se tendrá en cuenta la contribución de esos riesgos y oportunidades a los efectos financieros a corto, medio y largo plazo. Para evaluar la probabilidad de que se materialice el riesgo/oportunidad, se podrán utilizar tablas de probabilidad como las descritas en el apartado anterior.

Para evaluar los efectos financieros de los riesgos/oportunidades, se construirán tablas que tengan en cuenta la afectación a:

- a) El potencial de generación de flujos de efectivo;
- b) capitales que no están reconocidos como activos desde el punto de vista contable y de información financiera, pero que tienen una influencia significativa en el rendimiento financiero, como el capital natural, intelectual (organizativo), humano, social y relacional.

Para poder realizar una correcta evaluación de la materialidad de impacto, se recomienda tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Identificar factores ASG que puedan impactar en los ingresos, costes, activos, pasivos o acceso a financiación.
- b) Analizar riesgos físicos y de transición (ej.: impacto de fenómenos climáticos extremos o regulaciones de carbono).
- c) Utilizar herramientas como análisis de escenarios, simulaciones y matrices de riesgos para determinar la probabilidad e impacto financiero de estos factores.

Una vez que tengamos evaluada la probabilidad de que se materialice el riesgo/oportunidad, así como los efectos financieros asociados, pasaremos a calcular el Nivel de Materialidad de estos.

Nivel de materialidad del riesgo = Probabilidad × Efecto financiero (-)

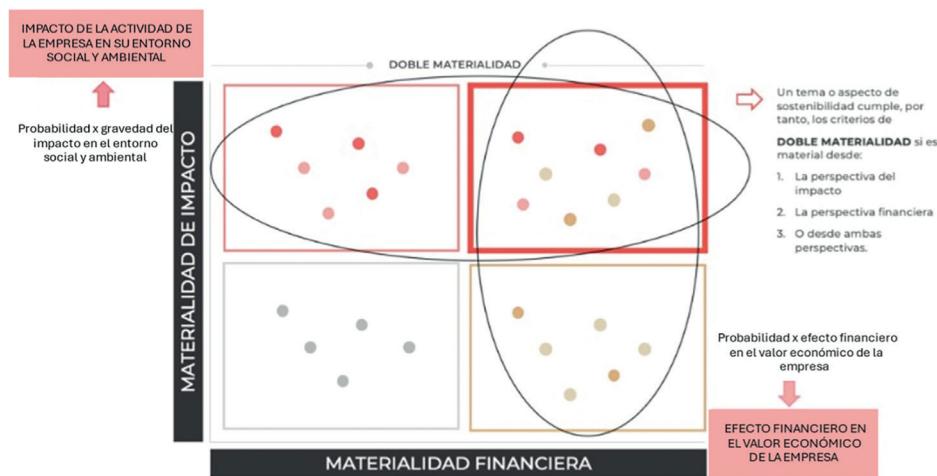
Nivel de materialidad de la oportunidad = Probabilidad × Efecto financiero (+)

En función de los umbrales establecidos previamente, podremos decidir si este nivel de materialidad se corresponde con un asunto material o no. Para poder decidir si un riesgo/oportunidad es material o no (definir el umbral del riesgo/oportunidad), se pueden tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Un porcentaje del ingreso anual (por ejemplo, $\geq 5\%$).
- b) Un valor absoluto (por ejemplo, €1 millón).
- c) Indicadores estratégicos, como el daño a activos críticos o la pérdida de contratos clave.

Matriz de doble materialidad

Una vez que tenemos todos los IROs identificados y evaluados, conviene construir la matriz de doble materialidad, que nos servirá como base para el reporte de la información sobre sostenibilidad de la compañía, teniendo en cuenta que un IRO será material si es material desde la perspectiva del impacto, desde la perspectiva financiera, o desde ambas perspectivas.



Fuente: elaboración propia

Los temas que aparecen en ambos ejes con valores altos son considerados doblemente materiales y deben priorizarse tanto en la estrategia ASG como en el reporte bajo la CSRD.

Doble materialidad como pilar estratégico

El enfoque de doble materialidad, impulsado por la CSRD, transforma el reporte de sostenibilidad de una obligación regulatoria a una herramienta estratégica. Al adoptar este enfoque, las empresas no solo cumplen con las expectativas normativas, sino que también fortalecen su resiliencia, identifican oportunidades de innovación y mejoran su relación con las partes interesadas.

Para abordar el cálculo de manera eficiente, es esencial que las empresas implementen un enfoque estructurado, apoyado en la tecnología y la colaboración interna. Esto no solo garantizará el cumplimiento de la CSRD, sino que posicionará a la organización como un referente en sostenibilidad en un mercado global en constante evolución.

LA EXTENSIÓN DEL ESG EN LA CADENA DE VALOR: IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS DE LA APLICACIÓN DE LA CSDDD

Introducción a la Corporate Sustainability Due Diligence directive (CSDDD)

La Directiva sobre la Diligencia Debida Corporativa en Sostenibilidad (CSDDD) de la Unión Europea surge en respuesta a la creciente preocupación por los impactos negativos que las actividades empresariales pueden tener en los derechos humanos y el medio ambiente. La globalización y complejidad de las cadenas de suministro han aumentado la necesidad de una regulación que asegure prácticas empresariales responsables y sostenibles en todo el ámbito de influencia de la organización.

En este contexto, la CSDDD tiene como objetivo principal establecer un marco legal que obligue a las empresas a identificar, prevenir, mitigar y dar cuenta de los efectos adversos de sus operaciones en estos ámbitos.

Los objetivos de la CSDDD son claros y ambiciosos: en primer lugar, busca proteger los derechos humanos, incluyendo derechos laborales, y promover condiciones de trabajo dignas en toda la cadena de valor; en segundo lugar, pretende salvaguardar el medio ambiente, reduciendo la huella ecológica de las actividades

empresariales y promoviendo prácticas sostenibles; finalmente, la directiva aspira a crear un campo de juego equitativo para las empresas dentro de la UE, asegurando que todas cumplan con los mismos estándares de responsabilidad.

La CSDDD se aplica a grandes empresas con sede en la UE, así como a aquellas que operan en el mercado europeo, independientemente de su lugar de origen. Esto incluye tanto a multinacionales como a pequeñas y medianas empresas (PYMES) que superen ciertos umbrales de facturación y número de empleados.

Sectores específicos, como el textil, la minería y la agricultura, están particularmente afectados debido a sus altos riesgos asociados con derechos humanos y medio ambiente.

Este enfoque nace con un claro espíritu "evangelizador", ya que busca que los principios regulados en la normativa relativa a la transición verde se extiendan fuera de los territorios de la Unión Europea a través de las cadenas de valor de las compañías europeas y las que operan en el mercado europeo.

Responsabilidad de las organizaciones respecto a su cadena de valor

La cadena de valor de una empresa abarca todas las actividades y procesos desde la obtención de materias primas hasta la entrega del producto final al consumidor. Incluye a todos los proveedores, subcontratistas, distribuidores y otros socios comerciales involucrados en la creación y distribución de productos y servicios.

La CSDDD introduce el concepto de responsabilidad extendida, según el cual las empresas no solo son responsables solamente de sus propias operaciones directas, sino también de las prácticas de sus socios en la cadena de valor. Esto significa que deben asegurarse de que sus proveedores y subcontratistas también cumplan con los estándares de derechos humanos y sostenibilidad ambiental aplicables en la Unión Europea. Este concepto ha sido matizado y simplificado en el paquete Ómnibus.

Las empresas deben ser conscientes de los riesgos y violaciones comunes en sus cadenas de valor. Algunos ejemplos de potenciales riesgos incluyen el trabajo infantil, la existencia de condiciones laborales inseguras, la contaminación ambiental y la destrucción de hábitats naturales.

La identificación y mitigación de estos riesgos es crucial para cumplir con la CSDDD, como veremos a continuación.

Requisitos establecidos por la CSDDD

La CSDDD establece una serie de requisitos a las organizaciones sujetas en relación a la gestión de sus cadenas de valor.

La debida diligencia es el proceso mediante el cual las empresas identifican, previenen, mitigan y rinden cuentas de los impactos negativos de sus operaciones. Este concepto resume el espíritu de la norma hasta el punto de darle nombre, ya que se espera que las organizaciones sean proactivas (actúen diligentemente) tanto en la identificación como en la mitigación de dichos impactos.

Parte del proceso está relacionado con la implementación de políticas y procedimientos internos que aseguren el cumplimiento con los estándares de derechos humanos y sostenibilidad ambiental a lo largo de la cadena de valor.

Las empresas deben llevar a cabo evaluaciones de riesgos regulares para identificar y priorizar los riesgos en su cadena de valor. Esto implica analizar las operaciones de sus proveedores y subcontratistas, así como las condiciones en las regiones donde operan.

El enfoque basado en riesgos representa otro de los pilares de la normativa, ya que es un paso básico para enfocar los esfuerzos en aquellos riesgos más relevantes y racionalizar el uso de los recursos en la medida de lo posible.

Cuando se identifican impactos negativos, las empresas deben tomar medidas correctivas para mitigarlos y remediarlos. Esto puede

incluir la modificación de prácticas empresariales, la colaboración con proveedores para mejorar sus estándares y la compensación a las comunidades afectadas.

Resulta especialmente importante el matiz, que resulta por otra parte el punto más innovador en este caso, de que dichos planes de mitigación pueden estar más allá de los límites de control de la organización, y situarse en el proveedor, o el proveedor del proveedor. Este punto puede representar el origen de una parte importante de los retos (estratégicos y operativos) que tendrán que afrontar las compañías en la implementación de la CSDDD, como veremos en el próximo apartado.

La CSDDD exige que las empresas sean transparentes en sus esfuerzos de debida diligencia. Esto incluye la divulgación pública de sus políticas, procedimientos y resultados de evaluaciones de riesgos, así como informes regulares sobre sus progresos y desafíos.

Implicaciones estratégicas del cumplimiento con la CSDDD

La implementación efectiva de los requisitos establecidos por la CSDDD tiene una serie de implicaciones muy relevantes en la estrategia de las compañías sujetas a la normativa, teniendo éstas ciertas características específicas en función del tamaño de la organización:

A) Retos y oportunidades para organizaciones multinacionales.

A.1. Integración en la estrategia corporativa.

Para las organizaciones multinacionales, la integración de la CSDDD en la estrategia corporativa implica alinear los objetivos de sostenibilidad con los objetivos empresariales generales, asegurando que la responsabilidad social y ambiental sea una parte central de la misión y visión de la empresa.

Es esperable que la identificación de ciertos riesgos en la cadena de valor derive en decisiones estratégicas que afecten el propio diseño de la cadena de suministro por un reajuste de los costes y beneficios de ciertas geografías.

A.2. Competitividad y reputación.

El cumplimiento con la CSDDD mejorará la reputación de las compañías europeas en el mercado global.

Las organizaciones que demuestran un compromiso con la sostenibilidad y los derechos humanos pueden atraer a consumidores y socios comerciales que valoran estas prácticas, diferenciándose de sus competidores.

Por otro lado, la extensión de los requisitos establecidos por la CSDDD a zonas geográficas no directamente sujetas a dicha normativa puede representar un reto en la negociación con terceras partes, especialmente si éstas operan en mercados globales con requisitos menos exigentes.

El poder de negociación a nivel individual (y el peso relativo de la Unión Europea en cada uno de los sectores) determinará el éxito esperable en la adopción de mejores prácticas ambientales y el posible impacto en la competitividad cuando los competidores no estén sujetos a los mismos requisitos.

A.3. Relaciones con *stakeholders*.

Las relaciones con los *stakeholders*, incluyendo proveedores, clientes, inversores y comunidades locales, son fundamentales. La CSDDD fomenta la colaboración y el diálogo con estos grupos para asegurar que las prácticas empresariales sean responsables y sostenibles.

Esto puede fortalecer las relaciones y construir confianza a largo plazo, aunque puede generar ciertas tensiones por la "imposición" de la visión europea en otras jurisdicciones.

B) Retos y oportunidades para PYMEs.

B.1. Adaptación de recursos.

Las PYMEs pueden enfrentar desafíos únicos en la implementación de la CSDDD debido a recursos limitados. Sin embargo, la adaptación de recursos y la optimización de procesos pueden ayudar a gestionar estos desafíos, mediante la priorización de áreas de mayor riesgo y la utilización de herramientas y tecnologías accesibles.

B.2. Innovación y oportunidades

El cumplimiento con la CSDDD puede abrir nuevas oportunidades de negocio para las PYMEs. La adopción de prácticas sostenibles puede conducir a la innovación en productos y procesos, creando ventajas competitivas y acceso a nuevos mercados que valoran la sostenibilidad. En particular, en ciertos sectores cabe esperar una relocalización de los negocios desde áreas extraeuropeas ante las dificultades para influir en la implementación de ciertas prácticas necesarias en la mitigación de los riesgos identificados.

B.3. Apoyo y colaboración

Las PYMEs pueden beneficiarse de programas de apoyo y colaboración con otras empresas y organizaciones. Esto incluye la participación en redes sectoriales, la búsqueda de asesoramiento y la colaboración con grandes empresas que pueden ofrecer recursos y conocimientos.

Implicaciones operativas del cumplimiento con la CSDDD

Adicionalmente a las implicaciones estratégicas ya desglosadas, el cumplimiento de la CSDDD añade complejidad y prescribe la ejecución de ciertas tareas adicionales al diseño de los procesos actuales.

A) Retos para organizaciones multinacionales.

A.1. Gestión de la cadena de suministro

La gestión efectiva de la cadena de suministro es crucial para el cumplimiento con la CSDDD. Las organizaciones multinacionales deben implementar herramientas y tecnologías para el seguimiento y control de sus proveedores, asegurando que cumplan con los estándares de sostenibilidad y derechos humanos.

A.2. Capacitación y formación

La capacitación y formación de empleados y socios comerciales es esencial. Las empresas deben desarrollar programas de formación que aborden los requisitos de la CSDDD y promuevan una cultura de responsabilidad y sostenibilidad en toda organización "extendida".

A.3. Monitoreo y auditoría

El monitoreo y la auditoría continua son necesarios para evaluar el cumplimiento con la CSDDD. Esto incluye la realización de auditorías internas y externas, así como el establecimiento de sistemas de control que permitan la identificación y corrección de incumplimientos.

B) Retos para PYMES.

B.1. Simplificación de procesos

Las PYMEs pueden simplificar los procesos de debida diligencia para hacerlos más manejables. Esto incluye la implementación de procedimientos estandarizados y la utilización de herramientas accesibles que faciliten la identificación y mitigación de riesgos.

B.2. Colaboración sectorial

La colaboración sectorial puede ser una estrategia efectiva para las PYMEs. Alianzas y redes de apoyo entre empresas

del mismo sector pueden proporcionar recursos compartidos, conocimientos y mejores prácticas para el cumplimiento con la CSDDD.

B.3. Uso de recursos externos

Las PYMEs pueden recurrir a consultorías y servicios especializados para apoyar el cumplimiento con la CSDDD. Estos recursos externos pueden ofrecer asesoramiento experto, herramientas y soluciones adaptadas a las necesidades específicas de las PYMEs.

Una nueva forma de relacionarnos con terceros

La CSDDD representa un cambio de paradigma en la forma en que las empresas se relacionan con terceros. De la responsabilidad limitada a la responsabilidad extendida, las empresas ahora deben considerar los impactos en su cadena de valor y tomar medidas proactivas para asegurar prácticas sostenibles y responsables. El paquete Ómnibus ha simplificado el alcance de las medidas en la cadena de valor.

El cumplimiento con la CSDDD ofrece beneficios a largo plazo, incluyendo la sostenibilidad, la mejora de la reputación y la resiliencia empresarial. Las empresas que adoptan prácticas responsables pueden construir relaciones más fuertes con sus *stakeholders* y estar mejor preparadas para enfrentar desafíos futuros.

El futuro de la debida diligencia está en constante evolución. Las tendencias y normativas continuarán desarrollándose, y las empresas deben estar preparadas para adaptarse a estos cambios.

La CSDDD es el comienzo de un movimiento hacia una mayor responsabilidad y sostenibilidad en el mundo empresarial. Puede esperarse que se vaya extendiendo progresivamente a otras geografías, de forma similar a lo que sucedió con otras normativas pioneras también nacidas en la Unión Europea. Materias como la

protección de datos (GDPR) son un buen ejemplo de normativas en las que se ha observado la progresiva adopción de enfoques similares en otras geografías.



SINERGIAS ENTRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE RIESGOS Y EL CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY DISCLOSURE (CSRD)

CSRD y aspectos generales de los sistemas de gestión de riesgos o ERM

Como ya se ha indicado anteriormente, la relevancia dada al análisis y gestión de los riesgos por parte de compañías y organizaciones aparece reflejada en muchas regulaciones y directivas europeas y, en particular, en aquellas normativas que guardan relación con el ámbito de Sostenibilidad y que conforman la estrategia de crecimiento de la Unión Europea denominada "Pacto Verde".

En particular, la Directiva 2022/2464 de Información sobre Sostenibilidad de las Empresas (CSRD) destaca las ventajas que tiene para las compañías una toma de conciencia y comprensión de sus riesgos y oportunidades en materia de sostenibilidad. Por este motivo, existen numerosas sinergias entre la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) y el cumplimiento de la Directiva.

La CSRD también hace referencia a demandas de información de los grupos de interés relacionados con las compañías (comunidad inversora, clientes proveedores, socios, etc.), que valoran positivamente la divulgación de información sobre riesgos de la compañía y sobre su gobernanza (gestión de riesgos).

A través de sus Normas de Presentación de Información sobre Sostenibilidad (Reglamento 2023/2772), la CSRD establece requisitos de divulgación respecto la información sobre cuestiones de sostenibilidad que resultan muy similares a elementos que componen un marco de Gestión de Riesgo Empresarial, ERM:

- Establece la necesidad de realizar un análisis de impactos, riesgos y oportunidades, conocidos como IROs, en materia de sostenibilidad.

- Establece un nivel de desagregación para el análisis (por país, por emplazamiento o por filial), función de la configuración de la compañía, que guarda similitud con el que debe realizarse en para el despliegue de un ERM.
- Requiere una priorización a través de la evaluación de la importancia relativa en términos de impacto, tal y como se viene haciendo en Gestión de Riesgos.
- Establece, mediante los estándares ESRS, una jerarquía de cuestiones de sostenibilidad (cambio climático, contaminación, recursos hídricos...) que es muy similar a una taxonomía / universo / diccionario de riesgos, como las empleadas en un ERM para clasificar los riesgos en función de su naturaleza y agregarlos para construir una visión de cartera.
- Define unos ámbitos de información muy alineados con los componentes de cualquier marco de Gestión de Riesgos (por ejemplo, COSO ERM): Gobernanza, Estrategia, Gestión de riesgos (IROs), Parámetros y Metas.

Por estas similitudes, resulta claro que existen sinergias entre la Gestión de Riesgos y el cumplimiento de la CSRD (en particular para la realización del análisis de Doble Materialidad) que deben ser analizadas y explotadas al máximo en cada compañía, y de manera proporcional y alineada con sus características. Por otra parte, y en función de su situación previa, la implementación de la CSRD plantea retos y conlleva cambios en la metodología y procesos de la Gestión de Riesgos Empresariales, que deben abordarse de igual forma.

A continuación, se van a analizar distintas cuestiones de la CSRD que pueden ser origen de sinergias entre Riesgos y el Reporte de Sostenibilidad, o bien pueden plantear retos a la metodología tradicional de Gestión de Riesgos de la compañía.

Doble materialidad: materialidad financiera

A) Análisis de riesgos.

El análisis de materialidad financiera es lo que a priori plantea más sinergias con la Gestión de Riesgos, ya que tiene como objetivo identificar y valorar efectos financieros negativos (y positivos) en la situación financiera, flujos de efectivo, acceso a financiación, etc., relacionados con las cuestiones de sostenibilidad.

La CSRD plantea este ejercicio a través de la combinación de dos parámetros: probabilidad y magnitud potencial de efectos financieros en la compañía. Si esto va a suponer una sinergia o un reto dependerá de la metodología de Gestión de Riesgos existente en cada caso.

En compañías que inician su andadura en la gestión de riesgos resulta más sencillo plantear la evaluación de los riesgos a través de escalas cualitativas o gráficas de su relevancia (a través de encuestas, benchmarking, cuestionarios, etc.).

Estas escalas cualitativas permiten priorizar, sin excesivo esfuerzo, los riesgos considerados más graves. Sin embargo, la evaluación cualitativa de los riesgos puede ser poco objetivable y generar escepticismo sobre la credibilidad del ejercicio de análisis de los riesgos. Si esto ocurre a alto nivel, se puede perder el apoyo de la dirección y esto puede condicionar la respuesta y tratamiento que se da a los riesgos. Por este motivo, muchas compañías planean un ejercicio de evaluación cuantitativa (y financiera) de los riesgos.

La evaluación cuantitativa puede apoyarse en muchas metodologías, de complejidad variable, y a menudo en base a cálculos probabilísticos: modelización de escenarios, simulación de Montecarlo, análisis de sensibilidad, valor en riesgo, distribución de pérdidas, etc.

En el término medio del modelo cualitativo y el más complejo de los modelos cuantitativos se puede situar la representación de

los riesgos como puntos en un "mapa de calor", con dos ejes: uno de probabilidad y otro de impacto financiero. A medida que se incrementan la probabilidad o el impacto de los riesgos, éstos llegan a la zona más "caliente" del mapa, para ser priorizados. También está muy extendido el uso del tradicional mapa de riesgos y el uso de los mapas de riesgos y oportunidades.

Siendo esta metodología de evaluación y representación de los riesgos (en base a su probabilidad y efecto financiero) una de las más comúnmente utilizadas por las compañías, en general va a suponer una sinergia para la implantación de la CSRD.

En aquellas compañías en las que la evaluación de los riesgos se realiza en base a metodologías cualitativas, la implantación de la CSRD supondrá un reto, ya que la implantación de una evaluación de riesgos cuantitativa no es sencilla y requiere mucho esfuerzo por parte del equipo de Gestión de Riesgos, con participación de toda la organización y apoyo necesario de la alta dirección.

En cualquier caso, la metodología de análisis de riesgos, por muy cuantitativa que fuera, casi con toda seguridad no va a ser directamente trasladable al análisis de materialidad financiera por varios motivos:

- La CSRD exige una granularidad específica, relativa a los ESRS, que difícilmente concuerda con el universo de análisis de riesgos.
- Para cumplir CSRD se requiere una adaptación del universo de riesgos a los asuntos ESG, o la creación de unas reglas que permitan "repartir" o "agrupar" los efectos financieros en los temas que proponen los estándares ESRS.
- La CSRD plantea unas escalas temporales (corto, medio y largo plazo) que pueden diferir del análisis de riesgos que viene realizándose. Si bien el corto plazo, el ejercicio en curso, coincide con el período para el cual se analizan los riesgos en la mayoría de las compañías, el largo plazo (más de 5 años) puede suponer un reto para el análisis de riesgos.

B) Análisis de oportunidades.

En el caso del análisis y representación del efecto financiero positivo de las oportunidades relacionadas con los eventos de sostenibilidad, resulta más complejo detectar y explotar sinergias con Gestión de Riesgos Empresariales (ERM), debido a que, generalmente, el análisis de oportunidades queda fuera del alcance de la función, y sin embargo recae en áreas más cercanas a Estrategia, Desarrollo de Negocio, Diversificación, etc.

Si se quiere realizar un análisis simultáneo de riesgos y oportunidades para la valorar la importancia relativa (materialidad) financiera, realizado desde el área de Riesgos, la función de riesgos puede desarrollarlo con éxito, y plantear ventajas a la organización, por varias razones:

- Tanto el análisis de riesgos como el de oportunidades son ejercicios derivados del análisis de escenarios potenciales. En este sentido, aunque previamente se estén obviando los efectos positivos de la materialización de cada escenario, es algo fácilmente determinable.
- Comparten metodología de valoración: La escala de probabilidad para evaluar oportunidades puede ser la misma utilizada para evaluar riesgos y la escala financiera puede ser simétrica.
- Riesgos suele tener una metodología implantada, tanto en la red de interlocutores, como en el calendario del ciclo de riesgos o en el registro del análisis.

En este caso, el área de Riesgos tiene la oportunidad de posicionarse como el socio de análisis de escenarios, desligándose de la connotación negativa que puede tener si se focaliza solo en la posible ocurrencia de los riesgos.

Doble materialidad: materialidad de impacto

Como parte del ejercicio de doble materialidad, CSRD plantea la realización del análisis, para cada cuestión de sostenibilidad de los ESRS, de las incidencias (potenciales o reales) que puede tener la compañía sobre las personas o el medio ambiente, es decir, sobre el exterior.

Tradicionalmente, las áreas de Sostenibilidad venían evaluando, mediante encuestas a los grupos de interés, la "materialidad ASG" como punto de partida para la priorización de asuntos de sostenibilidad. Este ejercicio de análisis de materialidad de impacto puede ser similar a aquél que venía realizándose, pero exige un rigor metodológico más exhaustivo.

Para el nuevo análisis de impacto, la Directiva propone métricas de probabilidad y gravedad. La gravedad a su vez se gradúa en función de la magnitud, el alcance y el carácter irremediable de la incidencia (esta última, sólo en el caso de incidencias negativas). Los impactos, según CSRD, pueden ser reales o potenciales. En el caso de impactos reales, a priori no existen sinergias con el proceso de Gestión de Riesgos, ya que éste se mueve en un contexto de potencialidad. El análisis de impacto potencial hacia el exterior es el que a priori supone mayores retos a las compañías, aunque también pueden existir sinergias a explotar con la Gestión de Riesgos Empresarial (ERM).

En algunas compañías, el análisis de riesgos mide, además del efecto financiero negativo, algunas incidencias hacia el exterior (a menudo cualitativas) como son, por ejemplo, incidencia en el medioambiente, en la seguridad de las personas, o en materia de cumplimiento, etc. Estas escalas podrían trasladarse a las de la Directiva para análisis de impactos potenciales negativos, constituyendo una fuente adicional de información y, por tanto, permitiendo el aprovechamiento de sinergias.

Aun en ese caso, el proceso y metodología van a requerir adaptación para adecuarla a los requerimientos de la Directiva, y supone retos para toda la organización y, en particular, para el sistema de Gestión de Riesgos Empresariales. Además, existirán mayores sinergias en el aprovechamiento de evaluaciones de impactos potenciales negativos sobre cuestiones ASG que en el de impactos potenciales positivos, ya que estos últimos no suelen estar en el alcance de la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM).

En este caso, las sinergias entre la Directiva la Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) son casi nulas, porque Riesgos se enfoca siempre en un contexto de potencialidad e incertidumbre, y los impactos reales están más cerca de ser indicadores o métricas.

Otros puntos en común entre CSRD y riesgos

De manera adicional a la evaluación de Doble Materialidad, la CSRD planea muchos requerimientos en materia de reporte de asuntos de sostenibilidad, y se centra en la evaluación de riesgos en muchos de los estándares de reporte descritos en los estándares ESRs.

Esto implica que Riesgos es responsable y/o soporte para muchos *data-points* del nuevo Informe de Sostenibilidad al que obliga la CSRD: riesgos de cambio climático, emergentes, metodología, etc.



BEST PRACTICE EN LA COLABORACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS PARA UNA GESTIÓN MÁS EFECTIVA DEL RIESGO

El análisis de sinergias y retos entre la Directiva de Reporte de Sostenibilidad (CSRD) y el sistema de Gestión de Riesgos Empresariales (ERM) debe abordarse no sólo desde el área de Riesgos, sino en colaboración con otras áreas implicadas, como son las de Sostenibilidad, Medio ambiente, Cumplimiento y, en general, todas las áreas responsables de riesgos.

En función de la estructura, organización y características de cada empresa, pueden realizarse distintos planteamientos metodológicos que mejoren la gestión de riesgos en relación al análisis de Doble Materialidad, para un mejor aprovechamiento de sinergias del sistema de gestión de riesgos con otros sistemas.

A continuación, se describen dos planteamientos, que pueden ser extremos y en cuya combinación podrían definirse los planteamientos intermedios que mejor se adapten a cada una de las compañías.

1. Primer planteamiento: evaluación de escenarios.

Este planteamiento se basa en apoyar la Doble Materialidad en el análisis de escenarios potenciales, que permiten identificar, en un mismo ejercicio, tanto riesgos como oportunidades como impactos potenciales positivos o negativos (IROs).

Por ejemplo, si se realiza el análisis de escenarios que pueden afectar a un proyecto de construcción que está realizando la compañía, se pueden definir escenarios que afecten a dicho proyecto y analizar sus consecuencias de forma conjunta:

- Accidente en la construcción del proyecto que provoque daños económicos a la compañía y a la vez pueda tener un impacto en las personas o en el medio ambiente.

- Contratación de un proveedor local que permita un ahorro en costes y a la vez tenga un impacto positivo en la comunidad por la creación de puestos de trabajo.

Las ventajas de este planteamiento son varias:

- Abordar, en un mismo ejercicio, todos los IROs de forma conjunta, optimizando el tiempo de dedicación de recursos de la compañía al análisis de Doble Materialidad.
- Mantener una metodología coherente en el ejercicio de Doble Materialidad, en línea con la de gestión de riesgos: un mismo escenario tendría la misma probabilidad, asociada a distintos impactos, riesgos y oportunidades.
- Transformar la función de gestión de riesgos a una función de gestión de escenarios, con una perspectiva más optimista que si es un área enfocada solo en los riesgos y lo que puede salir mal. Esto puede redundar en una mejora reputacional de la función y una mayor participación en los ejercicios estratégicos y de planificación de la compañía.

También puede plantear inconvenientes:

- La ejecución de este planteamiento requiere la participación, en el ejercicio de identificación y valoración de los IROs, de un equipo multidisciplinar, con conocimiento en riesgos, oportunidades y en impactos en materia de ASG.
- Equipos centrados en la valoración de impactos concretos pueden verse amenazados por este planteamiento (Estrategia o Gestión Medioambiental, por ejemplo).

2. Segundo planteamiento: evaluación especializada.

Este planteamiento consiste en abordar el ejercicio de Doble Materialidad por equipos especializados en la identificación de los distintos riesgos, oportunidades e impactos.

Por ejemplo, a través de equipos especializados en riesgos e impactos de seguridad, de medioambiente, de Compliance o gobernanza, etc. En muchos casos, estos grupos especializados son los responsables de los sistemas de gestión: Prevención de Riesgos Laborales, Sistema de Gestión Medioambiental, etc.

Este planteamiento conlleva ventajas:

- Alineamiento con estructuras y requerimientos propios de los sistemas de gestión, que permiten un aprovechamiento de sinergias con la organización existente.
- El análisis puede ser muy especializado y de alta calidad, al realizarse por expertos en la temática.
- Puede unificar la obtención de impactos reales y potenciales.

Pero también puede conllevar inconvenientes:

- El tratamiento de cada temática a través de grupos especializados puede conllevar heterogeneidad en la metodología e incluso en la valoración de riesgos, oportunidades e impactos (IROs).

En este caso, supone una best practice la involucración del área de Riesgos, para asegurar la coordinación de las áreas especializadas y la coherencia y comparabilidad de las metodologías utilizadas.

Cada organización debe realizar un análisis profundo de sus roles, sus capacidades y sus procesos y seleccionar el planteamiento que más se ajusta para dar cumplimiento a la CSRD y, en particular para realizar el análisis de Doble Materialidad.

Bien sea para establecer metodología de análisis de riesgos, bien para dar soporte a los análisis de oportunidades e impactos potenciales, el área de Riesgos tiene que participar en el proceso y colaborar con las distintas áreas implicadas, pudiendo incluso ampliar su alcance a los análisis de consecuencias derivadas de escenarios de incertidumbre.

5. TENDENCIAS DE FUTURO Y NUEVOS DESAFÍOS

Mucho hemos hablado en estas líneas sobre la función de riesgos y la función de sostenibilidad y de cómo propiciar su colaboración. La creciente complejidad del entorno empresarial, junto con el auge de la sostenibilidad como vector estratégico, ha motivado una evolución en la forma en que las empresas gestionan sus riesgos. La relación entre la gerencia de riesgos y la función de sostenibilidad, la Dirección de Riesgos y la Dirección de Sostenibilidad, está en proceso de consolidación, impulsada por marcos regulatorios más exigentes (CSRD, CSDDD, etc.), la presión del mercado financiero, la necesidad de resiliencia organizacional frente a todo tipo de amenazas o el uso de nuevas tecnologías e IA. Esta consolidación vendrá definida nuevas tendencias, tendencias a futuro, que abordarán aspectos como la integración funcional, la doble materialidad, el uso de tecnología, los cambios en la gobernanza corporativa y la sectorialización de los riesgos ASG. Definamos estas tendencias a futuro brevemente:

1. Hacia una Gestión Integrada de Riesgos y Sostenibilidad.

Una de las principales tendencias emergentes en el ámbito empresarial es la evolución hacia modelos de gestión que integren de forma holística la sostenibilidad dentro del marco de la gestión de riesgos empresariales (ERM). Esta transformación refleja un cambio en la forma en que las organizaciones perciben y gestionan los riesgos asociados a factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG), reconociéndolos no solo como desafíos reputacionales o de cumplimiento normativo, sino como dimensiones fundamentales del riesgo corporativo.

La integración de la sostenibilidad en la ERM implica, en primer lugar, la inclusión sistemática de variables ASG en los mapas de riesgo corporativos. Estos factores, largamente considerados externos o periféricos, son ahora analizados con el mismo rigor que

los riesgos financieros, operacionales o estratégicos. Asimismo, se están incorporando criterios ASG en la definición del apetito y la tolerancia al riesgo, ajustando las métricas tradicionales para reflejar los posibles impactos financieros, regulatorios y sociales derivados de eventos no sostenibles. Esta integración también se traduce en el fortalecimiento de los sistemas de control interno y en la incorporación explícita de los riesgos de sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones a todos los niveles de la organización.

En este contexto, la sostenibilidad deja de ser una función aislada o un componente meramente comunicacional, para convertirse en un elemento estructural del valor corporativo. Este enfoque responde a una creciente evidencia empírica y normativa que demuestra que los riesgos ASG pueden afectar directamente la viabilidad de los modelos de negocio, la estabilidad de las operaciones y la capacidad de las empresas para acceder a financiación externa, mantener la confianza de los grupos de interés y asegurar su competitividad en el largo plazo.

En paralelo, las organizaciones están rediseñando sus estructuras de gobernanza para facilitar una gestión integrada de los riesgos. Se observa un avance hacia la creación de marcos transversales y colaborativos que involucran a múltiples áreas de la empresa, mediante la creación de comités interfuncionales en los que participan representantes de riesgos, sostenibilidad, auditoría interna, finanzas, cumplimiento, operaciones y estrategia. Esta aproximación favorece una visión integral del riesgo, mejora la capacidad de detección temprana de amenazas emergentes, como los riesgos climáticos, los cambios regulatorios o las disruptpciones sociales, y fortalece la resiliencia organizacional frente a escenarios inciertos o complejos.

Esta tendencia hacia la convergencia entre riesgo y sostenibilidad contribuye a consolidar una cultura organizacional más consciente y proactiva, en la que la creación de valor a largo plazo se fundamenta en una comprensión más amplia y sistémica del entorno empresarial.

En este nuevo contexto, las decisiones estratégicas no sólo buscan maximizar el retorno financiero, sino también asegurar la sostenibilidad del negocio y su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

2. La ASG como Riesgo Financiero.

Se trata de una tendencia creciente y cada vez más implantada en el ámbito de las organizaciones. En los últimos años, los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) han pasado de ocupar un lugar secundario en la agenda corporativa a posicionarse como determinantes clave del riesgo financiero. Esta transformación obedece a un reconocimiento cada vez más amplio, tanto por parte de reguladores, inversores, aseguradoras y entidades financieras, de que los riesgos ASG no son simplemente "no financieros", sino que pueden generar impactos directos y cuantificables sobre los estados financieros, la rentabilidad, el valor de mercado y la continuidad operativa de las organizaciones.

El cambio climático, por ejemplo, ya no se percibe exclusivamente como un problema medioambiental, sino como una amenaza para la estabilidad económica y financiera. Los riesgos físicos, como inundaciones, incendios forestales, tormentas o sequías prolongadas, pueden dañar infraestructuras críticas, afectar cadenas de suministro globales, generar pérdidas aseguradas multimillonarias y provocar disrupciones en el acceso a recursos esenciales como el agua o la energía. Estos impactos tienen consecuencias inmediatas sobre la cuenta de resultados, afectando tanto los ingresos como los costes operativos, e incluso pueden comprometer la solvencia de compañías con alta exposición a zonas vulnerables.

Por otro lado, los riesgos de transición climática, vinculados a la evolución normativa, la innovación tecnológica y los cambios en las preferencias de consumidores e inversores, están modificando las condiciones bajo las cuales las empresas pueden operar y competir. Regulaciones como el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión (ETS) de la Unión Europea, los impuestos al carbono o las prohibiciones sobre determinados productos intensivos en

emisiones están generando costes adicionales, desvalorización de activos y exigencias de reconversión en sectores como la energía, el transporte, la construcción y la agricultura. En este contexto, los denominados *activos varados (stranded assets)*, es decir, activos que pierden valor antes del final de su vida útil esperada, representan un riesgo creciente para los balances empresariales y para las instituciones financieras que los respaldan.

Los riesgos sociales también adquieren relevancia financiera. La falta de condiciones laborales dignas, las violaciones a los derechos humanos en la cadena de valor o los conflictos con comunidades locales pueden dar lugar a demandas legales, interrupciones operativas, sanciones regulatorias y boicots por parte de consumidores, con impactos reputacionales y financieros significativos. En un entorno cada vez más sensibilizado con las cuestiones éticas y sociales, las empresas que no cumplan con estándares mínimos de responsabilidad social enfrentan riesgos que trascienden el ámbito moral y afectan directamente su sostenibilidad económica, aspecto esencialmente relacionado con la CSDDD.

En el ámbito de la gobernanza, prácticas empresariales inadecuadas como la falta de transparencia, la concentración de poder, el mal manejo de conflictos de interés o la ausencia de supervisión efectiva por parte del consejo de administración, pueden desembocar en fraudes, crisis reputacionales, caídas bursátiles y pérdida de confianza de los inversores. Casos recientes han demostrado cómo deficiencias en la gobernanza pueden destruir valor de mercado en cuestión de días, especialmente en sectores fuertemente regulados o expuestos a la opinión pública.

Este nuevo panorama está llevado a una transformación profunda de las metodologías tradicionales de análisis y evaluación de riesgos financieros en el entorno global de las empresas. Los marcos de evaluación están incorporando e incorporarán en el futuro herramientas hasta ahora utilizadas sólo para riesgos no financieros como:

- Modelos de escenarios climáticos, que simulan la exposición futura de los activos a distintos niveles de calentamiento global y permiten anticipar posibles impactos financieros bajo trayectorias de 1,5°C, 2°C o más.
- Pruebas de estrés climático y de transición, aplicadas por bancos centrales y supervisores financieros (como el Banco Central Europeo o la Autoridad Bancaria Europea), que evalúan la resiliencia del sistema financiero ante choques climáticos y regulatorios.
- Modelos de valoración ajustados por sostenibilidad, que incorporan variables ASG en las proyecciones de flujos de caja, tasas de descuento o análisis de sensibilidad.
- Indicadores de materialidad financiera ASG, que identifican qué factores ASG tienen mayor capacidad de impactar financieramente en cada sector.

Por otra parte, el sector financiero está redefiniendo sus propias prácticas de evaluación de riesgo al incorporar de forma creciente criterios ASG para calificar el riesgo crediticio de sus clientes, afectando directamente las condiciones de financiación, como el tipo de interés, los plazos o el acceso a productos financieros. Las aseguradoras, por su parte, están revisando sus políticas de suscripción y cobertura en función del perfil de sostenibilidad de las empresas aseguradas, restringiendo progresivamente su exposición a sectores contaminantes o con altos riesgos sociales.

Esta tendencia de considerar la ASG como Riesgo Financiero está siendo respaldada por marcos regulatorios como el Reglamento de Divulgación de Finanzas Sostenibles (SFDR), la Taxonomía Verde de la UE y las directrices del *Task Force on Climate-related Financial Disclosures* (TCFD), que exigen a las entidades financieras identificar, gestionar y transparentar los riesgos ASG en sus carteras de inversión y crédito. La convergencia entre sostenibilidad y gestión de riesgos financieros es, para el sector financiero, no sólo una tendencia voluntaria, sino un requerimiento normativo creciente.

Por todo lo expuesto, los factores ASG ya no pueden considerarse periféricos al análisis financiero. Su capacidad de influir sobre el valor económico de las organizaciones es cada vez más evidente y cuantificable. La integración de estos factores en la gestión de riesgos no financieros y financieros no solo permite anticipar y mitigar impactos potenciales, sino que también abre la puerta a nuevas oportunidades de negocio, innovación y diferenciación estratégica. Las empresas que comprendan y gestionen eficazmente estos riesgos estarán en una posición de ventaja para acceder a capital, atraer inversores responsables y asegurar su competitividad en un entorno cada vez más exigente y orientado hacia la sostenibilidad.

3. Consolidación del Principio de Doble Materialidad.

Una de las tendencias más transformadoras en el campo de la sostenibilidad corporativa y la gestión de riesgos es la consolidación y evolución futura del principio de doble materialidad, promovido y formalizado por la regulación europea a través de la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) y los estándares elaborados por el EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*). Este principio introduce una nueva arquitectura para la evaluación de riesgos: las empresas ya no deben analizar únicamente cómo los factores ESG afectan su desempeño financiero (materialidad financiera), sino también cómo sus propias actividades generan impactos significativos sobre el entorno social, ambiental y económico (materialidad de impacto).

Esta evaluación bidireccional redefine la forma en que se concibe y gestiona el riesgo en el entorno empresarial. En el pasado, los riesgos se abordaban principalmente desde la perspectiva de sus efectos sobre el balance o la cuenta de resultados. Sin embargo, en el nuevo marco, se considera igualmente relevante la forma en que las actividades de la empresa generan externalidades que, directa o indirectamente, pueden retroalimentar su exposición a riesgos reputacionales, regulatorios o de mercado. Esta interdependencia obliga a las organizaciones a adoptar una visión sistémica del riesgo, en la que la sostenibilidad ya no es un área independiente, sino una

dimensión transversal que informa todas las decisiones estratégicas y operativas.

La consolidación del Principio de doble materialidad es el origen de crecientes tendencias basadas en esta nueva arquitectura para la evaluación de riesgos, en concreto de tres tendencias reseñable: el rediseño integral de los sistemas de gestión de riesgos y el reporte, la expansión de criterios ASG en la toma de decisiones estratégicas y la creación de una visión integrada del desempeño corporativo.

La primera de estas tendencias basadas en el principio de doble materialidad se refiere al rediseño integral de los sistemas de gestión de riesgos y reporte al impulsar una transformación profunda en los sistemas de información corporativa. Las empresas deberán integrar bases de datos ASG con sistemas financieros, rediseñar sus mapas de riesgo para incluir criterios de impacto y adoptar tecnologías que permitan recolectar, monitorear y verificar datos no financieros con el mismo rigor que los financieros. Este cambio ya se vislumbra con la implementación de los *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS), que requieren la identificación y priorización de asuntos materiales tanto desde la óptica del impacto como de la relevancia financiera.

En los próximos años, se prevé una rápida evolución de las plataformas tecnológicas orientadas a facilitar el análisis de doble materialidad, incluyendo soluciones de inteligencia artificial, modelización de escenarios, trazabilidad en cadena de valor y análisis de ciclo de vida. Estas herramientas no solo permitirán identificar riesgos emergentes con mayor precisión, sino también traducir impactos ambientales y sociales en métricas financieras comprensibles para la alta dirección, los inversores y los reguladores.

La expansión de criterios ASG en la toma de decisiones estratégicas, supone una segunda tendencia emergente ya que la adopción del principio de doble materialidad no se limitará a los procesos de reporte, sino que extenderá su influencia a los niveles más altos de toma de decisiones empresariales. Procesos clave como fusiones

y adquisiciones, entrada a nuevos mercados, diseño de productos, contratación de proveedores o inversión en infraestructuras deberán incorporar análisis sistemáticos del impacto social y ambiental, así como de los riesgos financieros asociados a dichos impactos.

Por ejemplo, una operación de adquisición ya no se evaluará únicamente por su rentabilidad esperada o sinergias operativas, sino también por el historial SSG de la empresa objetivo, su exposición a litigios por daño ambiental o laboral, o su alineación con los objetivos climáticos y de derechos humanos de la organización adquirente. Del mismo modo, la expansión a nuevos mercados deberá considerar factores como la disponibilidad de recursos naturales, los marcos regulatorios en derechos laborales o el riesgo de desplazamiento de comunidades vulnerables.

Esta situación nos llevará a tener una visión integrada del desempeño corporativo, lo que supone una tercera tendencia. En el futuro próximo, las organizaciones que lideren la transformación hacia una gestión basada en la doble materialidad serán aquellas que logren articular una visión holística del desempeño, en la que los indicadores financieros tradicionales (EBITDA, ROE, flujo de caja) estén acompañados de métricas de impacto ambiental (emisiones de Gases de Efecto Invernadero, uso del agua, biodiversidad), sociales (inclusión, equidad, derechos humanos) y de gobernanza (ética corporativa, transparencia, control interno). Esta convergencia dará lugar a nuevos marcos de medición y comunicación del valor, como el valor económico distribuido, el valor social neto o el impacto total de la organización.

Además, la doble materialidad promoverá una cultura de gobernanza más abierta, participativa y basada en la rendición de cuentas ante múltiples *stakeholders*. Los consejos de administración deberán contar con capacidades específicas en sostenibilidad, y las decisiones estratégicas deberán documentar explícitamente cómo se consideran los efectos internos y externos de la empresa sobre el entorno. Esto abrirá espacio a nuevas formas de liderazgo

ético y sostenibilidad estratégica como núcleo del propósito corporativo.

La consolidación del principio de doble materialidad inaugura una nueva era en la gestión de riesgos y sostenibilidad. Las empresas que adopten de forma proactiva este enfoque estarán mejor posicionadas para anticipar regulaciones, fortalecer la confianza con *stakeholders* y construir modelos de negocio que integren valor económico, social y ambiental en una misma estrategia corporativa.

4. Digitalización y Tecnología como habilitadores de la gestión ASG-Riesgos.

La transformación digital será uno de los principales motores que facilitará y acelerará la integración efectiva de los factores ASG en la gestión de riesgos empresariales. En el nuevo entorno regulatorio, económico y climático, las tecnologías emergentes, desde la inteligencia artificial hasta el *blockchain*, actuarán como catalizadores para una gestión más precisa, predictiva, automatizada y basada en datos.

Frente a la creciente complejidad y transversalidad de los riesgos ASG, los enfoques tradicionales de recopilación de información, análisis y reporte resultan insuficientes. En este contexto, el avance tecnológico no solo responde a una necesidad de eficiencia, sino que habilita nuevas capacidades que antes eran inalcanzables: detectar correlaciones ocultas entre variables, anticipar eventos disruptivos, verificar información de forma distribuida y monitorizar en tiempo real los impactos de las operaciones corporativas.

En esta línea, la digitalización y las nuevas tecnologías se constituye como una tendencia conjunta que propiciará una arquitectura corporativa inteligente y predictiva. Esta tendencia conjunta puede dividirse a su vez en otras menores como el uso de la inteligencia artificial y el *big data* para el desarrollo de una gestión de riesgos ASG más predictiva; el uso de sensores, *IoT* y tecnología geoespacial para la monitorización en tiempo real; el uso del *blockchain* para incrementar la trazabilidad, la confianza y la

reducción de riesgos regulatorios; el desarrollo de plataformas integradas para el cumplimiento normativo y la toma de decisiones basada en datos; y, la democratización del acceso a herramientas digitales sostenibles.

La primera de estas tendencias se refiere al uso de la inteligencia artificial y el big data para el desarrollo de una gestión de riesgos ASG más predictiva. En el futuro próximo, la inteligencia artificial (IA) y el análisis de *big data* se consolidarán como herramientas centrales para identificar patrones entre variables ASG y resultados financieros, así como para anticipar riesgos emergentes. Estas tecnologías permitirán analizar grandes volúmenes de datos estructurados y no estructurados, provenientes de fuentes internas y externas, para construir modelos dinámicos de riesgo que evolucionen con el contexto.

La IA será particularmente relevante para la construcción de modelos de riesgo ASG sectoriales, el análisis de noticias y redes sociales (*sentiment analysis*) para la detección temprana de crisis reputacionales, y la predicción de impactos financieros derivados de factores como el cambio climático, conflictos sociales o disruptores normativos. A su vez, se espera una proliferación de algoritmos éticos y explicables, que aseguren la transparencia y la auditabilidad de las decisiones basadas en inteligencia artificial.

Otro factor clave en la creciente evolución de esta tendencia, será el uso de tecnologías como sensores inteligentes, IoT (Internet de las Cosas) y herramientas geoespaciales, que permitirán a las empresas monitorizar en tiempo real una amplia gama de indicadores ESG. Estas herramientas serán fundamentales para gestionar riesgos ambientales, como emisiones de gases de efecto invernadero, consumo de agua o pérdida de biodiversidad, así como para evaluar la exposición a eventos climáticos extremos o desastres naturales.

Las organizaciones con operaciones distribuidas geográficamente podrán usar imágenes satelitales, drones y sistemas de mapeo georreferenciado para evaluar vulnerabilidades físicas y desarrollar planes de resiliencia más eficaces. Este monitoreo continuo no solo

aumentará la capacidad de respuesta ante eventos críticos, sino que también facilitará la verificación de compromisos ASG en tiempo real, mejorando la credibilidad ante inversionistas, reguladores y consumidores.

La tecnología *blockchain*, por su parte, tendrá un rol estratégico en la trazabilidad de cadenas de valor sostenibles, permitiendo registrar cada etapa del ciclo de vida de productos y procesos de forma segura y accesible para todos los involucrados en el proceso de creación de valor de las empresas. Esta capacidad de verificación descentralizada ayudará a reducir los riesgos reputacionales asociados a prácticas no éticas (como trabajo infantil, deforestación o emisiones ocultas), así como a facilitar el cumplimiento con regulaciones cada vez más estrictas sobre transparencia y diligencia debida.

Además, el uso de contratos inteligentes (*smart contracts*) podrá automatizar el cumplimiento de requisitos ASG en transacciones financieras o acuerdos comerciales, activando cláusulas de sostenibilidad que condicione pagos, bonificaciones o penalizaciones. Esta tendencia no solo fortalecerá los controles internos, sino que contribuirá a generar los denominados ecosistemas de confianza basados en datos verificables.

En el mediano plazo, también veremos una proliferación de plataformas digitales integradas que unificarán en un solo entorno la recolección de datos ASG, la evaluación de riesgos, el cumplimiento normativo y la generación de reportes alineados con marcos como la CSRD, el ISSB, o la Taxonomía Verde de la UE. Estas soluciones permitirán automatizar procesos complejos como las auditorías sostenibles o los análisis de doble materialidad, reducir costes operativos y aumentar la fiabilidad de la información reportada.

Adicionalmente, estas plataformas ofrecerán capacidades de simulación de escenarios ASG y *stress testing*, ayudando a las organizaciones a evaluar la resiliencia de sus modelos de negocio ante diferentes escenarios de transición climática, restricciones regulatorias o cambios en las preferencias de los consumidores.

Este tipo de simulaciones será clave para fundamentar la toma de decisiones estratégicas bajo condiciones de incertidumbre creciente.

Finalmente, cabe esperar una democratización progresiva del acceso a herramientas tecnológicas ASG-Riesgos, impulsada tanto por la innovación en software como por políticas públicas y marcos colaborativos. Las pequeñas y medianas empresas podrán acceder a soluciones escalables y modulares que les permitan cumplir con sus obligaciones de sostenibilidad sin incurrir en elevados costes. Asimismo, se fortalecerán las alianzas entre el sector privado, la universidad y organismos multilaterales para el desarrollo de herramientas abiertas o compartidas, que favorezcan la estandarización de datos y la operatividad de los sistemas.

Estas tendencias suponen a su vez un reto futuro ya que la digitalización no es un componente accesorio, sino un habilitador estructural de la gestión ASG-Riesgo del futuro. Las empresas que inviertan hoy en capacidades digitales estarán mejor preparadas para navegar la complejidad del entorno regulatorio, anticipar a todo tipo de riesgos, cumplir con las expectativas sociales y construir modelos de negocio sostenibles, resilientes y basados en datos.

5. Transformaciones en la Gobernanza del Riesgo y la Sostenibilidad.

La convergencia progresiva entre la gestión de riesgos y la sostenibilidad está impulsando una transformación profunda en los modelos de gobernanza corporativa. En los próximos años, la forma en que las empresas supervisen, dirijan y tomen decisiones sobre temas críticos como el cambio climático, los derechos humanos, la ciberseguridad o la resiliencia de la cadena de valor cambiará de manera estructural. Esta evolución no será únicamente organizacional, sino también cultural y estratégica, dado que el alineamiento entre sostenibilidad, riesgo y propósito corporativo se convertirá en un factor diferencial de competitividad y legitimidad.



En este nuevo contexto, la gobernanza del riesgo ya no puede mantenerse como un sistema técnico y aislado, ni la sostenibilidad como un ejercicio reputacional periférico. La integración entre ambas funciones exige una reconfiguración de los órganos de gobierno, los roles directivos y las líneas de defensa que permita una supervisión más eficaz de todo tipo de riesgos y en espacial de los riesgos sistémicos, así como un seguimiento riguroso de los compromisos ASG.

Este proceso de creación de una arquitectura de supervisión integrada y estratégica comienza con cambios en todo el proceso de gobernanza. Uno de los cambios más visibles será la creación de comités conjuntos de riesgo y sostenibilidad en el seno de los consejos de administración o como parte de la alta dirección. Estos comités tendrán el mandato de supervisar de forma coordinada los riesgos financieros y no financieros de todo tipo, incluidos los estratégicos, regulatorios y ASG, promoviendo una visión transversal y prospectiva.

Además, estos órganos facilitarán una mejor alineación entre los mapas de riesgo empresarial, los marcos de sostenibilidad (como los planes de transición climática) y la estrategia corporativa de largo plazo. En lugar de duplicar esfuerzos o generar contradicciones internas, este enfoque integrado permitirá anticipar interdependencias entre riesgos, por ejemplo, cómo una mala gestión ambiental puede derivar en litigios legales, pérdida de valor de marca o exclusión de índices bursátiles sostenibles.

Se trata de una tendencia creciente y ya en uso, de la que hemos hablado en los capítulos anteriores.

La transformación de la gobernanza también implicará un refuerzo de las capacidades del órgano máximo de supervisión. En este sentido, se acelerará la incorporación de perfiles con experiencia específica en sostenibilidad, gestión de riesgos, cambio climático, derechos humanos o ética corporativa en los consejos de administración. Esta diversificación de competencias será clave para que los consejeros puedan ejercer un control efectivo sobre los riesgos en general y los riesgos ASG en particular, comprender la complejidad de los impactos corporativos y tomar decisiones informadas ante contextos inciertos.

Además, se prevé que las evaluaciones de desempeño del consejo comiencen a incluir criterios de sostenibilidad y gestión de riesgos integrados, reforzando la rendición de cuentas sobre estas materias. Las juntas que no integren activamente esta perspectiva podrían enfrentar críticas de inversores institucionales, agencias de calificación ASG o incluso de los propios reguladores.

Para facilitar la implementación de esta nueva arquitectura de gobernanza, las empresas tenderán a crear funciones transversales específicas que conecten la gestión de riesgos con las estrategias de sostenibilidad. Estas funciones, como el *Chief Sustainability Risk Officer* o el *ESG Risk Coordinator* junto con el *Chief Risk Officer*, actuarán como puentes entre áreas técnicas, legales, financieras y operativas, garantizando que la identificación, valoración y mitigación de riesgos incorpore adecuadamente los factores ESG.

Este enfoque rompe con el paradigma tradicional de silos funcionales, promoviendo estructuras matriciales más dinámicas, en las que la sostenibilidad y el riesgo no sean departamentos separados, sino dimensiones compartidas de todos los procesos clave de negocio.

Otra evolución significativa será el fortalecimiento de las tres líneas de defensa mediante la inclusión explícita de componentes ASG en cada una de ellas:

- Primera línea (gestión operativa): se integrarán responsabilidades ASG en todos los procesos de negocio, desde la cadena de suministro hasta el desarrollo de productos o la gestión de activos.
- Segunda línea (supervisión y control): se desarrollarán marcos de control interno con enfoque ASG, incluyendo políticas anticorrupción, evaluaciones de riesgos climáticos o procesos de diligencia debida en derechos humanos.
- Tercera línea (auditoría interna): surgirán unidades de aseguramiento ASG independientes, capaces de auditar los datos no financieros con el mismo nivel de rigor que los financieros, evaluando la veracidad de los reportes y la eficacia de los controles asociados.

Otra señal clara del cambio en la gobernanza será la incorporación de métricas ASG en los esquemas de incentivos y compensación de la alta dirección y mandos intermedios. Esto permitirá alinear el desempeño individual y colectivo con los objetivos estratégicos de sostenibilidad y mitigación de riesgos sistémicos.

Ya se observan ejemplos en los que los bonus de los ejecutivos están condicionados al cumplimiento de metas de reducción de emisiones, diversidad e inclusión, o satisfacción de grupos de interés clave. En el futuro, estas prácticas se ampliarán y sofisticarán, incluyendo indicadores compuestos que reflejen no solo resultados financieros, sino también la capacidad de generar valor sostenible a largo plazo.

La transformación de la gobernanza en torno al riesgo y la sostenibilidad no es simplemente una adaptación organizativa, sino una condición necesaria para enfrentar los desafíos del siglo XXI. La integración efectiva entre ambas dimensiones permitirá a las empresas anticipar disruptiones, responder con agilidad ante crisis, generar confianza entre stakeholders y sostener su licencia para operar.

En un entorno donde los riesgos son cada vez más interconectados, y donde los inversores, reguladores y la sociedad exigen mayor responsabilidad corporativa, las empresas que lideren esta evolución serán aquellas capaces de construir estructuras de gobernanza inteligentes, éticas y orientadas al impacto positivo.

6. Convergencia regulatoria y estandarización internacional.

Una de las tendencias más decisivas en la evolución de la sostenibilidad corporativa y la gestión del riesgo es la consolidación de un marco normativo global más coherente, exigente y vinculante. Esta transformación viene impulsada por una serie de instrumentos regulatorios y técnicos, entre los que destacan la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), la Taxonomía Verde de la UE, los estándares del ISSB (*International Sustainability Standards Board*), el paquete OMNIBUS y la futura regulación de la TNFD (*Taskforce on Nature-related Financial Disclosures*). En conjunto, estos marcos están sentando las bases para un lenguaje común, comparable y verificable en la evaluación del desempeño y los riesgos ESG.

En este contexto, el paquete Ómnibus aprobado por la Unión Europea en 2025 marca un antes y un después. Esta reforma integral, diseñada para armonizar y reforzar el ecosistema normativo europeo en materia de sostenibilidad, introduce una reconfiguración estructural de los marcos de reporte, supervisión y cumplimiento ASG.

Este paquete no solo ajusta la CSRD y otras regulaciones clave como la SFDR y la Taxonomía Verde, sino que introduce elementos normativos nuevos que afectan directamente a la arquitectura

organizacional, la función de riesgos y la gobernanza empresarial. Entre sus aportaciones más relevantes destacan:

- Integración técnica obligatoria entre la información de sostenibilidad y los estados financieros, lo que impone una conexión directa entre la gestión de riesgos ASG y los sistemas contables y de control interno.
- Refuerzo del principio de doble materialidad, que ya no es un criterio metodológico voluntario, sino una exigencia legal transversal a todos los reportes empresariales bajo la CSRD.
- Sistemas nacionales de fiscalización armonizados, con competencias reforzadas para supervisores públicos que podrán imponer sanciones vinculantes en caso de omisión, error o inexactitud en los datos ASG.
- Exigencia de auditoría externa independiente sobre la información de sostenibilidad, que equipara el rigor de estos reportes al de los estados financieros tradicionales.
- Extensión de la obligación a filiales extracomunitarias, asegurando que toda empresa con operaciones significativas en la UE, independientemente de su país de origen, quede sujeta al mismo marco regulatorio.

Antes del paquete Ómnibus, muchas prácticas ASG se regían por principios de autorregulación o exigencias sectoriales o parciales. Las metodologías eran dispares, la verificación era limitada y el cumplimiento, en muchos casos, se percibía más como una obligación reputacional que como un imperativo legal. Esta situación obstaculizaba la comparabilidad entre empresas, dificultaba el acceso a la financiación sostenible y generaba incentivos débiles para transformar estructuralmente la gestión del riesgo.

Ahora, con el paquete Ómnibus, la sostenibilidad empresarial adquiere carácter estructural, exigible y sancionable. La integración ESG se convierte en parte del sistema nervioso de la empresa:

afecta a los sistemas de control, los reportes financieros, los planes estratégicos, la gobernanza corporativa y, sobre todo, al modelo de gestión de riesgos.

La nueva arquitectura regulatoria tiene un impacto profundo sobre las funciones de riesgos y sostenibilidad. Las principales transformaciones previstas incluyen, entre otras cuestiones, algunas ya comentadas como tendencias y retos de futuro, y otras como las siguientes:

- Rediseño de los mapas de riesgo bajo un enfoque de doble materialidad, que exige no solo analizar cómo los factores ASG afectan a la empresa, sino cómo la empresa impacta en el entorno económico, social y ambiental.
- Alineación con umbrales y criterios técnicos definidos en la Taxonomía Verde, lo que obliga a adoptar un lenguaje técnico común en la evaluación y clasificación de actividades sostenibles.
- Establecimiento de métricas de control y KPIs ASG integrados en los marcos de gestión de riesgos empresariales (ERM), con planes de control, mitigación y seguimiento incorporados en los ciclos de planificación estratégica.
- Mayor coordinación interdepartamental, con estructuras híbridas o comités ASG-Riesgos que unifican la supervisión de riesgos operativos, financieros, de sostenibilidad y de cumplimiento.
- Inversiones en capacidades tecnológicas y sistemas de trazabilidad, que permitan monitorear en tiempo real indicadores ASG críticos, automatizar reportes y facilitar auditorías externas.

Este nuevo marco regulatorio actúa como una palanca de transformación profunda, forzando a las empresas a reconfigurar no solo sus mecanismos de reporte, sino sus modelos de negocio, estructuras de gobernanza y cultura organizacional. Ya no se trata simplemente de responder a una obligación externa, sino de integrar

los principios de sostenibilidad en la lógica de creación de valor a largo plazo.

Este avance regulatorio en el ámbito de la sostenibilidad liderado por Europa está ejerciendo una presión internacional significativa. El modelo europeo está siendo emulado por otros reguladores: la SEC en EE. UU. ha desarrollado propuestas de transparencia climática; y en América Latina, Asia y África se están adoptando estándares ASG compatibles con los marcos europeos e internacionales. En este contexto, el ISSB se posiciona como el eje de la convergencia global, y su compatibilidad creciente con la CSRD y la Taxonomía Europea facilitará una alineación técnica y operativa de los reportes empresariales en diferentes continentes.

7. Sectorialización de la Gestión de Riesgos ASG.

Una de las tendencias más relevantes en la evolución de la gestión ASG-Riesgos será la creciente sectorialización de enfoques, marcos normativos y herramientas de análisis. Si bien los principios generales de sostenibilidad y gestión de riesgos pueden aplicarse transversalmente, los riesgos ASG se manifiestan de manera diferente en cada industria, y su tratamiento eficaz requiere una personalización contextual y estratégica.

En el futuro, veremos cómo empresas, reguladores e inversores adoptan cada vez más una lógica diferenciada que permita adaptar las estrategias de gestión ASG-Riesgos a las particularidades operativas, ambientales y sociales de cada sector económico. Esta evolución no solo permitirá mejorar la eficacia de las políticas de mitigación, sino que también facilitará la comparación sectorial, la alineación regulatoria y la transparencia hacia los grupos de interés.

Por una parte, empieza a ser necesario el reconocimiento de la especificidad de los riesgos ASG por sector, ya que los distintos sectores productivos enfrentan exposiciones ASG únicas y diferenciadas. Por ejemplo:

- El sector financiero está particularmente expuesto a riesgos de transición (como la devaluación de activos intensivos en carbono) y a riesgos reputacionales vinculados a prácticas de inversión no sostenibles.
- El sector agroalimentario enfrenta amenazas relacionadas con el estrés hídrico, la pérdida de biodiversidad y la seguridad alimentaria, aspectos cada vez más sensibles al cambio climático y a la normativa ambiental.
- La industria manufacturera, por su parte, debe gestionar con especial atención los riesgos asociados a las condiciones laborales, el uso intensivo de recursos, las emisiones y la complejidad de las cadenas de suministro globalizadas.
- El sector tecnológico debe abordar riesgos éticos, sociales y de gobernanza vinculados al uso de datos, la automatización, la ciberseguridad y la inclusión digital.

Esta diversidad de riesgos de todo tipo obliga a las organizaciones a desarrollar mapas de riesgo ASG adaptados al perfil sectorial, considerando no solo las amenazas tradicionales, sino también los impactos negativos que sus actividades generan en el entorno natural y social. Añadimos en este caso, que los mapas de riesgos cada vez más evalúan también las oportunidades como factor diferencial y tendencia.

En línea con esta diferenciación, se espera una consolidación de marcos de gestión sectoriales que definan mejores prácticas, umbrales de desempeño, métricas relevantes y mecanismos de monitorización adaptados a cada industria. Estos marcos serán promovidos por asociaciones empresariales, organismos multilaterales y reguladores, y buscarán equilibrar la estandarización con la flexibilidad contextual. Por ejemplo, la banca y los seguros ya están adoptando guías como las del TCFD (*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*) para evaluar riesgos climáticos, mientras que sectores como el textil o la electrónica están desarrollando estándares específicos de diligencia debida en derechos humanos y trazabilidad en las cadenas de suministro.

En paralelo, la creación de métricas ASG sectoriales comparables permitirá a los analistas, inversores y reguladores evaluar con mayor precisión el desempeño relativo de las empresas, evitando distorsiones derivadas de la aplicación de indicadores genéricos no relevantes para ciertos contextos.

Los marcos regulatorios emergentes, como la CSRD en la Unión Europea, ya prevén la necesidad de guías técnicas sectoriales (*sector-specific ESRS*), que establecen los indicadores obligatorios y voluntarios adaptados a la realidad de cada industria. Esta lógica se ampliará en los próximos años, con regulaciones que contemplarán umbrales de riesgo sectoriales, exigencias diferenciadas y exigencias de reporte más alineadas con los impactos reales de cada actividad económica.

Además, es previsible que se promuevan programas de transición sectoriales, con incentivos específicos y hojas de ruta para industrias de alto impacto ambiental, como el acero, el cemento, la aviación o el transporte marítimo. Esta regulación sectorial permitirá diseñar políticas públicas más eficientes y acelerar la transformación sostenible de los sectores más intensivos en emisiones o recursos.

La especialización por sectores también contribuirá a una mejor asignación de recursos para la gestión ASG-Riesgos. Al contar con diagnósticos más precisos y estrategias adaptadas, las empresas podrán priorizar inversiones, adoptar tecnologías apropiadas y focalizar esfuerzos en los aspectos más críticos de su operación.

Esto también se traducirá en un mayor retorno sobre la inversión en sostenibilidad, al evitar enfoques generalistas y promover acciones alineadas con los factores de riesgo material reales. Asimismo, permitirá una mejor evaluación del desempeño ASG a lo largo del tiempo y en comparación con los pares del sector, favoreciendo la competitividad responsable.

Finalmente, esta tendencia impulsará la profesionalización de los equipos Sostenibilidad-ASG y de gestión de riesgos en clave sectorial. Se requerirá talento con conocimiento técnico profundo

de las dinámicas de cada industria, capaz de interpretar riesgos específicos, adaptar marcos regulatorios y diseñar soluciones sostenibles efectivas. Las universidades, centros de investigación y certificadoras comenzarán a ofrecer formaciones especializadas por sector, lo que contribuirá a cerrar la brecha de capacidades que actualmente limita la transformación ASG.

8. La presión del mercado financiero como catalizador

En los próximos años, la presión ejercida por los mercados financieros se consolidará como un motor decisivo para la integración de los factores ASG-Sostenibilidad en la gestión de riesgos corporativos. A medida que los inversores institucionales, bancos, aseguradoras y fondos de pensiones internalizan los riesgos ASG en sus decisiones, las empresas se verán obligadas a responder no solo a una demanda regulatoria, sino a una lógica de viabilidad económica y acceso al capital.

Esta tendencia representa un giro estructural: la sostenibilidad dejará de ser percibida como un compromiso reputacional o de filantropía corporativa, para convertirse en un criterio determinante de solvencia, rentabilidad y competitividad financiera. En este nuevo paradigma, las organizaciones que no gestionen adecuadamente sus riesgos ASG serán penalizadas por el sistema financiero, con consecuencias directas sobre sus costos de financiación, sus valoraciones y su capacidad de atraer inversión a largo plazo.

Los actores financieros están reformulando sus marcos de análisis para incluir de forma estructural los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza. Fondos como los signatarios de los Principios para la Inversión Responsable (PRI) o las estrategias alineadas con el *Net Zero Asset Owner Alliance* marcan una hoja de ruta clara: las inversiones deben estar alineadas con criterios de sostenibilidad verificables y cuantificables.

Esto se traducirá en la inclusión de indicadores ASG en los modelos de análisis fundamental, como parte de la evaluación del riesgo crediticio, la resiliencia operativa o el potencial de generación de

valor a largo plazo; en la reconfiguración de ratings crediticios y calificaciones de riesgo, donde agencias como S&P, Moody's o MSCI incorporarán cada vez más factores no financieros en sus métricas de solvencia y sostenibilidad; así como en la creciente demanda de reportes ASG auditables y estandarizados, impulsando a las empresas a mejorar su transparencia y trazabilidad, para satisfacer las expectativas de los inversores más exigentes.

Una consecuencia directa de esta presión es la segmentación en las condiciones de financiación. Las organizaciones con buen desempeño ASG accederán a financiación más competitiva, condiciones preferenciales en seguros o primas más bajas, mientras que aquellas con gestiones deficientes tendrán penalizaciones financieras.

En el corto y mediano plazo, se espera el uso creciente de bonos verdes, bonos sostenibles y préstamos vinculados a objetivos ASG, que ofrecen incentivos económicos a las empresas que cumplen metas verificables de sostenibilidad, el desarrollo de tasas de interés ajustadas por desempeño ASG, en las que las condiciones del crédito varían según los resultados ambientales y sociales logrados, y, la aplicación de restricciones de inversión y exclusiones sectoriales por parte de fondos sostenibles, afectando especialmente a empresas de sectores intensivos en carbono o con problemas en derechos humanos. Todo ello aumentará la presión para que las empresas gestionen proactivamente sus riesgos ASG, ya que su coste de capital se verá directamente afectado por su perfil sostenible.

Por otra parte, el auge de las finanzas sostenibles traerá consigo una sofisticación de los instrumentos disponibles para canalizar recursos hacia actividades sostenibles. De esta forma, en los próximos años veremos la consolidación de productos como los *Sustainability-Linked Loans*³⁰ (SLLs) o los *Transition Bonds*³¹, dirigidos

³⁰ Es una financiación cuyas características financieras y/o estructurales varían en función del cumplimiento de objetivos de sostenibilidad predefinidos por parte del prestatario.

³¹ Los bonos de transición son bonos emitidos por industrias marrones para financiar su cambio hacia actividades menos intensivas en GEI.

a empresas en proceso de transformación hacia modelos más sostenibles, el crecimiento de los mercados de carbono regulados y voluntarios, que asignarán un precio económico a las emisiones y, por tanto, modificarán los modelos de rentabilidad de muchas industrias o la creación de vehículos de inversión temáticos, centrados en objetivos como la adaptación al cambio climático, la economía circular o la inclusión social, lo que diversificará las fuentes de capital disponibles para proyectos con impacto positivo.

Esta innovación financiera no solo expandirá el ecosistema de financiación verde, sino que también elevará los estándares de transparencia y rendición de cuentas, obligando a las empresas a mejorar sus capacidades internas de medición y gestión de impactos.

Otra tendencia emergente es el reconocimiento formal de los riesgos ASG como riesgos sistémicos por parte de entidades financieras y organismos de supervisión. Bancos centrales, reguladores financieros y supervisores de mercado están comenzando a exigir la incorporación explícita de escenarios climáticos, test de estrés y pruebas de resiliencia ASG en las carteras de inversión y crédito.

Este enfoque tendrá impactos notables ya que las empresas estarán sujetas a mayores exigencias de divulgación y simulación de escenarios ASG, especialmente aquellas cotizadas o expuestas al sistema financiero internacional. La resiliencia ASG será un componente clave de los criterios de admisión a mercados de capitales, fondos de inversión o instrumentos de financiación multilateral y los fallos en la gestión de los riesgos ASG podrán ser tratados como factores agravantes en la evaluación de solvencia, riesgo reputacional y exposición a litigios, aumentando la presión para el establecimiento y desarrollo de una gobernanza corporativa sólida, así como de estrategias preventivas adecuadas.

9. La humanización del riesgo: dimensión social y ética.

En la próxima década, la gestión de riesgos empresariales experimentará una transformación profunda al incorporar de forma explícita la dimensión humana y ética en sus marcos de análisis.

Esta tendencia apunta hacia una revalorización del capital humano, la justicia social y la integridad como factores críticos de sostenibilidad. Ya no se trata solo de minimizar pérdidas o proteger activos, sino de generar entornos que promuevan el bienestar, la equidad y la cohesión dentro y fuera de la organización.

En este nuevo enfoque, factores tradicionalmente considerados "intangibles" como la salud mental, la diversidad, los derechos humanos o la cultura organizacional, pasan a ser variables clave en la evaluación del riesgo empresarial, con efectos directos en la reputación, la productividad, la retención del talento y la licencia social para operar.

La humanización del riesgo implica reconocer que las personas no solo generan riesgos, sino que también los absorben y los mitigan. La forma en que una empresa trata a las personas se relaciona con sus comunidades y entornos o garantiza condiciones laborales dignas, será cada vez más relevante a la hora de identificar riesgos sociales y diseñar respuestas sostenibles.

En este contexto, las organizaciones deberán incorporar indicadores como equidad salarial, rotación del talento, clima laboral, diversidad e inclusión en sus mapas de riesgo, medir el impacto de su actividad sobre el bienestar físico y emocional de sus empleados, y, evaluar los riesgos derivados de posibles violaciones a los derechos humanos, tanto en operaciones propias como a lo largo de la cadena de suministro.

La pandemia aceleró la conciencia sobre el impacto del entorno laboral en la salud mental y el equilibrio vital. En los próximos años, las empresas que ignoren estos factores enfrentarán riesgos significativos: aumento del ausentismo, pérdida de talento clave, conflictos laborales, o incluso litigios por negligencia en materia psicosocial.

Entre las prácticas que las empresas deberán consolidar a futuro encontramos la creación de políticas de salud mental, prevención del burnout y gestión emocional, con herramientas de acompañamiento

psicológico y liderazgo empático, el diseño de entornos de trabajo seguros, inclusivos y participativos, que fomenten la seguridad psicológica, la confianza y la motivación, y la evaluación del impacto social interno de las decisiones estratégicas, especialmente en procesos de reestructuración, automatización o cambio cultural.

Este enfoque contribuirá a fortalecer la resiliencia organizacional desde dentro, transformando al capital humano en un escudo protector frente a crisis reputacionales, regulatorias o de productividad.

El avance de los marcos regulatorios y los estándares internacionales como los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos o las Directrices de Diligencia Debida de la OCDE, o la CSDDD de la UE, impulsará la necesidad de contar con sistemas de gobernanza ética robustos, integrados en la arquitectura general de riesgos. Para ello será necesaria la implementación de mecanismos de alerta temprana, comités éticos y procesos de consulta a grupos de interés, el desarrollo de políticas de debida diligencia en derechos humanos, tanto en la organización como en terceros relacionados (proveedores, contratistas, socios estratégicos), y la incorporación de criterios sociales en la evaluación de proyectos, adquisiciones o entrada a nuevos mercados, para evitar impactos negativos y preservar la legitimidad social.

La ética corporativa dejará de ser un marco de valores aspiracionales para convertirse en una herramienta concreta de mitigación del riesgo y generación de confianza. En este contexto emergente, el desempeño social y ético será medido, reportado y auditado con un nivel de rigurosidad cada vez más cercano al de los estados financieros. Se desarrollarán estándares avanzados para reportar indicadores de condiciones laborales, inclusión, conciliación, formación continua y liderazgo responsable, evaluaciones del impacto social de las actividades empresariales, incluyendo efectos diferenciales en comunidades vulnerables y métricas sobre *engagement*, satisfacción y desarrollo profesional.

del talento, como señales tempranas del riesgo organizacional. Esta sistematización de datos permitirá alinear los valores corporativos con las decisiones estratégicas, optimizar la toma de decisiones y demostrar el compromiso de la empresa con la sostenibilidad de las personas o sostenibilidad social.

Tras analizar y exponer estas nueve tendencias sobre las relaciones entre la función de riesgos y la función de sostenibilidad en el contexto de las compañías, observamos como dichas tendencias son importantes retos futuros para el conjunto de las organizaciones y la sociedad. La gestión empresarial está entrando en una nueva etapa marcada por la integración estructural entre sostenibilidad y gestión de riesgos. Esta transformación responde tanto a exigencias regulatorias más estrictas como la CSRD, la CSDDD o el paquete Ómnibus de la UE, como a una creciente presión del mercado financiero, los avances tecnológicos y la necesidad de resiliencia ante riesgos complejos y sistémicos. En este nuevo paradigma, los factores ASG dejan de considerarse elementos periféricos y pasan a integrarse plenamente en los marcos de gestión de riesgos (ERM), en los sistemas de control interno y en la toma de decisiones estratégicas. Se consolidan así tendencias clave como la gestión integrada de sostenibilidad y riesgos, la consideración de los factores ASG como riesgos financieros, la aplicación del principio de doble materialidad, la digitalización como habilitador de nuevas capacidades predictivas, y la transformación de la gobernanza corporativa hacia modelos más interconectados, éticos y orientados al impacto.

Mirando al futuro, se espera una creciente sectorialización de marcos ASG, con enfoques adaptados a las particularidades de cada industria, así como una sofisticación del ecosistema financiero, donde los criterios de sostenibilidad condicionarán el acceso y coste del capital. La humanización de la gestión del riesgo, con foco en el bienestar, los derechos humanos y la equidad, complementará esta evolución, incorporando una dimensión ética y social que será medible, auditável y estratégica. En conjunto, estas dinámicas anticipan una reconfiguración profunda del modelo empresarial,

donde sostenibilidad y gestión del riesgo convergen para definir el valor, la legitimidad y la viabilidad de las organizaciones en un entorno global cada vez más exigente, regulado y basado en datos.



6. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD Y LOS RIESGOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

La integración entre las funciones de sostenibilidad y gestión de riesgos representa hoy una de las transformaciones más relevantes en el gobierno corporativo contemporáneo. Esta evolución no es circunstancial, sino estructural y multifactorial, derivada tanto del aumento de los riesgos sistémicos globales como de la proliferación de marcos normativos exigentes que demandan una nueva forma de entender el valor empresarial.

Como se ha analizado a lo largo del presente trabajo, la sostenibilidad ya no se limita a un compromiso ético o reputacional: constituye una dimensión esencial en la construcción de resiliencia, competitividad y legitimidad organizacional. Por su parte, la gestión de riesgos ha trascendido su enfoque tradicional centrado en riesgos financieros y operativos, para convertirse en una función estratégica capaz de anticipar, cuantificar y mitigar amenazas complejas que abarcan factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).

Desde la publicación del Pacto Verde Europeo (2019), y a través de la CSRD, la Taxonomía de la UE, la CSDDD y más recientemente el Paquete Ómnibus de 2025, se ha configurado un ecosistema regulatorio que obliga a las empresas a abordar su impacto social y ambiental con la misma rigurosidad que sus resultados financieros. En particular, la CSRD impone el enfoque de doble materialidad, que requiere evaluar tanto los efectos financieros de los riesgos ASG sobre la empresa como el impacto de la actividad empresarial sobre el entorno y los grupos de interés. Este doble enfoque redefine el concepto mismo de riesgo y demanda una estrecha colaboración entre funciones que antes trabajaban de forma aislada.

La evidencia demuestra que aquellas organizaciones que han avanzado con éxito en este proceso comparten una serie de buenas prácticas estructurales: la consolidación de una gobernanza integrada con participación activa de comités especializados y consejos de administración; la creación de estructuras colaborativas entre sostenibilidad y riesgos, con modelos relationales sólidos; la incorporación de herramientas tecnológicas para la trazabilidad y la medición en tiempo real; y la adopción de metodologías compartidas como el análisis de IROs (Impactos, Riesgos y Oportunidades) y la matriz de doble materialidad.

Especialmente relevante es el desarrollo de mapas de riesgos integrados, que incorporan los riesgos ASG dentro de las matrices corporativas tradicionales. Este paso no es solo metodológico, sino estratégico, ya que permite alinear el análisis de riesgos con la planificación financiera y con los objetivos de descarbonización y transformación social que las empresas están obligadas a abordar. La inclusión de los riesgos no financieros en estos mapas, evaluados por su probabilidad, impacto financiero y grado de remediabilidad, permite una gestión más precisa, transversal y anticipatoria.

Asimismo, se ha puesto en evidencia la importancia de estructuras interdepartamentales coordinadas, en las que las Direcciones de Sostenibilidad y de Riesgos colaboran estrechamente a lo largo de todo el ciclo de gestión: desde la identificación de riesgos, pasando por el análisis de escenarios, la planificación de respuestas, la mitigación y la supervisión continua. Esta relación es especialmente necesaria para cumplir con exigencias como las del IFRS Sustainability Standards, que integran el enfoque de gestión de riesgos dentro del marco contable-financiero, y de la Guía Técnica de la CNMV (2024) que obliga a las comisiones de auditoría a supervisar riesgos financieros y no financieros.

Otro de los elementos destacados del documento es la expansión del enfoque ASG a la cadena de valor, tal y como exige la CSDDD. Esta normativa obliga a las empresas a identificar, mitigar y corregir los impactos adversos que generan directa o indirectamente

sus actividades, incluyendo a proveedores y subcontratistas. El cumplimiento de esta obligación requiere mecanismos robustos de due diligence, poner en contratos cláusulas ESG y la trazabilidad del cumplimiento, así como la evaluación periódica del desempeño de la cadena de valor. Este enfoque refuerza la dimensión global de la sostenibilidad corporativa y sugiere que la gestión de riesgos ya no puede circunscribirse a los límites de la empresa matriz.

A pesar de estos avances, los retos siguen siendo significativos. Las organizaciones aún enfrentan dificultades para romper los silos funcionales, desarrollar una cultura organizacional compartida, armonizar metodologías, y alinear la capacitación técnica con las nuevas exigencias regulatorias. Además, la proliferación de estándares y normativas coexistentes genera confusión e incrementa la carga administrativa, especialmente en pymes. En este sentido, el Paquete Ómnibus ha tratado de simplificar y racionalizar el marco regulatorio, especialmente mediante la reducción del número de empresas obligadas a reportar a corto plazo, la ampliación de plazos de aplicación y la unificación de criterios técnicos.

Frente a este escenario, son muchas las conclusiones que se desprenden de este trabajo, si bien es importante reseñar en este último apartado las conclusiones clave que emergen de este análisis. Dichas conclusiones clave son las siguientes:

1. La sostenibilidad y la gestión de riesgos ya no son funciones independientes, sino estratégicamente interdependientes. El análisis evidencia que la evolución del entorno normativo, financiero y social ha difuminado las fronteras tradicionales entre sostenibilidad y riesgos. Ambas funciones, antes concebidas como áreas separadas con objetivos y lenguajes distintos, hoy convergen en un modelo de gobernanza integrado. La gestión de riesgos ya no puede limitarse a los aspectos financieros o regulatorios, y la sostenibilidad no puede centrarse únicamente en la responsabilidad social. La interdependencia entre ambas funciones se traduce en un marco común de análisis, planificación y supervisión que responde a los nuevos requerimientos de transparencia, resiliencia e impacto.

2. La normativa europea actúa como catalizador de la transformación organizacional. Regulaciones como la CSRD, la CSDDD y la Taxonomía Europea, complementadas con los Estándares Europeos de Reporte de Sostenibilidad (ESRS), han acelerado la necesidad de que las empresas integren la sostenibilidad en todos los niveles de decisión. Esta transformación no es voluntaria ni secundaria: es estructural y responde a una redefinición del deber fiduciario corporativo. El marco normativo europeo sitúa a los riesgos ASG como parte esencial de la estrategia empresarial, estableciendo la obligación de reportar bajo criterios de doble materialidad y de extender la responsabilidad hacia toda la cadena de valor.
3. La colaboración entre áreas requiere una arquitectura organizacional innovadora. La integración efectiva entre sostenibilidad y riesgos no puede lograrse sin estructuras formales que promuevan la coordinación: comités conjuntos, roles híbridos, canales de información compartidos y sistemas de trazabilidad. La Dirección de Sostenibilidad y la Dirección de Riesgos deben trabajar de forma conjunta desde la planificación estratégica hasta la supervisión y reporte. Esta colaboración permite no solo cumplir con las exigencias legales, sino también mejorar la capacidad de anticipación ante disruptiones y aprovechar oportunidades emergentes.
4. La tecnología es un habilitador clave del proceso de integración. Herramientas digitales, modelos predictivos, plataformas ASG, análisis de big data e inteligencia artificial están permitiendo gestionar de forma integrada riesgos financieros y no financieros. Estos avances no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que permiten cumplir con los exigentes requerimientos de trazabilidad y verificación que impone la CSRD. Las empresas que invierten en digitalización se encuentran en mejor posición para evaluar, reportar y actuar sobre los riesgos ASG.
5. El enfoque de doble materialidad es el nuevo estándar para la toma de decisiones estratégicas. La evaluación de

la doble materialidad, es decir, el impacto financiero de los factores ASG sobre la empresa y el impacto de la empresa sobre el entorno, implica una transformación profunda en el análisis del riesgo. La doble materialidad permite identificar los IROs (impactos, riesgos y oportunidades) más relevantes y priorizarlos en función de criterios económicos y sociales. Este marco metodológico refuerza la coherencia entre los informes financieros y de sostenibilidad, y permite diseñar estrategias de valor compartido.

6. La sostenibilidad y la gestión de riesgos son motores de innovación, legitimidad y competitividad. En un entorno marcado por la presión social, la exigencia normativa y la competencia global, las empresas que integran eficazmente sostenibilidad y riesgos logran diferenciarse, reducir su exposición a amenazas y atraer talento, inversores y consumidores. Más allá del cumplimiento normativo, esta integración representa una estrategia de generación de valor a largo plazo, una forma de mitigar vulnerabilidades y una herramienta para fortalecer la legitimidad empresarial frente a la sociedad.

En definitiva, la convergencia entre sostenibilidad y gestión de riesgos constituye hoy un nuevo modelo de gobernanza empresarial. Este modelo trasciende el cumplimiento normativo y se erige como un marco de pensamiento estratégico que transforma la manera en que las organizaciones evalúan su entorno, toman decisiones, se relacionan con la sociedad y generan valor a largo plazo. En un contexto global cada vez más volátil, incierto y regulado, las empresas que asuman esta integración con visión, rigor y compromiso estarán mejor preparadas para liderar el futuro. Por ello, conocer cuáles son las tendencias actuales de esta integración es importante, pero más importante si cabe es adelantarse a lo que puede ocurrir, tomando las riendas de la transformación.

Por ello, el análisis de las tendencias futuras se constituye como una ventaja competitiva que nos permitirá reflexionar y ver hacia

donde dirigimos la transformación de las dos funciones de riesgos y sostenibilidad, de manera que podamos crear valor para el conjunto de la empresa y la sociedad. En este sentido, el documento analiza las tendencias de futuro más relevantes, de las que aquí dejamos una breve reseña:

1. Consolidación de una gobernanza integrada ASG en el más alto nivel corporativo. Se prevé que cada vez más empresas institucionales licencen comités de sostenibilidad dentro del consejo de administración, con responsabilidad explícita en la supervisión de los riesgos ASG. Esta tendencia apunta a un modelo de gobernanza donde sostenibilidad y riesgos no solo se coordinan, sino que se supervisan y evalúan de forma conjunta.
2. Reforzamiento normativo global con armonización progresiva de estándares. La convergencia normativa continuará. Además del desarrollo del marco europeo (CSRD, ESRS, CSDDD), organismos internacionales como el IBB, el EFRAG y el TCFD seguirán armonizando estándares. Esto facilitará la comparabilidad y reducirá la fragmentación actual, aunque exigirá a las empresas mantener una capacidad adaptativa regulatoria permanente.
3. Evolución del reporting hacia sistemas dinámicos y verificados en tiempo real. La información sobre sostenibilidad pasará de ser un ejercicio anual y estático a ser continua, verificada y digitalizada. La inteligencia artificial, el blockchain y los sistemas automatizados permitirán reportes en tiempo real, integrando sostenibilidad y finanzas en una narrativa unificada y coherente.
4. Expansión de la diligencia debida ASG a toda la cadena de valor global. La responsabilidad empresarial ya no estará limitada a las operaciones propias. Las obligaciones de la CSDDD, unidas a la presión de los inversores y consumidores, exigirán una trazabilidad y control exhaustivo sobre proveedores, subcontratistas y socios estratégicos en términos de derechos humanos, impacto ambiental y ética empresarial.

5. Integración de la sostenibilidad en la planificación estratégica y financiera. El riesgo climático y los riesgos sociales comenzarán a ser incorporados sistemáticamente en la planificación financiera a través de análisis de escenarios, estrés tests y valoración de activos ASG. Esta integración permitirá desarrollar estrategias de resiliencia basadas en evidencia y orientadas a la transición ecológica y social.
- 6 Profesionalización y transversalización de los equipos y competencias ASG. Las funciones de sostenibilidad y riesgos requerirán perfiles especializados con conocimiento técnico, regulatorio, financiero y tecnológico. Se incrementará la demanda de formación, certificación y desarrollo de carreras profesionales orientadas a la gestión integrada de riesgos ASG en todos los niveles jerárquicos.
7. De la mitigación al liderazgo en sostenibilidad como ventaja competitiva. Las empresas líderes dejarán de ver la sostenibilidad como una obligación defensiva y pasarán a utilizarla como palanca de innovación, diferenciación y acceso a financiación sostenible. Las organizaciones capaces de integrar sostenibilidad, riesgo y estrategia en una visión sistémica serán las que prosperen en un entorno global más exigente, transparente e interdependiente.

En última instancia, más allá de marcos normativos, metodologías y estándares, lo que está en juego es la forma en que las organizaciones eligen relacionarse con el mundo. Integrar sostenibilidad y gestión de riesgos no es solo una decisión técnica o estratégica: es un acto de conciencia, un compromiso con las generaciones presentes y futuras, y una declaración de principios sobre el tipo de sociedad que queremos construir. Porque detrás de cada indicador ambiental, de cada métrica social o de cada protocolo de gobernanza, hay personas, ecosistemas, comunidades que merecen ser protegidas y respetadas. En un tiempo que nos exige actuar con urgencia y pensar con profundidad, que nos confronta con límites nuevos y desigualdades persistentes, elegir

el camino de la responsabilidad es también un acto de esperanza. Una esperanza activa, valiente y transformadora, que nos recuerda que las empresas pueden y deben ser parte de la solución, y que aún estamos a tiempo de cambiar el rumbo hacia un futuro más justo.



7. BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo de París. (2015). *Acuerdo de París en virtud de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático*. Naciones Unidas.

https://unfccc.int/sites/default/files/spanish_paris_agreement.pdf

Agencia Estatal de Meteorología. (2024). Informe sobre la DANA de octubre de 2024. <https://www.aemet.es>

Comisión Europea. (2018). *Plan de acción: Financiar el desarrollo sostenible* (COM(2018) 97 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52018DC0097>

Comisión Europea. (2019). *El Pacto Verde Europeo* (COM(2019)640final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640>

Comisión Europea. (2023). *European Sustainability Reporting Standards (ESRS) set 1 - Sector-agnostic standards*. Official Journal of the European Union. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2772>

Comisión Europea (2025). Proposal for a DIRECTIVE OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL amending Directives (EU) 2022/2464 and (EU) 2024/1760 as regards the dates from which Member States are to apply certain corporate sustainability reporting and due diligence requirements

COSO. (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance (Second Edition)*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). <https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>

Global Reporting Initiative. (2021). GRI Standards. GRI. <https://www.globalreporting.org/standards/>

<https://www.equiposytalento.com/noticias/2024/01/24/mas-del-80-de-las-empresas-espanolas-priorizan-la-sostenibilidad/?citationMarker=43dcd9a7-70db-4a1f-boae-981daa162054>

<https://www.rrhhpress.com/tendencias/61000-nueve-de-cada-diez-empresas-en-espana-desarrollan-acciones-de-sostenibilidadmedioambiental?citationMarker=43dc9a7-70db-4a1f-boae-981daa162054>

<https://www.deloitte.com/es/es/Industries/financial-services/research/perspectivas-sector-seguros.html>

<https://www.funcas.es/prensa/la-competencia-las-capacidades-en-tecnologia-y-la-sostenibilidad-redefinen-el-panorama-bancario-espanol/>

Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC). (2020). *Guía técnica sobre comisiones de auditoría de entidades de interés público*. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.

https://www.icac.gob.es/sites/default/files/2020-06/guia_tecnica_comisiones_auditoria_eip.pdf

ISO. (2018). ISO 31000:2018 – *Gestión de riesgos – Directrices*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/65694.html>

Naciones Unidas (2006). *Principios para la inversión responsable*. Iniciativa Financiera del PNUMA y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. <https://www.unpri.org/download?ac=10980>

Naciones Unidas (2012). Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA FI). (2012). *Principios para los seguros sostenibles*. https://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2012/06/PSI_document_spa.pdf

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/agenda-2030/>

Naciones Unidas (2019) Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA FI). (2019). *Principios de Banca Responsable*. <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos de *Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/es/goals>

Organización de las Naciones Unidas (ONU) (2022). *Atlas de mortalidad y pérdidas económicas por fenómenos meteorológicos, climáticos e hidrológicos extremos (1970-2019)*. <https://public.wmo.int>

Oxfam. (2023). *Clima, desplazamiento y desigualdad: Perspectiva global sobre justicia climática*. <https://www.oxfam.org/es/informes>

Proyecto de Ley (2024) de Información Empresarial sobre Sostenibilidad, que traspone la Directiva (UE) 2022/2464 (CSRD, en sus siglas en inglés), publicado en el BOE el 15 de noviembre de 2024.

Task Force on Climate-related Financial Disclosures. (2017). *Final report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Financial Stability Board. <https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-related-financial-disclosures/>

TCFD. (2017). *Final report: Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*. Financial Stability Board. <https://www.fsb.org/2017/06/recommendations-of-the-task-force-on-climate-related-financial-disclosures/>

Unión Europea, Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifican el Reglamento (UE) 537/2014, la Directiva 2004/109/CE, la Directiva 2006/43/CE y la Directiva 2013/34/UE, por lo que respecta a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas.

Unión Europea, Directiva 2014/95/UE del Parlamento Europeo y del Consejo de 22 de octubre de 2014 por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de información no financiera e información sobre diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos.

Unión Europea, Reglamento UE 2020/852 de Inversiones Sostenibles y Marco Facilitador (coloquialmente conocido como "Taxonomía de la UE")

Unión Europea, Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad y por la que se modifican la Directiva (UE) 2019/1937 y el Reglamento (UE) 2023/2859.

Gracias a nuestros colaboradores

Platinum

COLIN VEGA FLETES
ABOGADOS



HERBERT
SMITH
FREEHILLS



MAPFRE



riskonnect.

Golden

grupo  addvalora

AIG

Allianz



ANCORA
SEGUROS Y FIANZAS

AON



 XL Insurance

 beazley

BHSI
BERKSHIRE HATHAWAY SPECIALTY INSURANCE

CHUBB

CLYDE&CO

 DACH
DAC BEACHCROFT

 everestTM

 GENERALI
Global Corporate & Commercial

HDI

HOMDEN

KROLL

 Marsh

Munich RE

Munich RE

Munich Re Specialty

 QBE

 SAMMY FREETM
MIDDLE INSURANCE AND RESOURCE GROUP

 sedgwickTM

 SOMPO
INTERNATIONAL

 Swiss Re
Corporate Solutions

wtw

 ZURICHTM

Silver

 ABACO
international loss adjusters

 CrawfordTM

 F.B.A. sociados

 INTERNATIONAL SOS

 HASA
Insurance & Reinsurance broker

 Liberty
Specialty Markets

 MSIG

 RSA
an [intact] company

 MDS
GROUP

STARR

En un contexto empresarial cada vez más marcado por la incertidumbre, el cambio climático, la regulación creciente y la presión social, la gestión integrada de los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) se ha convertido en un imperativo estratégico. Este manual ofrece una visión profunda y práctica sobre cómo las organizaciones pueden alinear la sostenibilidad con la gestión de riesgos, promoviendo modelos de gobernanza resilientes, éticos y competitivos.

A través de un análisis riguroso de las principales normativas europeas como la CSRD y la CSDDD, el lector encontrará herramientas, casos prácticos y metodologías para abordar el cálculo de la doble materialidad, elaborar mapas de riesgos integrados y anticipar disruptiones emergentes. El trabajo refleja el compromiso colectivo de expertos en sostenibilidad y gestión de riesgos que han unido esfuerzos para traducir la complejidad normativa en orientación operativa clara.

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a todos los ponentes que han compartido generosamente su conocimiento, enriqueciéndonos con sus perspectivas. Asimismo, extendemos un sincero reconocimiento a los miembros de la Comisión de Sostenibilidad de AGERS por su implicación y autoría en este trabajo, sin cuya experiencia y colaboración este proyecto no habría sido posible.