

El CFO, clave en la conexión entre prácticas sostenibles y transformación digital

Emmanuel Olivier | Director Internacional de Operaciones de Esker



Recibimos a diario noticias económicas, corporativas y de toda índole, que evidencian que los criterios ESG (Environment, Social, Governance) determinados por Naciones Unidas ya no son una opción.

A medida que los requisitos legales para integrar los principios ESG en el negocio se expanden a nivel mundial, se impone la necesidad de acelerar la implementación de esas líneas de actuación. Pandemias, guerras, inflación, interrupciones en las cadenas de suministros y mercados financieros convulsos nos sitúan ante una urgencia sin precedentes para adaptar las prácticas de negocio a esas nuevas realidades.

En este contexto, el director financiero está destinado, como ningún otro directivo en las empresas, a jugar un papel central en el desarrollo e implementación de estas prácticas. Su profundo entendimiento del modelo de negocio de la compañía, su conexión con todos los departamentos y su visión sobre prácticamente todos los flujos de información le capacitan para dirigir eficientemente los cambios y respuestas necesarias en materia de ESG.

Dicha misión implica integrar en la estructura de reporte financiero los parámetros ESG, tales como métricas medioambientales, modelos de cadenas de suministro sostenibles o datos relativos a las emisiones de carbono. Con un exhaustivo conocimiento del entorno regulatorio, debe implicarse en el alineamiento e implementación de los programas ESG de la compañía y comunicar y actuar como un enlace entre todos los actores del negocio. Es la nueva misión del director financiero, asumiendo además que esa misión evoluciona constantemente.

Repensar el modelo de negocio

La demanda de prácticas ESG requiere un replanteamiento de qué significa realmente el crecimiento del negocio. Las presiones vienen de todas partes: los clientes demandan cada vez más productos de origen ético y sostenible. Un reciente ejemplo en este sentido es la apertura por parte del Parlamento del Reino Unido de comités de investigación en torno a Amazon, Nike e Ikea por el empleo forzoso de trabajadores de la etnia Uighur en China.

Incluso proveedores con larga andadura junto a sus clientes les reclaman ahora rendición de cuentas, lo que a veces termina con la ruptura de vínculos diríamos históricos: por ejemplo, PricewaterhouseCoopers ha manifestado recientemente su preocupación por el “débil gobierno corporativo” de la firma de moda online Boohoo a raíz de presuntas prácticas de esclavitud laboral en sus fábricas, hasta el punto de que finalmente ha renunciado a ser su proveedor de servicios de auditoría.

Por su visión sobre las operaciones y los flujos de información, el director financiero está en disposición de dirigir la estrategia ESG como ningún otro directivo.

Accionistas e inversores, asimismo, están empezando a mirar muy de cerca lo sostenibles que son sus inversiones, tanto desde el punto de vista ambiental como financiero. Por ejemplo, el banco francés de inversiones BNP Paribas no volverá a financiar a empresas que instalen fábricas alimentadas con carbón, porque se trata de actividades de riesgo en las que los bancos están empezando a detectar insolvencias.

La multinacional francesa de energía y petróleo TotalEnergies, que acostumbraba a seleccionar a sus empleados únicamente entre las mejores universidades de Francia, ahora se las está viendo y deseando para captar candidatos.

Evitar incluso la apariencia de greenwashing es, sin embargo, fundamental. No basta con dar dinero a campañas de plantación de árboles o de compensación de emisiones que realmente no hacen lo que publicitan, y sabemos que poner en marcha una fundación no es suficiente. Es por lo tanto el modelo de negocio en sí mismo el que tiene que preocuparse de provocar un verdadero impacto.

ESG en el centro de las operaciones

En un contexto en el que la transparencia es más que una acción de marketing, es cuando el director financiero entra en juego. Su trabajo no abarca sólo las cifras, sino además estructurar y comunicar la información. Por supuesto, buena parte del reporte en materia de ESG no es muy diferente del reporte financiero en sí, pues mantiene denominadores comunes como el análisis de datos, la consolidación y el propio reporte. Pero muchos estándares son nuevos y a menudo están sujetos a cambios. Mantener actualizados y aplicar esos nuevos estándares implica también formar y hacer partícipe de ellos a todo el departamento financiero. No obstante, con su foco puesto en la creación de valor y un profundo conocimiento del modelo de negocio, están en perfecta disposición para dirigir los cambios que determina la estrategia ESG.

Integrar los criterios ESG en el día a día significa replantear lo que las empresas entienden por “éxito”

Desarrollar acciones ESG en medio del día a día de las operaciones de negocio resultará inevitablemente en un replanteamiento de lo que la palabra “éxito” significa realmente para la organización. Supone la creación de un modelo de negocio completamente nuevo que prepare para un abanico de diferentes situaciones. Incluso grandes compañías como H&M están dando pasos en la dirección correcta. Su director general y CEO, Karl Johan Persson, señalaba que la industria de la moda necesita apartarse del modelo lineal para adoptar un modelo circular a gran escala. Para H&M, esto significa ofrecer reciclaje para prendas usadas, modelos de alquiler y la inclusión de ese reciclaje en la cadena de valor siempre que sea posible.

El modelo de suma positiva sirve para todas las partes implicadas en el ecosistema de negocio. El departamento financiero, dada su estratégica posición en la organización y su profundo conocimiento de la cadena de valor, está perfectamente preparado para implementar este tipo de cambios estructurales. Para que esos cambios centrados en ESG funcionen -e impacten- a largo plazo, la fiabilidad de los datos es indispensable. Con una completa plataforma tecnológica que utilice inteligencia artificial, funciones de machine learning y optimización de flujos de trabajo, será posible monitorizar y adaptarse a los nuevos retos a medida que van llegando y tomando forma. Con procesos eficientes y visibilidad al detalle de los flujos de datos de la organización, la transformación digital puede dirigir y llevar a buen puerto iniciativas y objetivos ESG.

1. Butler, Sarah: [“PwC Stepping Down as Auditor of Boohoo Amid Governance Concerns”](#), The Guardian, Oct. 16, 2020 Guardian..

2. Beaujon, Agathe: [“Finance verte: Les banques françaises veulent sortir du charbon”](#), Challenges, Aug. 24, 2020.

3. Meyer, Robinson: [“The Weekly Planet: The Best Way to Donate to Fight Climate Change \(Probably\)”](#), The Atlantic, Dec. 1, 2020.