Revista de Contabilidad y Dirección
Vol. 24, año 2017, pp. 33-63

El rol del *controller* en la integración de la información de sostenibilidad en la toma de decisiones

JOSÉ LUIS MORALES GARCÍA
Comissió d'Economia i Sostenibilitat, Col·legi d'Economistes de Catalunya

Fecha de recepción: 12/01/2017
Fecha de aceptación: 13/03/2017

RESUMEN

Aumentar la rentabilidad y velar por la capacidad de adaptación es la ambición de cualquier empresa. Los aspectos de sostenibilidad o ASG (ambientales, sociales y de buen gobierno) afectan a todas las organizaciones sin importar su tamaño y presentan nuevos riesgos y oportunidades. La sostenibilidad está cada vez más vinculada al valor de la empresa, y el potencial no utilizado alrededor de los datos de sostenibilidad confiere una oportunidad. La función de control de gestión está idealmente equipada con herramientas y competencias capaces de recopilar y analizar estos datos para proporcionar a una compañía la comprensión de cómo su plan de negocios afecta a su desempeño financiero, lo que también genera impactos ambientales y sociales. Sin embargo, los profesionales del control de gestión están siendo subutilizados por los responsables de la toma de decisiones, cuando la realidad es que pueden desempeñar el rol de conductor y promotor de la sostenibilidad corporativa.

Clasificación JEL: M10; M14; M40

PALABRAS CLAVE

ASG, control de gestión, *controller*, información no financiera, sostenibilidad.

ABSTRACT

Increasing profitability and ensuring adaptability is the ambition of any company. Sustainability or ASG (environmental, social, and governance) issues affect all organizations regardless of size, presenting new risks and opportunities. Sustainability is increasingly linked to the value of the enterprise, and the unused potential around sustainability data confers an opportunity. The management control function is ideally equipped with tools and competencies capable of collecting and analyzing this data to provide a company with an understanding of how its business plan affects its financial performance, which also generates environmental and social impacts. However, management control professionals are being underused by decision makers, when the reality is that they can play the role of driver and promoter of corporate sustainability.

Classification JEL: M10; M14; M40

KEYWORDS

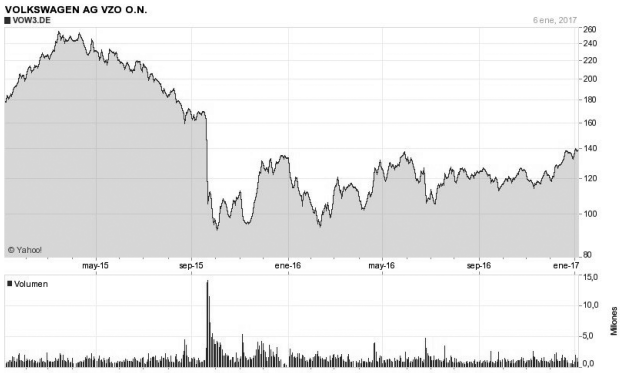
CSR, Management Control, *controller*, non-financial information, sustainability.

---

1. Introducción

El valor de la empresa se ha basado históricamente en el valor contable de los activos tangibles. Hoy, las compañías son cada vez más dependientes de los aspectos de sostenibilidad o ASG (ambientales, sociales y de gobierno corporativo), y los activos intangibles (propiedad intelectual, marca, investigación y desarrollo, etc.) están desempeñando un papel de importancia creciente.

Casos recientes muestran cómo algunos acontecimientos se han traducido en pérdida del valor empresarial de las empresas afectadas. Uno de estos casos es el denominado *dieselgate*, protagonizado por la automovilística Volkswagen, que provocó una importante disminución del valor de la compañía en tan solo dos semanas, como se puede ver en el gráfico de la figura 1.



Fuente: Yahoo! Finanzas.

Figura 1. Precio de las acciones de Volkswagen AG después del escándalo del *dieselgate* de septiembre de 2015.

A medida que las empresas experimentan presiones ambientales y sociales sin precedentes (agotamiento de los recursos naturales, crecimiento de la población, impacto del calentamiento global, etc.), se muestran más receptivas a considerar la sostenibilidad, que es la capacidad de prosperar continuamente en un entorno rápidamente cambiante y competitivo. Consiste en un enfoque de innovación y búsqueda de ventaja competitiva que se aplica a toda la organización, ya sea a través de la reducción de los costes operativos, la incorporación de profesionales talentosos, el aprovisionamiento de materias primas o el suministro de agua y energía.

Cada vez más empresas son conscientes de que es necesario romper los silos internos si quieren identificar los riesgos clave a los que se enfrentan y asegurar la solidez de su modelo de negocio ante los cambios en su entorno operativo. Empiezan a medir lo que es verdaderamente importante para el buen desempeño financiero y así impulsar una creación de valor sostenible tanto para sus accionistas como para sus otros grupos de interés.

Por tanto, las empresas se enfrentan al desafío de comprender cuál es realmente el contexto en el que operan y a la necesidad de tomar decisiones basadas en datos y análisis consistentes. Comprender cuáles son los impulsores no financieros capaces de crear valor a largo plazo permite mejorar la formulación e implementación de la estrategia, así como la toma de decisiones, y realizar una comunicación efectiva y transparente a todos sus grupos de interés.

Los profesionales del control de gestión se encuentran en una posición inmejorable para proporcionar este tipo de evaluación rigurosa, gracias a

que cuentan con las herramientas y las habilidades adecuadas para vincular los datos no financieros con el desempeño financiero.

Asimismo, pueden contribuir a la mejora de la calidad de los datos de sostenibilidad aplicando técnicas precisas, vinculándolos con los objetivos estratégicos y asegurando que esta información se integre en los diferentes sistemas y procesos de la compañía.

2. La sostenibilidad como cuestión estratégica

Estamos en un mundo en el que, sobre todo, se registra información, por lo que cobra todo el sentido que también se utilicen los datos que se recopilan para tomar decisiones de sostenibilidad.

Sin olvidar el argumento de que la sostenibilidad es buena para el medio ambiente y la sociedad, en general los directivos suelen estar más preocupados por sus resultados que por estos temas. El uso de datos para impulsar los esfuerzos de sostenibilidad como parte de la estrategia corporativa permite aprovechar la capacidad de recopilar información para establecer métricas de sostenibilidad que también formen parte de las metas y objetivos de los directivos.

2.1. Impulso a la información no financiera o de sostenibilidad

En octubre de 2014, la UE publicó la Directiva 2014/95/UE sobre la divulgación de información no financiera y de diversidad (EU NFRD, EU *Non-Financial Reporting Directive*) por parte de determinadas grandes empresas, fijando como plazo para que los Estados miembros la apliquen el 6 de diciembre de 2016. En esencia, la NFRD requiere que muchas empresas con sede en la UE (o que tengan operaciones significativas en su territorio, aunque tengan su sede en países no miembros) divulguen datos no financieros anualmente.

La Directiva 2014/95/UE de información no financiera y de diversidad especifica que el informe de gestión es la parte por defecto de la información corporativa en la que se debe incluir la declaración no financiera. Sin embargo, también permite a las empresas emitir dicha declaración no financiera como un informe separado si abarca el mismo ejercicio que el informe de gestión. La directiva exige asimismo que el auditor legal o la sociedad de auditoría verifiquen si se ha facilitado la declaración no financiera.

¿Quién está obligado a informar?

El alcance de los requisitos de información no financiera hace referencia al número medio de empleados, el total del balance y el volumen neto de negocios. En general, se exige que las empresas consideradas Entidades de Interés Público (EIP) divulguen cierta información ambiental y social y reconozcan la importancia de la información no financiera para identificar los principales riesgos de sostenibilidad, así como para aumentar la confianza de inversores y consumidores.

La definición de qué es una EIP difiere en los diferentes Estados miembro de la UE. Es probable que una organización sea considerada una EIP si:

- Es una empresa cotizada en un mercado regulado que se rige por la legislación de un Estado miembro de la UE.
- Es un banco, ya sea cotizado o no.
- Es una compañía de seguros, ya sea cotizada o no.
- Es una empresa designada como entidad de interés público por un Estado miembro.

Existe un margen de flexibilidad en cuanto a cómo y qué se informa en cada uno de los Estados miembros de la UE sobre estas cuestiones, de modo que la forma exacta en que se comunican las informaciones corresponde a cada uno de ellos.

¿Cuáles son los requisitos de la directiva?

Existen dos áreas que deben ser consideradas:

1. Información no financiera	Debería incluir, como mínimo, contenido referente a asuntos ambientales, sociales y de los empleados, respeto a los derechos humanos, lucha contra la corrupción y asuntos de soborno. La declaración incluirá la siguiente información: • Una breve descripción del modelo de negocio. • Una descripción de las políticas desarrolladas por la empresa en relación con los temas señalados anteriormente, que incluya los procesos de la diligencia debidamente implementados. • El resultado de esas políticas. • Los principales riesgos relacionados con los asuntos enumerados y su vinculación con las operaciones de la empresa, que incluyan, en su caso, las relaciones comerciales, productos o servicios que puedan causar impactos adversos y cómo se gestionan estos riesgos. • KPI no financieros relevantes para la empresa en particular.

2. Información de diversidad	Como parte de la Declaración de Gobierno Corporativo, las empresas deberán divulgar sus políticas de diversidad en relación con los órganos administrativos, de gestión y de supervisión, que incluya información sobre la edad, el género y la preparación académica y profesional de sus miembros.

La información recomendada, como se indica en la NFRD, para la declaración no financiera es:

Cuestiones ambientales	**Cuestiones sociales y de los empleados**	**Respeto de los derechos humanos, lucha contra la corrupción y soborno**
• Detalles de los impactos sobre el medio ambiente y, en su caso, sobre la salud y seguridad. • Uso de energía renovable/no renovable. • Emisiones de gases de efecto invernadero. • Consumo de agua. • Contaminación del aire.	• Igualdad de género. • Aplicación de los convenios fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo. • Condiciones de trabajo. • Diálogo social. • Respeto del derecho de los trabajadores a ser informados y consultados. • Respeto de los derechos sindicales. • Salud y seguridad en el trabajo. • Diálogo con las comunidades locales, y/o las acciones tomadas para asegurar la protección y el desarrollo de esas comunidades.	• Información sobre la prevención de abusos contra los derechos humanos. • Políticas y procedimientos para combatir la corrupción y el soborno.

Los requisitos de la directiva de la UE son bastante abiertos y no proporcionan un marco estricto para que las empresas informen. La intención de esto es permitir divulgaciones más relevantes, en las que los requisitos se fundamenten en una base de «cumplir o explicar» (las organizaciones deben informar sobre estos asuntos, o explicar por qué no son relevantes para ellas).

2.2. Identificar las cuestiones ambientales y sociales que pueden impactar en la capacidad de creación de valor de la empresa

Únicamente con indicadores de desempeño financiero no es posible predecir el bienestar futuro de una compañía, a pesar de su importancia,

pues las finanzas de una empresa no son suficientes para dar una imagen completa del desempeño de la compañía, por lo que es necesario comprobar cómo los desafíos ambientales y sociales pueden afectar a la evolución del negocio. Algunos ejemplos son:

- **Recursos:** ¿Cuántos productos utilizan materias primas procedentes de zonas en conflicto? ¿Cuántas líneas de producción, y en qué medida, se verían afectadas en caso de interrupción del suministro?
- **Empleados:** ¿Cómo afecta la rotación de personal a la calidad del servicio al cliente?
- **Clientes:** ¿Cuántas ventas están directamente motivadas por la preferencia por la marca?
- **Cadena de suministro:** ¿Cómo afectaría a la marca el empleo de fuerza de trabajo infantil por parte de un proveedor?

Es evidente que en un mundo cada vez más inestable, incierto y complejo, los aspectos de sostenibilidad afectan a la buena marcha de las empresas. Desastres naturales relacionados con el calentamiento global, la dificultad en el acceso a recursos o el malestar social derivado de la desigualdad son riesgos que pueden afectar de forma negativa a las compañías tanto directa como indirectamente.

2.3. Conectar los retos de sostenibilidad a la estrategia corporativa y al modelo de negocio

La clave para la excelencia en la gestión de la sostenibilidad es adquirir un compromiso para renovar continuamente el enfoque de la empresa.

Una barrera para la implementación de la sostenibilidad puede ser la incapacidad de cuantificar e integrar el efecto de los factores de sostenibilidad en el desempeño financiero y su impacto en el valor para los accionistas, así como la dificultad para reflejarlo en el modelo de negocio.

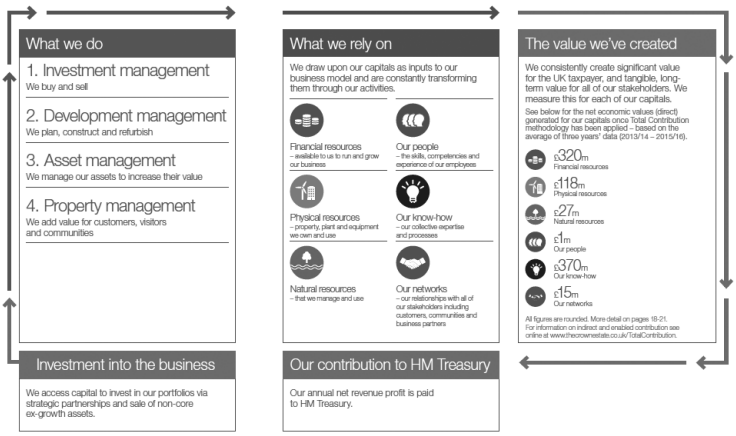
Conectar la sostenibilidad con el modelo de negocio se está volviendo más importante. Una forma de hacerlo podría ser incorporar métricas de sostenibilidad en los diferentes cuadros de mando e indicadores de gestión que se utilicen en la compañía para la toma de decisiones.

Caso The Crown Estate

The Crown Estate es una compañía que apuesta por el crecimiento sostenible como elemento fundamental para la fortaleza de sus negocios y su

ventaja competitiva. Para ello utiliza una metodología que demuestra el valor que crea al medir el impacto de su actividad en los diferentes capitales de los que depende, con lo que la compañía puede demostrar su contribución total, más allá de su rentabilidad financiera, al tener en cuenta todos los capitales que emplea para crear valor (figura 2).

La compañía afirma disponer de un enfoque distintivo que combina el pensamiento empresarial progresivo con una visión a largo plazo (que denominan «mercantilismo consciente»), con iniciativa en la forma de crear valor hoy en día, a la vez que asume una visión a largo plazo que considera los activos que gestiona.



Fuente: www.thecrownestate.co.uk.

Figura 2. Modelo de negocio de The Crown Estate.

3. Recoger, analizar y medir los datos ambientales y sociales

Desde el punto de vista de la gestión de la sostenibilidad, la capacidad actual de las organizaciones para procesar grandes cantidades de datos, junto con la analítica, proporciona amplias ventajas para guiar la toma de decisiones.

Sin embargo, concentrarse demasiado en las eficiencias operativas puede hacer que los responsables no tengan una visión global y pierdan la oportunidad de encontrar mejoras incrementales.

Los beneficios de la sostenibilidad van más allá de la reducción de costes, pues repensar el diseño de productos y servicios puede ser una vía para impulsar los ingresos. Disponer de los datos adecuados permite que la toma

de decisiones acerca de tendencias y oportunidades de mercado no se tome únicamente atendiendo a intuiciones.

Ciertamente, como afirmaba en experto en gestión empresarial W. Edwards Deming en sus conocidas siete enfermedades mortales de la gestión, una de ellas era «dirigir una compañía con cifras visibles solamente».

Por tanto, debe tenerse en cuenta que los datos por sí solos no cuentan la historia completa de una compañía, pero sí que ayudan a identificar evidencias y a corregir intuiciones.

3.1. Desarrollar KPI que respalden los objetivos estratégicos

3.1.1. Por qué las métricas son importantes para la sostenibilidad

«Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre». Esta afirmación del físico y matemático británico William Thomson (1824-1907) tiene gran significado cuando se trata de la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. Define muy bien la necesidad de que las empresas evalúen su situación actual y sus perspectivas de futuro como vía para poder tomar las decisiones adecuadas que impulsen la mejora continua.

Este tipo de gestión facilita la realización de un análisis causa-efecto y permite determinar por qué se hacen las cosas y cómo se hacen. Para poder empezar a aplicarlo en la información no financiera, lo fundamental es saber qué métricas de sostenibilidad son más importantes. Así es como la afirmación de William Thomson se aplica a la sostenibilidad corporativa, con el resultado de poder medir el progreso a través de métricas claramente definidas que demuestren el impacto, la efectividad y el valor.

Métricas comunes en sostenibilidad

- **Financieras:** El análisis coste/beneficio, el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) o el retorno de la inversión (ROI) constituyen ejemplos de métricas financieras que son esenciales para la mayoría de las organizaciones, pues permiten evaluar el desempeño y la viabilidad de su modelo de negocio. Las iniciativas de sostenibilidad que no demuestren su aportación a la rentabilidad de la organización difícilmente se financian.
- **Ambientales:** Las métricas de esta categoría a menudo se refieren al consumo de recursos, tales como: reducción en el uso de electricidad,

litros de agua consumida por empleado por mes, aumento en el volumen de reciclaje, número de páginas de papel utilizadas por empleado por mes, etc. Este tipo de métricas ayudan a probar que las iniciativas ambientales aportan valor tangible a la empresa. No hay mejor indicador que el impacto en el resultado final, por lo que las empresas deben traducir estas métricas a dinero. Es necesario utilizar el lenguaje de los negocios, y el balance de la empresa es la mejor herramienta para concienciar de que las iniciativas ambientales ahorran dinero a la compañía.

- **Sociales:** Estas métricas abarcan una amplia gama de opciones posibles, pero quizás las más importantes son las mediciones del compromiso de los empleados con las iniciativas de la organización en torno a la sostenibilidad. Sin el cambio de comportamiento y cultura organizacional, las iniciativas de sostenibilidad serán limitadas en alcance e impacto.

3.1.2. Hacer que las métricas de sostenibilidad sean significativas

La información de sostenibilidad es más valiosa cuando está estratégicamente vinculada al negocio. Desafortunadamente, los informes no financieros han recibido una mala reputación porque se considera que se componen de datos de escasa calidad.

En tanto que los datos financieros han tenido estándares globales durante décadas, no existe un estándar global para los datos de sostenibilidad, únicamente marcos de orientación.

Los mayores desafíos en el proceso de contabilización del desempeño ASG suelen ser la definición de los aspectos de sostenibilidad que son realmente relevantes para la empresa, la determinación de qué datos vale la pena incluir y si es valioso informar sobre ellos en forma de una métrica.

También resulta significativo encontrar una manera de obtener los datos que pueda incluirse en el ciclo de *reporting*, pues suelen coexistir diversos sistemas, en distintos puntos de la organización y con diferentes criterios respecto a la calidad de datos. Esto permitiría solucionar la dificultad para obtener estos datos en el plazo debido, asegurando su calidad y, posteriormente, transformarlos en información que pueda ser comunicada a los inversores y a las demás partes interesadas.

Caso Novo Nordisk

Durante más de una década, Novo Nordisk ha tenido en cuenta su desempeño social, ambiental y financiero en un informe integrado que refleja el enfoque de triple cuenta de resultados de las actividades de la compañía.

Novo Nordisk combina datos financieros y no financieros en la elaboración de su informe integrado, por lo que debe asegurar que todos los datos son igualmente de alta calidad. Un fuerte respaldo por parte de la dirección de la compañía hace mucho más fácil su recopilación.

La métrica no financiera más significativa para la compañía, el número de pacientes, fue incluida en 2011. En la dimensión del desempeño social, Novo Nordisk lo hacía bien en lo referente a los empleados y a la ética, pero aún faltaba un dato realmente bueno que permitiese correlacionar las ventas y el número de pacientes alcanzados.

La forma en que Novo Nordisk calcula el número de pacientes se basa en una combinación del volumen de ventas de la compañía y los datos de la Organización Mundial de la Salud que definen la dosis diaria promedio de insulina por categoría de producto. Realmente, se trata de un cálculo muy simple, en el que el volumen por categoría de producto se divide por la dosis diaria, y así se conoce a cuántas personas se alcanza.

No se trata únicamente de un indicador para las ventas, también es una muy buena manera para que la compañía pueda medir a cuántas personas realmente alcanza con su insulina. Además, es un indicador importante para medir la capacidad de progreso de la empresa hacia su meta de pacientes a largo plazo, su ambición 40by20, que aspira a proporcionar tratamiento médico a 40 millones de personas en 2020.

3.1.3. Construir buenas métricas de sostenibilidad

La elección de los indicadores clave de desempeño (KPI) correctos es un requisito imprescindible para el éxito de cualquier proyecto de sostenibilidad corporativa. La construcción de estas métricas requiere:

- Escoger indicadores que sean realmente clave, pues son los que generarán un mayor impacto.
- Debe tratarse de KPI que se puedan medir, pero sin caer en la trampa de elegir los que sean más fáciles de cuantificar.
- Deben variar periódicamente, ya que esto es lo que permite reflejar el progreso.

- Priorizar los específicos de la industria y los que sean más importantes para la empresa, pues resultarán más útiles.
- No olvidar aquellos KPI que sean significativos para las distintas expectativas de los diferentes grupos de interés.

Caso The Crown Estate

The Crown Estate ha desarrollado más de sesenta indicadores de desempeño con el objetivo de proporcionar un equilibrio entre sus diferentes capitales.

Para cada uno de los indicadores directos (35 en total) incluidos en su informe *Total Contribution*, la compañía proporciona los detalles que se indican en la figura 3.

Componente del indicador	Descripción del indicador
Capital	La categoría Stock de Capital a la que pertenece el indicador.
Flujo	El tipo de flujo que corresponde al indicador.
Descripción del valor económico	Una definición basada en el valor económico del cambio resultante en la capacidad y/o condición del stock relevante de capital.
Pasos de cálculo	Detalla los datos, la información y los pasos de cálculo necesarios para determinar el valor económico.
Fuentes de los pasos de cálculo	Las fuentes de los distintos datos e información.
Referencias clave	Documentación publicada que fundamenta la concepción del indicador y el valor económico.
Notas/Áreas de mejora	Otra información y, en su caso, la explicación de cómo puede mejorarse la valoración económica del indicador.

Fuente: The Crown Estate.

Figura 3. Visión general del indicador.

3.2. Definir el alcance de la medición de los impactos ambientales y sociales

En una época con una creciente demanda de rendición de cuentas, los responsables de las empresas son cada vez más conscientes de que el éxito

se mide no únicamente por los resultados financieros, sino también por el desempeño social y ambiental. Medir los efectos ambientales y sociales generados por las operaciones de la compañía hace mucho más fácil revisar el progreso, encontrar oportunidades de mejora o tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Caso Kingfisher

Los datos recopilados por Kingfisher cubren, para el ejercicio 2015/16, el cien por cien de las empresas operativas propiedad del grupo. En caso de propiedad compartida, Kingfisher incluye un porcentaje que se corresponde con el de su participación en dicha empresa.

Las empresas se incluyen en el informe anual de Kingfisher si han sido propiedad todo el año financiero, para ofrecerles tiempo suficiente para implementar los sistemas de recopilación de datos.

En los casos en que Kingfisher venda una empresa filial o una empresa conjunta, su enfoque consiste en excluir su desempeño en el año de venta y reexpresar los datos de años anteriores para permitir una comparación de las tendencias a lo largo del tiempo.

Kingfisher ha estado recopilando datos de sostenibilidad del grupo desde el ejercicio 2005/06, y ha estado trabajando para mejorar la calidad y el alcance de los datos progresivamente. La empresa se replantea los datos del año anterior si identifica cualquier error material o si realiza cambios significativos en su metodología de recolección de datos o de criterios de *reporting*. Kingfisher hace constar cualquier enmienda a los datos del año anterior en las notas de su apéndice de datos del informe de sostenibilidad anual.

Para reducir los requisitos de *reporting* para sus compañías operativas más pequeñas, Kingfisher hace que la presentación de algunas secciones de KPI sea opcional o no requerida. En su apéndice de datos del informe de sostenibilidad indica qué porcentaje del grupo facturan las compañías operativas que presentaron dicha información, cuando es relevante.

3.3. Emplear el rigor utilizado en la información financiera para mejorar la recopilación y la precisión de los datos de sostenibilidad

Las directrices actuales sobre el *reporting* de sostenibilidad son útiles para determinar los temas que deben abordarse. Sin embargo, no existe una metodología reconocida cuando se trata de cómo las empresas deben recopilar, validar y analizar los datos contenidos en los informes. Y si existen dudas sobre la

exactitud de los datos, resulta difícil que los responsables de la toma de decisiones los tengan en cuenta.

La implantación de un proceso continuo de supervisión para el seguimiento del indicador clave de desempeño permite detectar posibles anomalías, ayuda a realizar un seguimiento del progreso hacia los objetivos y metas, mejora la transparencia, reduce el error en la recolección de los datos y minimiza la necesidad de retroceder en el tiempo para examinar dichos datos.

La elaboración de informes de progreso regulares ayuda a racionalizar los procesos de recopilación, así como a validar los datos ante los diferentes responsables de la toma de decisiones.

Caso Novo Nordisk

Novo Nordisk viene elaborando un informe integrado desde el año 2004, por lo que la compañía cuenta con una dilatada experiencia en la recopilación de datos no financieros o de sostenibilidad, así como en la progresiva adopción de un enfoque para asegurar la precisión de los mismos.

Respecto a la calidad de los datos, en las comunicaciones sociales y ambientales de la empresa, cada elemento de divulgación tiene un propietario de proceso dedicado (gerente de firma) y un proveedor de datos (recolector/preparador de datos), que son profesionales de la compañía expertos en la materia, de modo que siempre hay separación de funciones. El propietario del proceso es responsable de garantizar la calidad de los datos. Los procesos y pasos necesarios para garantizar un alto nivel de calidad de los datos se describen específicamente para cada divulgación en un documento denominado «Cuestionario de Control Interno» (ICQ). Cada ICQ tiene el siguiente contenido:

- Política contable.
- Descripción del proceso.
- Visión general del riesgo.
- Descripción de las acciones (controles internos) que realizar para mitigar los riesgos identificados.

El administrador de datos ASG es responsable de asegurar que la información recibida sea significativa y de incluirla en el informe integrado anual.

Gracias a la implementación consistente de controles internos, Novo Nordisk ha reducido significativamente el número de correcciones de datos previo al lanzamiento del informe anual a básicamente cero, lo que se traduce en un sustancial ahorro de tiempo.

3.4. Aplicar herramientas y técnicas de contabilidad de gestión para ayudar a integrar los aspectos de sostenibilidad en las decisiones

El rápido crecimiento de las memorias de sostenibilidad constituye una oportunidad para que los profesionales del control de gestión apliquen metodologías para incentivar y evaluar las mejoras de eficiencia en toda la cadena de valor. El desafío para los *controllers* es involucrarse con los equipos de su organización que están recopilando y procesando datos de sostenibilidad y aplicar su experiencia y rigor para aportar valor al *reporting* de desempeño no financiero.

El *controller* dispone de una amplia variedad de herramientas y técnicas adecuada para ser aplicadas a la información de sostenibilidad. A continuación veremos un par de ejemplos: el *Balanced Scorecard*, aplicado a los grupos de interés, y el valor añadido.

3.4.1. Balanced Scorecard

La gestión sostenible de una empresa requiere la consideración de todos los componentes del negocio, tanto de la actividad económica como de los aspectos relacionados con su impacto en el medio ambiente y sus implicaciones sociales. El *Balanced Scorecard* (BSC) ayuda a conectar las actividades operativas y no financieras que tienen un impacto significativo en el éxito económico de una compañía, por lo que constituye una herramienta adecuada para incluir en el sistema de gestión de una empresa los aspectos sociales y ambientales.

Caso Novo Nordisk

Novo Nordisk, como empresa pionera en el uso de información de sostenibilidad para la toma de decisiones, integró a principios de la década de 2000 los parámetros ambientales y sociales en el BSC de la compañía, que se integraron en la perspectiva de clientes y sociedad y en la de personas y organización.

Además de este BSC general, Novo Nordisk contó con un BSC específico para su Departamento de Relaciones con los grupos de interés (figura 4). Con esta iniciativa, la compañía perseguía crear valor a través de: (i) la mejora del diálogo con las partes interesadas externas, (ii) la mejora de la capacidad del departamento para encontrar formas efectivas y eficientes de abordar estas cuestiones con la alta dirección y (iii) la mejora de la capacidad del departamento para trasladar estas cuestiones al nivel de unidad de negocio.

Clientes y sociedad	**Finanzas**
• Habilitar a la dirección para gestionar aspectos y tendencias con implicaciones en el triple resultado. • Impulsar y desafiar continuamente el desempeño en el triple resultado. • Proteger y mejorar la reputación y el valor de la marca a largo plazo. • Explotar y desarrollar la posición como líder global en *reporting* y contabilidad de triple resultado. • Cumplir con el plan de negocios 02-03.	• Asegurar que los proyectos de relaciones con *stakeholders* dan soporte a la estrategia de negocio y a la competitividad en los mercados actuales y emergentes. • Asegurar continuamente la eficiencia del presupuesto anual de relaciones con *stakeholders* mediante la priorización/evaluación. • Cumplir con el presupuesto anual ajustado de 2002. • Centrarse en la planificación y sinergias en los proyectos de relaciones con *stakeholders*.
Procesos de negocios	**Personas y organización**
• Trabajar hacia la plena integración de la empresa, que incluya la incorporación del enfoque/compromiso de triple resultado en toda la organización a través de: • Desarrollar herramientas para la implementación del triple resultado. • Supervisar el desempeño y la calidad de los procesos, objetivos, datos y documentación. • Utilizar la detección de tendencias en triple cuenta de resultados y la gestión de riesgos en el proceso de toma de decisiones. • Utilizar la gestión de proyectos para optimizar la eficiencia y la calidad. • Asegurar un uso eficiente de las TI.	• Incrementar el diálogo y la integración con las áreas de negocio. • Relaciones con clientes/*partners*. • Desarrollar una organización que aprenda y una cultura ganadora. • Atraer, retener y desarrollar personas. • Fomentar la diversidad de competencias profesionales a través de la responsabilidad social y la igualdad de oportunidades.

Fuente: F. Zingales y H. Hockerts, *«Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice»*, CMER Working Paper Series.

Figura 4. *Balanced Scorecard* de relaciones con *stakeholders* de Novo Nordisk 2002.

3.4.2. Valor añadido

Caso The Crown Estate

El Valor Añadido Bruto (VAB) es la medida convencional de la contribución económica de una organización. En lo referente a la organización, el VAB puede calcularse a través de dos métodos:

- Enfoque de producción: Valor económico de los productos menos el valor económico de los productos intermedios.
- Enfoque de ingresos: Valor económico de los ingresos obtenidos por los empleados (es decir, los salarios) y los propietarios (es decir, los beneficios).

El Valor Añadido Neto (VAN) es igual al VAB menos el consumo de capital fijo. El consumo de capital fijo se refiere a la disminución, en el transcurso de un ejercicio contable, del capital actual del stock de activos fijos poseídos y utilizados por un productor como resultado del deterioro físico, obsolescencia previsible o daño accidental normal.

Mediante la ampliación de los métodos para calcular el VAB y VAN, con el fin de capturar el uso de la totalidad de stock de capital, que es propio o prestado, se puede calcular una medida agregada de la contribución total.

Esta nueva medida agregada de la contribución total es el Valor Añadido Bruto ajustado (VABa) que utiliza la compañía The Crown Estate.

El cálculo del VABa puede realizarse en tres pasos:

1. Reclasificación de los *inputs* intermedios. Por ejemplo, un programa de formación para empleados, normalmente contabilizado como un gasto, se reclasifica como una inversión en conocimientos prácticos/capital intelectual.
2. Realización de una valoración económica de todos los flujos de capital fuera del mercado. Muchos de los *inputs* necesarios y de los *outputs* resultantes de las actividades empresariales escapan al mecanismo del mercado y, por tanto, suponen una representación financiera de costes y/o beneficios. Al realizar la valoración económica de estos flujos «no comerciales», los *inputs* pueden traducirse en forma de costes financieros y los resultados en forma de beneficio financiero.
3. Introducir el valor económico de todos los cambios en el estado de stock de capital, representados por los flujos de capital. Mediante la incorporación de los beneficios y la deducción de los costes, desde y hacia el VAB, se calcula VABa.

3.5. Cuantificar los beneficios empresariales de las estrategias de sostenibilidad

Las empresas deben cuantificar los beneficios que les aportan las estrategias de sostenibilidad, como por ejemplo cómo contribuyen a la creación

de valor, a la reducción de costes o a la generación de ingresos, así como aquellos beneficios intangibles que genera, tales como hacer que la empresa sea más atractiva para los empleados o mejorar su reputación en el mercado.

Caso The Crown Estate

La compañía The Crown Estate ha desarrollado un conjunto de más de sesenta indicadores de desempeño con el objetivo de establecer un equilibrio entre sus diferentes capitales, que cubren sus impactos directos, indirectos y autorizados. El alcance y la definición exacta de cada indicador ha sido objeto de muchas discusiones internas.

La figura 5 muestra los 35 indicadores de desempeño para los que la compañía dispone de datos y representa tanto los flujos de capital positivos como los negativos.

Indicador		**Impacto +/-**	**Valoración (£) Promedio 3 años**
Recursos financieros			
1	Valor añadido bruto (en resumen, volumen de negocios menos el coste de los bienes y servicios adquiridos)	+	319.500.000
	Total neto	**+**	**319.500.000**
Recursos físicos			
2	Nuevo desarrollo y modernización	+	123.200.000
3	Actualizaciones de activos fijos (propiedad, planta y equipo)	+	1.137.000
4	Daños a la propiedad debido a la actividad en el lugar de trabajo	-	(3.600.000)
5	Desgaste de activos fijos	-	(3.000.000)
6	Reducción de valor debido a eventos externos (naturales, sociales y políticos)	-	(200.000)
	Total neto	**+**	**117.537.000**
Recursos naturales			
7	Inversión específica en el hábitat	+	235.000
8	Estrategias de recuperación del suelo	+	245.000

Continúa

9	Emisiones de gases de efecto invernadero	-	(149.000)
10	Residuos generados	-	(170.000)
11	Consumo de agua	-	(382.000)
12	Carbono secuestrado y almacenado	+	575.000
13	Emisiones de gases de efecto invernadero evitadas	+	38.000
14	Otros servicios a los ecosistemas	+	26.348.000
	Total neto	**+**	**26.740.000**
Nuestra gente			
15	Contribución a la sanidad privada	+	97.000
16	Contribución a la asistencia sanitaria pública	+	1.064.000
17	Inversión en otros programas de bienestar	+	131.000
18	Lesiones en el lugar de trabajo	-	(241.000)
19	Muertes en el lugar de trabajo	-	0
20	Días de ausencia por enfermedad	-	(180.000)
21	Oportunidades de igualdad de género	-	(82.000)
22	Participación de los empleados	+	15.000
23	Programas de voluntariado para empleados	+	59.000
	Total neto	**+**	**863.000**
Nuestro *know-how*			
24	Formación y desarrollo de empleados	+	797.000
25	Investigación y desarrollo	+	1.847.000
26	Disminución del conocimiento	-	(422.000)
27	Rotación insuficiente de empleados	-	(355.000)
28	Valor añadido	+	367.409.000
29	Consumo de información pública	-	(212.000)
30	Producción de información pública	+	591.000
	Total neto	**+**	**369.655.000**

Continúa

Nuestras redes			
31	Sistemas de gestión de clientes	+	49.000
32	Comunidades locales y más amplias (por ejemplo, programa de custodia)	+	9.120.000
33	Pago con demora a proveedores	-	(151.000)
34	Colocación de empleo	+	2.659.000
35	Bienestar de los visitantes (de los servicios ambientales)	+	3.500.000
	Total neto	**+**	**15.177.000**

Fuente: The Crown Estate.

Figura 5. Informe de Contribución Total-Indicadores directos de VABa basados en el promedio de datos de tres años (2013/2014-2015/2016).

4. Incorporar información y análisis de sostenibilidad a los procesos de toma de decisiones

4.1. Elaborar informes útiles para todos los usuarios de la información corporativa

El activo más valioso para las empresas es la confianza pública, por lo que es crítico ofrecer información fiable y creíble sobre el desempeño corporativo.

Cada vez hay disponible y accesible más información más allá de la puramente contable y financiera. Esto ha provocado que el *reporting* corporativo se haya vuelto más complejo, debido tanto al aumento de la regulación como a una mayor demanda de información por parte de inversores y otros grupos de interés, así como por parte de la alta dirección de las propias compañías.

Las diferentes partes interesadas demandan una gama más amplia de datos que aborden cada vez más los aspectos tanto financieros como no financieros del desempeño de la organización.

Todo esto exige que el *reporting* corporativo evolucione para adaptarse a las necesidades cambiantes de un conjunto cada vez más diverso de usuarios de la información de las empresas. Además, la tecnología ha aumentado la capacidad de estos usuarios de absorber, analizar y comparar información.

Como resultado, los usuarios quieren datos que vayan más allá de la información financiera tradicional. Las organizaciones se encuentran con usuarios, como los analistas y las ONG, que demandan información personalizada. Además, algunos únicamente quieren información resumida y visual que destaque los eventos más importantes, mientras que otros desean información muy detallada.

También nos encontramos con que cada vez más usuarios no leen los informes de forma lineal, sino que van pasando de tema a tema, en busca de información relacionada que extraen y utilizan para realizar comparaciones e identificar tendencias.

Por tanto, los usuarios de la información corporativa están provocando que el *reporting* en formato digital sea más relevante que los informes en papel o en PDF.

Las compañías pueden aprovechar la tecnología para satisfacer todas estas necesidades de los diferentes usuarios de la información corporativa, que faciliten su toma de decisiones (principalmente a la alta dirección y a los proveedores de capital financiero), incluso proporcionando información que vaya mucho más allá de lo que requiere la legislación o de lo que aconsejan los estándares de *reporting*.

4.2. Desarrollar sistemas y procesos para recopilar, almacenar y analizar información de sostenibilidad

La idea de que lo verdaderamente importante para la toma de decisiones es analizar la información puede provocar que las organizaciones se enfoquen únicamente en la fase de análisis y no presten la suficiente atención a la fase de recolección de datos. Esto conduciría a una menor efectividad en la captura de datos relevantes, a la incapacidad de convertir datos no estructurados en datos estructurados y a la falta de comprensión de cómo gestionar los errores debido a datos heterogéneos.

La participación del profesional de control de gestión en las fases de recopilación de datos de sostenibilidad permitiría aplicar el rigor financiero necesario para estructurar los datos, establecer objetivos de sostenibilidad claros y medibles y proporcionar la información necesaria para elaborar informes más fiables para la toma de decisiones.

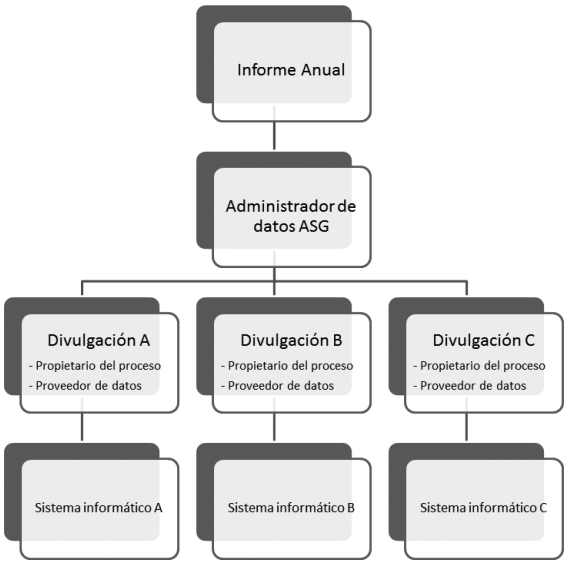
Caso Novo Nordisk

Novo Nordisk es una compañía registrada en la Bolsa de Nueva York (NYSE), por lo que está obligada a cumplir con la legislación Sarba-

nes-Oxley, lo que significa que debe aplicar rigurosos procesos de control interno para revelación de información financiera en el informe anual. Al publicar un informe anual integrado, y debido a que la compañía utiliza la información para la toma de decisiones, el Comité de Auditoría solicitó que todas las revelaciones del informe anual deben aplicar el mismo nivel de rigor, lo que la compañía lleva a cabo empleando controles internos.

Respecto a la recopilación de datos, cuando Novo Nordisk consulta con profesionales ajenos a la organización acerca de sus informes integrados, estas personas a menudo exponen que esperan que la empresa cuente con un sistema integrado desde el que se extraigan todos los datos necesarios. Este no es el caso de Novo Nordisk, ya que la compañía ha elegido deliberadamente no tener un único sistema para todo, pues resulta demasiado costoso y complicado desarrollar todos los requisitos del sistema. En su lugar, la empresa ha desarrollado un proceso, que es un enfoque mucho más eficiente y modesto. Se ha delegado la responsabilidad de la recopilación de datos a los diferentes expertos de la organización en los contenidos de las distintas cuestiones. La figura 6 ilustra la estructura de *reporting* en Novo Nordisk.

Estructura de *reporting* en Novo Nordisk: un proceso, múltiples sistemas



Fuente: Novo Nordisk.

Figura 6. Estructura de *reporting* en Novo Nordisk.

5. Desarrollar un enfoque de *reporting* que integre los aspectos de sostenibilidad

Los indicadores clave de desempeño juegan un papel importante en ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas estratégicas. Si bien la búsqueda de indicadores ambientales y sociales que ilustren el progreso y que sean útiles para la toma de decisiones no es una tarea fácil, definir un conjunto limitado de métricas vinculadas a los impulsores de valor facilita la integración de la sostenibilidad en la estrategia central de la empresa y ayuda a los directivos a centrarse en lo que importa.

Un control de gestión que no identifica los factores que contribuyen a la sostenibilidad de la organización no está proporcionando a la gerencia una imagen completa del valor de la organización, ni de la amplitud de riesgos que deben abordarse para mantener y mejorar el valor de la organización.

5.1. Utilizar marcos adecuados para presentar la información

Existe una oportunidad para que los *controllers* desempeñen un papel importante en la sostenibilidad corporativa, más allá de la simple medición de los costes, por lo que deberían involucrarse más en el *reporting* no financiero. Sin embargo, actualmente existe escasa inclinación para involucrarse en esta área emergente y, como resultado, existe el riesgo de que los profesionales de control de gestión sufran una disminución en su relevancia para los grupos de interés.

Las herramientas disponibles para el *reporting* de información de sostenibilidad pueden dividirse en marcos, estándares y rating e índices. Los marcos suelen referirse a principios, iniciativas o directrices que se proporcionan a las compañías para ayudarlas en sus esfuerzos de divulgación. Los estándares tienen una función similar a los marcos, pero proporcionan una metodología de documentación más formalizada, que detalla los requisitos, especificaciones o características que pueden utilizarse para garantizar que los esfuerzos de sostenibilidad se realizan de manera coherente. Los ratings e índices, por su parte, son evaluaciones de terceros sobre el desempeño ASG de una organización.

A continuación se introducen brevemente tres de los marcos y estándares más comúnmente utilizados.

5.1.1. ISO 26000: Directrices para la responsabilidad social

La ISO 26000, publicada en 2010, es la primera definición de RSE a escala mundial, a la que define como la responsabilidad de una organización respecto a los impactos de sus decisiones y de sus actividades en la sociedad y el medio ambiente. Aporta directrices sobre la responsabilidad social de las organizaciones, y su objetivo es ayudarlas en su enfoque de desarrollo sostenible y *reporting* del impacto de sus actividades, así como facilitar que sea aplicable a cualquier tipo de organización (grupos, ONG, pymes, etc.). La ISO 26000 se centra en siete cuestiones principales: gobierno de la organización, derechos humanos, condiciones de trabajo y relaciones laborales, medio ambiente, buenas prácticas empresariales, cuestiones relativas a los consumidores y participación de la comunidad.

5.1.2. Las directrices de la Global Reporting Initiative

El marco más extendido a escala mundial para ayudar a las divulgaciones en informes de sostenibilidad es el *Global Reporting Initiative* (GRI), que facilita que la información contenida sea creíble, comparable y verificable.

El marco de *reporting* establece los principios y los indicadores de desempeño que las organizaciones pueden usar para medir e informar sobre su desempeño económico, ambiental y social. Además, el GRI dispone de suplementos sectoriales adaptados a ciertos sectores industriales (por ejemplo, organizadores de eventos, servicios financieros, medios de comunicación, procesos alimentarios, minería y metales, automoción, logística y transporte, y telecomunicaciones, entre otros).

La última versión es la GRI G4, que se focaliza en los principios que definen el contenido del informe (integración de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad o relevancia de los temas abordados, integridad de la información tratada), así como en la calidad de la información incluida (neutralidad, precisión, comparabilidad, coherencia, claridad y fiabilidad).

A finales de 2016, la *Global Reporting Initiative* lanzó los nuevos GRI Standards, con un período de transición hasta julio de 2018 y que marcan una continuidad respecto a la versión G4.

5.1.3. El Marco Internacional de Reporting Integrado <IR>

Es una iniciativa del *International Integrated Reporting Council* (IIRC), un grupo de líderes internacionales de las áreas corporativa, de in-

versión, de contabilidad, de valores, reguladoras, académicas y de la sociedad civil, con la misión de crear el *Integrated Reporting Framework <IR>* (El Marco). El Marco proporciona información material sobre la estrategia, el gobierno, el desempeño y las perspectivas de futuro de una organización en un formato conciso y comparable, lo que se traduce en una evolución y un cambio fundamental en los informes corporativos tradicionales.

5.2. Identificar los factores no financieros que deben incluirse en los informes mediante consultas con los grupos de interés internos y externos.

Los informes de sostenibilidad son una herramienta para el diálogo entre la empresa y sus grupos de interés. Integrar directamente las opiniones de los grupos de interés representativos permite establecer concretamente las bases del diálogo.

Para construir su credibilidad, es preciso incorporar al informe de sostenibilidad una completa representatividad de los diferentes grupos de interés, sin omitir aquellos que puedan ser considerados embarazosos. También es necesario asegurar la imparcialidad de la información reflejada, sin censurar puntos de vista de ninguna parte interesada.

Crear un documento que especifique los objetivos y principios de funcionamiento y difundirlo entre las partes interesadas ayuda a explicar las expectativas, la metodología utilizada para garantizar la imparcialidad y la reducción de cualquier asimetría de la información necesaria para la calidad de las aportaciones de las partes interesadas.

5.3. Reflejar la interconectividad de los diferentes capitales en los informes

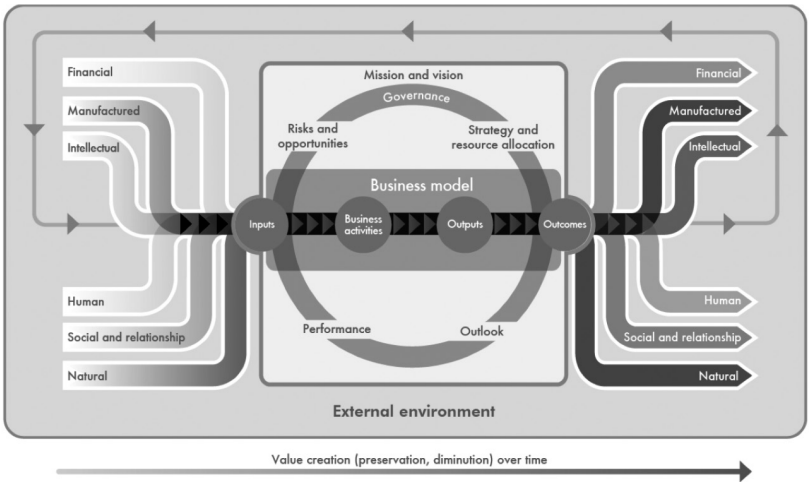
En los últimos años está ganando importancia el emergente Marco Internacional de Reporting Integrado <IR>, cuyo objetivo es crear una nueva generación de informes que permita vincular los datos financieros y no financieros.

Reporting Integrado se define como el proceso para la elaboración de un informe periódico que permita una mejor comprensión contextualizada, a inversores y a otras partes interesadas (clientes, empleados, proveedores...), de cómo una organización crea (o destruye) valor a lo largo del tiempo, así como de los factores financieros y no financieros impulsores de esta creación de valor.

El propósito principal de un informe integrado es explicar a los proveedores de capital financiero cómo una organización crea valor a lo largo del tiempo. La manera de hacerlo es a través de una combinación de información cuantitativa y cualitativa, y aquí es donde entra el concepto de múltiples capitales, que reconoce que las organizaciones dependen de varios capitales, y no solo del capital financiero, para su éxito.

Estos capitales son stocks de valor que se ven afectados o transformados por las actividades y *outputs* de una organización. El Marco categoriza seis capitales diferentes: financieros, manufacturados, intelectuales, humanos, sociales y de relación, y naturales. A través de estas seis categorías, una compañía puede cuantificar todas las formas de capital que utiliza o afecta, aunque algunos impactos en los capitales únicamente podrán ser reportados en términos narrativos.

El Marco especifica que el modelo de negocio de una organización se basa en entradas de capital, y muestra cómo sus actividades los transforman, al modificar el stock de capitales resultante (figura 7).



Fuente: *International Integrated Reporting Council.*

Figura 7. Creación de valor (preservación, disminución) en los seis capitales.

5.4. Aplicar la supervisión y los controles adecuados a los datos no financieros, al igual que se hace con los datos financieros y las comunicaciones.

El equipo de auditoría interna puede revisar la calidad, la pertinencia y la procedencia de los datos. Además, existen servicios de empresas de aseguramiento que se especializan en verificar la exactitud de los datos de sostenibilidad, al proporcionar una opinión externa e independiente sobre la fiabilidad de la información.

Caso Kingfisher

Kingfisher tiene dispuesto que cada compañía filial operativa cuente con un delegado de sostenibilidad, encargado de la recolección de datos y responsable de enviarlos.

Por su parte, el director ejecutivo de cada compañía filial operativa es el responsable de asegurar que los procesos y controles apropiados se están aplicando para supervisar y reportar el progreso en relación con los KPI y metas de sostenibilidad establecidos. Además, se les exige completar un proceso de autocertificación anual con el objetivo de confirmar que los datos de sostenibilidad presentados al grupo son materialmente precisos y han estado sujetos a un nivel adecuado de revisión antes de su presentación.

Para asegurar la garantía de los datos de sostenibilidad recopilados a través del Cuestionario KPI y del Cuestionario de Base, Kingfisher trabaja con auditores internos y externos.

- Para realizar la auditoría externa de sus datos 2015/16, Kingfisher trabajó con una de las firmas denominadas Big Four. La declaración de garantía también proporciona detalles sobre el alcance del trabajo de auditoría externa e interna.
- En cuanto a la auditoría interna, Kingfisher cuenta con un proceso integral de revisión de los datos KPI y Base, que es supervisado por su equipo de auditores internos:
  - Dispone de un proceso de revisión por parte de la oficina central del grupo. El proceso es coordinado por una firma externa que trabaja junto con expertos internos y con otros expertos externos para revisar los datos. Por ejemplo, los datos sobre energía y otros KPI relacionados con la propiedad son revisados por el Departamento de Propiedad del grupo, y los datos referidos al recurso madera son revisados por el equipo Sustainable Timber y por una consultora externa especializada, que ha actuado como consultor principal

para el suministro de madera según la política establecida por el Gobierno del Reino Unido.

– Tras la revisión realizada por la oficina central del grupo, una selección de datos son sometidos a un proceso de auditoría interna, que utiliza sus equipos locales de auditoría interna de cada compañía para realizarlo. El proceso incluye pruebas detalladas de una muestra de datos de la fuente de origen.

Para comprometer a los responsables y para impulsar la calidad de los datos, Kingfisher introdujo en 2013/2014 un premio a la calidad de los datos para reconocer a la compañía filial operativa que tuviese una presentación de datos más completa, precisa y puntual.

6. Conclusiones

Las empresas son conscientes de que la medición es una de las claves para una gestión eficaz, y que la recolección y análisis de datos sobre cómo una compañía está operando conduce a un conocimiento que puede mejorar la toma de decisiones, perfeccionar metas y objetivos y focalizar los esfuerzos de toda la organización.

Los datos desempeñan un papel cada vez más importante para crear productos, operaciones y cadenas de suministro más sostenibles. Además, las organizaciones necesitan recolectar datos completos y fiables sobre los que puedan basar sus decisiones de negocio futuras.

El sistema de recopilación de datos en una organización debe ser flexible, específico de sus necesidades y tener por objetivo la mejora del conjunto de sus actividades. La elaboración de estos procesos no es tan simple como se podría pensar, especialmente cuando las demandas de información y transparencia procedente de las partes interesadas de la empresa siempre están cambiando.

Tanto en el caso de que los datos se utilicen para análisis e informes internos como que sean compartidos públicamente a través de memorias de sostenibilidad, los datos no financieros deben ser: (1) recolectados de múltiples fuentes; (2) verificados en su exactitud, fiabilidad y representatividad; y (3) comunicados de una manera que satisfaga las necesidades de información de una gran variedad de partes interesadas.

Se trata de un trabajo de cierta complejidad, especialmente en empresas globales con cadenas de suministro descentralizadas. Los profesionales del control de gestión pueden ayudar a sus organizaciones a crear iniciativas de gestión de métricas de datos de sostenibilidad claras, eficaces y flexibles.

Mostrar la conectividad de los datos ambientales, sociales y de gobernabilidad con el desempeño financiero permite identificar los riesgos, pero también muestra oportunidades para aumentar la eficiencia en el cumplimiento de los retos del siglo XXI.

Crear esa comprensión es una tarea muy familiar para los profesionales del control de gestión. Ya no es suficiente únicamente estimar las necesidades de consumo de recursos y los requisitos de personal. Los factores de sostenibilidad afectan a los clientes, a la comunidad y a los empleados en múltiples dimensiones. Los profesionales del control de gestión están idealmente preparados para integrar esta tarea en los ciclos existentes de planificación y control. Y muy pocos profesionales en las empresas son tan convincentes como el *controller* cuando se trata de demostrar no solo lo que debe medirse, sino también cómo esto crea valor para la organización.

Referencias bibliográficas

BADDACHE, F.; LEBLAND, S. (2015) «Les fiches outils de la RSE». Groupe Eyrolles.

BOLSAS Y MERCADOS ESPAÑOLES (2016) «Guía Voluntaria de la Bolsa Española para las Sociedades Cotizadas sobre Información de Sostenibilidad», Madrid.

CHAMBERS, R.; YILMAZ VASTARDIS, A. (2015) «The New EU Rules on Non-Financial Reporting: Potential Impacts on Access to Remedy?» Human Rights and International Legal Discourse, October 8, Vol. 10, n.º 1 2016 pp. 18-40. Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2888355.

ECCLES, R.G.; HERZ, R.H.; KEEGAN, E.M; PHILIPS, D.M.H. (2001) «La revolución Value Reporting. Más allá de la cuenta de resultados». Ediciones Deusto.

EISENBERG, P. (2016) «Performance Measurement and Management Promotion through Non-Financial Measures: A Management Accounting Perspective», Journal of Contemporary Issues in Business Research 5 (3), pp. 50-64 (forthcoming). Available online at: http://jcibr.webs.com/ ISSN 2305-8277.

GILI, I.; ROCA, M.; SALAS, J.M. (2005) «Memoria de sostenibilidad», Ediciones Deusto.

IMA, Institute of Management Accountants (2015) «Flexible Budgeting Applied to Sustainability Measurements».

SCHALTEGGER, W.; DYLLICK, T. (2002) «Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard. Konzept und Fallstudien», Gabler, pp. 151-166, Wiesbaden.

SIEW, R.Y.J. (2015) «A review of corporate sustainability reporting tools (SRTs)», Journal of Environmental Management, pp. 180-195.

SOMOZA LÓPEZ, A. (2016) «Contabilidad social y medioambiental», Ediciones Pirámide.

WILDERER, Dr. Martin Z. (2016) «How to Connect Business and Sustainability», The Role of the Financial Controller in Managing Big Data, February.

Webgrafía

15-12-2016 «Sustainability: what does it really mean?»
http://www.telegraph.co.uk/business/energy-efficiency/what-does-sustainable-mean/

12-12-2016 «Total Impact: Using data to make a difference»
http://www.jllrealviews.com/trends/total-impact-using-data-make-difference/

08-06-2016 «How Big Data is driving Sustainability»
https://www.greenbiz.com/article/how-big-data-driving-sustainability

30-10-2015 «Die Deutschen misstrauen der Unternehmenselite»
http://www.wiwo.de/unternehmen/dienstleister/gemeinwohl-die-deutschen-misstrauen-der-unternehmenselite/12511946.html

01-10-2015 «Sustainability reporting»
http://sfmagazine.com/post-entry/october-2015-sustainability-reporting/?_ga=1.262833868.19836484.1480681008

06-08-2015 «Data-Driven Decisions Are Changing Sustainability»
https://aquicore.com/blog/data-driven-decisions-changing-sustainability/

14-01-2014 «Smart KPIs for Sustainability Initiatives»
http://www.environmentalleader.com/2011/01/smart-kpis-for-sustainability-initiatives/

02-09-2008 «Building Better Sustainability Metrics»
https://hbr.org/2008/09/building-better-sustainability-metrics.html

«¿Por qué la sostenbilidad debe ser la máxima prioridad de su CFO?»
https://www.workiva.com/blog/why-sustainability-should-be-your-cfos-top-priority

«Sostenibilidad: ¿qué significa realmente?»
http://www.telegraph.co.uk/business/energy-efficiency/what-does-sustainable-mean/

ACCID
Contabilidad y Dirección

Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección
Edif. Colegio de Economistas de Cataluña
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona
Tel.934 161 604 extensión 2019
info@accid.org – wwwaccid.org