

Toolkit DIRSE

CÓMO GESTIONAR EL RECONOCIMIENTO ASG EN LOS MONITORES DE TODO EL MUNDO COMO IMPULSOR DE NEGOCIO

Rankings, premios, índices, asociaciones, think tanks y certificaciones



Contenidos

PRÓLOGO	03
MÓDULO 1. VARIABLES DEL RECONOCIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES..	04
1.1. Exposición al riesgo reputacional	06
1.2 Falta de alineamiento entre los diversos monitores publicados	07
1.3 Demandas de los grupos de interés hacia las organizaciones	11
MÓDULO 2. SISTEMATIZACIÓN Y GESTIÓN DEL RECONOCIMIENTO ASG.....	12
2.1 Proceso para gestionar de manera integrada el reconocimiento ASG.....	13
2.2 Plan integral para la gestión del reconocimiento en sostenibilidad	19
MÓDULO 3. CASOS DE EMPRESAS Y SECTORES	20
3.1 Ilunion	22
3.2 Análisis del sector asegurador.....	23
ANEXOS	24
II. Glosario	25
III. Referencias bibliográficas	26

Toolkit DIRSE elaborado por Villafañe y la Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (ASG)

Contenidos: Roberto Parrilla (Villafañe)

Edición y maquetación: Augusto Leiva Espinoza (DIRSE).

Selección y elaboración de casos prácticos: Roberto Parrilla (Villafañe), Ignacio Velo (Grupo ILUNION)

DISCLAIMER

La finalidad de este documento es exclusivamente informativa y no pretende prestar un servicio de asesoramiento comercial ni debe entenderse de ningún modo como una oferta de venta, intercambio, adquisición o invitación para adquirir cualquier clase de valores, producto o servicios de DIRSE, Villafañe (a Roman Company) o de cualquier otra de las organizaciones mencionadas en él. Toda persona que en cualquier momento adquiriera un producto o servicio debe hacerlo únicamente en base a su propio juicio y/o por la idoneidad del valor para su propósito y ello exclusivamente sobre la base de la información pública contenida en la documentación elaborada y registrada por el emisor en el contexto de la oferta o emisión de valores concreta de la que se trate, habiendo recibido el asesoramiento profesional correspondiente, si lo considera necesario o apropiado según las circunstancias, y no basándose en la información contenida en este documento.

Prólogo

En la actualidad, las empresas se enfrentan al escrutinio de las publicaciones de muchos los rankings, premios, índices, asociaciones, *think tanks* y certificaciones, los cuales definen los posicionamientos y reconocimientos de las compañías respecto a su operativa y experiencias que generan en sus grupos de interés. Estos índices expresan, de acuerdo con sus requerimientos técnicos definidos previamente (muestra, tiempo de recogida de datos, contexto, entre otras variables), el lugar y posicionamiento que ocupa la empresa respecto a su competencia o el nivel de reconocimiento que posee en el mercado.

Más allá de los resultados de estos índices en el contexto público, su impacto supone una evaluación hacia las empresas por sus diferentes grupos de interés. Este factor público-social plantea la influencia que tienen los índices, tanto dentro como fuera de las empresas, así como el riesgo de confusión asociado a la indefinición de las métricas que expresan cada uno de ellos y la inadecuada comunicación mediática de dichos resultados.

Asimismo, la diversidad de indicadores en el mercado y sus diferentes resultados de valoración y reconocimiento generan incertidumbre en la alta dirección respecto a la justificación racional de los resultados del posicionamiento real de las compañías. Esto se debe a que los diversos resultados de estos índices no guardan mucha relación entre ellos. Existe la necesidad de saber cómo abordar el reconocimiento corporativo en materia de sostenibilidad que tiene la organización a través de la publicación y posicionamiento de la empresa en los diferentes índices mencionados.

Las métricas de reputación son una de las diversas fuentes de retroalimentación de la organización. Las compañías necesitan sistematizar y consolidar la información reputacional recogida de los grupos de interés y vincularla con los aspectos ASG.

El presente informe es una iniciativa conjunta de Villafañe | a roman company, y DIRSE - Asociación Española de Directivos de Sostenibilidad (ASG); que se estructura a través de tres grandes bloques. Un primer bloque, que responde a la pregunta del porqué de este documento (marco contextual). Un segundo bloque que responde al cómo sistematizar la información derivada de la abundancia y pluralidad de los índices para poder tener una lectura holística y estratégica de la situación de la empresa y cumplir con los criterios ASG que se demanda en general. Y un tercer bloque que recoge ejemplos prácticos de empresas de diferentes sectores sobre cómo se ha gestionado esta realidad.

Este documento pertenece a la serie Toolkits DIRSE, donde se busca dotar al director de sostenibilidad de metodologías, casos y marco contextual de las diferentes responsabilidades que competen a su gestión. Esperamos que este informe contribuya a reforzar la promoción, defensa y reconocimiento de los dirses contribuyendo a mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones.



Ana Gascón
Presidenta,
Asociación
Española de
Directivos
de Sostenibilidad
(ASG) - DIRSE



Sebastián Cebrián
CEO,
Villafañe/ Roman
Reputation
Management &
Analytics Director



Ángel Alloza
CEO,
Corporate
Excellence -
Centre for
Reputation
Leadership

Módulo 1

Variables del reconocimiento de las organizaciones

- 1.1. Exposición al riesgo reputacional.
- 1.2. Falta de alineamiento entre los diversos monitores publicados.
- 1.3. Demandas de los grupos de interés hacia las organizaciones.



Módulo 1

VARIABLES DEL RECONOCIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Entender la gestión del reconocimiento ASG en los diversos monitores, índices, *rankings*, etc. que se publican a nivel mundial, requiere abordar una triple perspectiva: La información publicada que la empresa emite a todos los grupos de interés, los tiempos de recolección de la información de las diferentes organizaciones encargadas de la realización de estos índices y el impacto posterior de los resultados publicados de estos índices en los grupos de interés que reciben esta información.

Para ello es necesario contextualizar cómo se ha llegado hasta la actual situación de proliferación de información sobre la organización, la sobre exposición de las compañías que figuran en estos índices, la falta de alineamiento entre los diferentes monitores y el impacto de sus publicaciones en los grupos de interés.

1.1. Exposición al riesgo reputacional

A diferencia de décadas pasadas, en la era postpandemia y gracias a la democratización de la digitalización, las compañías se encuentran inmersas en un contexto donde la exposición al riesgo reputacional es cada vez mayor debido a cinco factores determinantes:

- Empoderamiento de nuevos *stakeholders*.
A medida que las expectativas sociales y las dinámicas de poder cambian, las compañías necesitan adaptarse e incluir nuevos grupos de interés para la toma de decisiones.
- Alto nivel de exposición de las actuaciones de las compañías y sus directivos.

- Presión social hacia la empresa ante la diversidad de acontecimientos con impactos significativos en la reputación, el desempeño financiero y las operaciones de la empresa.
- La gran velocidad de transmisión de la información ha transformado la interconexión y la forma en que las personas, organizaciones y gobiernos se comunican y toman decisiones.
- En un mundo globalizado, VUCA y BANI que presenta un conjunto de desafíos sin precedentes donde se requiere flexibilidad, adaptación y estrategias para gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades emergentes.

Estos cinco factores plantean escenarios donde grupos de interés no ubicados por las organizaciones, emiten mensajes (a favor y en contra) no identificados por las empresas y que pueden llegar a mermar su posicionamiento estratégico, dañando así su reputación y por ende su negocio.

Debido al auge de la desinformación provocada por las noticias falsas o la información sesgada que pone en una situación de vulnerabilidad a cualquier organización o individuo, el Consejo Europeo aprobó el 14 de diciembre de 2018, un plan de Acción Acción contra la Desinformación¹, para una respuesta coordinada contra la desinformación.

01. Cfr. Consejo de la Unión Europea: "Plan de Acción Acción contra la Desinformación" 2018.

De su contenido se destaca la creación, en marzo de 2019, de un Sistema de Alerta Rápida (RAS) con puntos de contacto nacionales para alertar instantáneamente sobre campañas de desinformación a través de una infraestructura tecnológica y para intercambiar información entre los Estados miembros y la Unión Europea.

1.2. Falta de alineamiento entre los diversos monitores publicados

En el año 2013, el think tank español, Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, junto con investigadores de las universidades Complutense de Madrid y Pontificia de Salamanca, llegaron a identificar cerca de 31 rankings de intangibles corporativos a los que se enfrentaba las empresas².

Más de 11 años después, la realidad de la gestión de la variedad y diversidad de índices y monitores sigue generando los mismos problemas que en 2013:

- Identificación de objetivos y contenidos no uniformes o estandarizados en cada publicación que generan confusión en las empresas.
- Inadecuada comunicación mediática que genera influencias internas y externas a la organización al momento de su publicación.
- Tendencia global de crecimiento de los diversos monitores existentes en el mercado que añade más complejidad al momento de abordarlos y priorizarlos de acuerdo con la estrategia organizativa.

1.2.1. Confusión por la indefinición de objetivos y contenidos con información no estandarizada de cada publicación

El tiempo que se invierte en la revisión, catalogación y selección de los monitores en los que se encuentra la compañía, requiere esfuerzos de sistematización y optimización de los procesos que las compañías deben asumir para tener un control de los cerca de 2.000 monitores existentes en el mercado. En este sentido, lo primero que se tiene que realizar es una catalogación que responda con los siguientes criterios:

Criterios para la catalogación de índices y monitores

TIPOLOGÍA DE INTANGIBLE

- Comunicación.
- Innovación.
- Marca.
- Reputación.
- Recursos Humanos.
- Gobierno Corporativo.
- Finanzas.
- Sostenibilidad.
- Etc.

TIPOLOGÍA DE INDICADOR

- *Ranking*.
- *Rating*.
- Premios.
- Índices.
- Asociaciones.
- Fundaciones.
- *Think Tanks*.
- Etc.

POR ÁMBITO GEOGRÁFICO

- Mundo entero.
- Por continentes: Europa, Asia, América, África, Oceanía, etc.
- Por regiones: LatAm, EMEA, Mercosur, etc.
- Por países: USA, España, UK, Francia, Brasil, Italia, Perú, México, etc.

OTRAS CARACTERÍSTICAS:

- Tipo de valoración.
- Tipo de grupos de interés analizados.
- Calendario de publicaciones.
- Temporalidad de la recogida de datos del monitor.
- Etc.

Fuente: Elaboración propia para el presente toolkit.

02. Cfr. Corporate Excellence et All.: "Identificación de Rankings Relevantes" 2013.

1.2.2. Inadecuada comunicación mediática y falta de criterios comparativos

La Comisión Europea presentó el pasado 13 de junio de 2023 un paquete de medidas para fortalecer el Marco de las Finanzas Sostenibles de la Unión Europea³, entre las que se incluye su propuesta de marco para la regulación de la transparencia y la integridad de las actividades de calificación ambiental, social y de gobernanza (ASG).

Con este paquete de medidas, la Comisión Europea hace distinción entre “calificación” y “puntuación” para dar respuesta a las necesidades de los dos principales usuarios de la información proporcionada por los proveedores de *rating*:

- Por un lado, existe la necesidad de que los gestores de fondos ASG dispongan de un sistema de puntuación adaptado a sus necesidades.
- Las necesidades de las empresas cotizadas y de los emisores, que exigen en cambio calificaciones auténticas y transparentes que ofrezcan al mercado un sistema homogéneo de comparación sobre la base de los objetivos de sostenibilidad previstos por la UE y que no estén influidas por opciones éticas y subjetivas.

El sistema de “puntuación” está dirigido a las gestoras de fondos, y es un modelo que se basa principalmente en sistemas de recopilación de datos que se prestan a interpretaciones y a los intereses determinados de las diferentes políticas de

gestión de los usuarios, para proporcionar al gestor un conjunto de datos útiles para sus decisiones de inversión.

En cambio, cuando el paquete de medidas se refiere a “calificación ASG” se caracteriza, según la Comisión, por la opinión de un analista, que asume la responsabilidad de la misma a condición de que se utilice desde el principio un sistema de evaluación normalizado y preestablecido, que ofrezca comparabilidad y se base en un algoritmo homogéneo divulgado públicamente. Sobre el detalle de las calificaciones, la propuesta establece criterios que deben guiar las metodologías de calificación, que deben ser rigurosas, sistemáticas, objetivas, continuas, estar sujetas a validación y ser revisadas anualmente.

La propuesta de la Comisión busca que esta distinción entre la calificación y la puntuación, mejorará la calidad de las calificaciones ASG. Esto permitirá a los inversores tomar decisiones de inversión más informadas y alineadas con los objetivos de sostenibilidad, y a las empresas y emisores para divulgar de forma homogénea y subjetiva.

Además, la propuesta pone el foco en la transparencia obligando a los proveedores de calificaciones que ofrezcan servicios a inversores y empresas de la UE estén autorizados y supervisados por la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA),

03. Cfr. Consejo de la UE: “Mandato de negociación sobre las calificaciones ASG”, 2023.

que podrá solicitar información, realizar investigaciones e inspecciones, así como imponer sanciones (que podrían alcanzar el 10% del volumen de facturación).

ESMA servirá por tanto de plataforma centralizada para poner a disposición del público esta información sobre proveedores autorizados y calificaciones ESG. Se prevé incluso que para 2028 haya que publicar cierta información en el Punto de Acceso Único Europeo en formato legible por máquina.

Esta iniciativa también se apoya desde la Organización Internacional de Comisiones de Valores (IOSCO) que busca mayor transparencia en el ejercicio de la calificación y metodología de la agencias de *ratings* ya que observa que los proveedores actualmente no cuentan con ninguna obligación legal de publicar su metodología, someterse a controles o revelar cómo deciden la valoración y calificación para los *ratings*⁴.

Existe una gran diferencia en el reconocimiento de los valores reales que tienen las empresas con los valores genéricos que se publican en los diferentes *rankings*, *ratings*, monitores, etc. Esto se debe a que, en lugar de observar con detalle la realidad corporativa, las diversas agencias que publican estos índices y monitores, se focalizan en los discursos sociales donde se están originando (con conocimiento o desconocimiento de la empresa) las variables y valores desde los cuales se deben posicionar socialmente las organizaciones. Aquello plantea la falta de una

fase adicional de contraste con la empresa para la corroboración y consolidación de la información a publicar.

Por ello, visto desde los gestores, la problemática de la comunicación mediática de los diversos monitores que existen en la actualidad, se debe a factores como:

- Opacidad metodológica.
- Falta de una adecuada segmentación.
- Falta de variables adecuadas.
- Dificultad en la medición de las variables que interesan a la empresa.
- Falta de criterios comparativos.
- No se reflejan intereses y necesidades reales de las empresas.
- No se refleja el reconocimiento de las acciones corporativas.

1.2.3. Tendencia global de crecimiento de monitores en todo el mundo

Nos encontramos en un contexto donde gracias al movimiento normativo global la calidad de los datos relacionados con el desempeño ASG ha mejorado significativamente, lo que permite a los inversores tomar decisiones informadas.

Las empresas están aumentando la transparencia sobre la comunicación de sus prácticas sociales y ambientales, y utilizando procesos (como la digitalización de sus Sistemas de Control Interno de la Información de Sostenibilidad o el actual proceso de Doble Materialidad para la CSRD) para mostrar su progreso.

04. Cfr. Dominguez, M.: "Los reguladores quieren que las agencias de 'rating' ESG revelen su 'fórmula de la Coca-Cola", 2023.

Crecimiento global de monitores en los últimos 13 años



Fuente: Villafañe a Roman Company, 2023.

Visto desde una perspectiva fuera de la empresa, las compañías se encuentran en un contexto donde existe una tendencia creciente en el número de monitores, y donde España es el país con mayor crecimiento (de estos índices y monitores) en las últimas décadas. Cabe destacar que solo el 50% de este crecimiento se relacionan con la sostenibilidad y los criterios ASG.

1.3.- Demandas de los grupos de interés hacia las organizaciones

Dentro del plano de la gestión del reconocimiento corporativo, la comunicación de la inversión en sostenibilidad (ISR) es uno de los principales retos a abordar por las organizaciones para seguir siendo reconocidas por sus grupos de interés. Estas demandas vienen dadas por:

- *Oikos nomos*: Los inversores demandan movimientos hacia una economía circular.
- No al eco-blanqueo: Menor tolerancia hacia el greenwashing y mayor escrutinio.
- Más allá de la regulación: El impulso ASG seguirá creciendo a medida que las tendencias asienten en las realidades económicas y cambios generacionales.
- Descarbonización: Los inversores favorecerán temáticas de tecnologías limpias antes que desinversiones.

- Big data: Los consumidores seguirán adoptando un modo de vida digital pero no a costa de sus datos y la protección de la privacidad.

Gracias a las diversas demandas que generan de los grupos de interés con respecto a las conductas corporativas, toda organización debe encontrarse en la capacidad de consolidar una reputación corporativa en materia de sostenibilidad que le ayude a evaluar las conductas y reacciones suscitadas por sus comportamientos (circunscritos bajo criterios ASG) que la realidad socioeconómica actual y sus stakeholders exigen.

Desde un punto de vista de los inversores, las preocupaciones ambientales, sociales y de gobierno corporativo se van volviendo cada vez más importantes en el mercado de inversión, así como su representación de más de 30 millones de dólares estadounidenses en activos bajo gestión.

Por otro lado, las actuales normativas ASG (como por ejemplo la CSRD en Europa) ponen de manifiesto que las compañías deben saber trazar y reportar, la relación de las cuestiones ASG con el desempeño financiero.

Módulo 2

Sistematización y gestión del reconocimiento ASG

- 2.1. Proceso para gestionar de manera integrada el reconocimiento ASG
- 2.2. Plan Integral para la gestión del reconocimiento en sostenibilidad.



Módulo 2

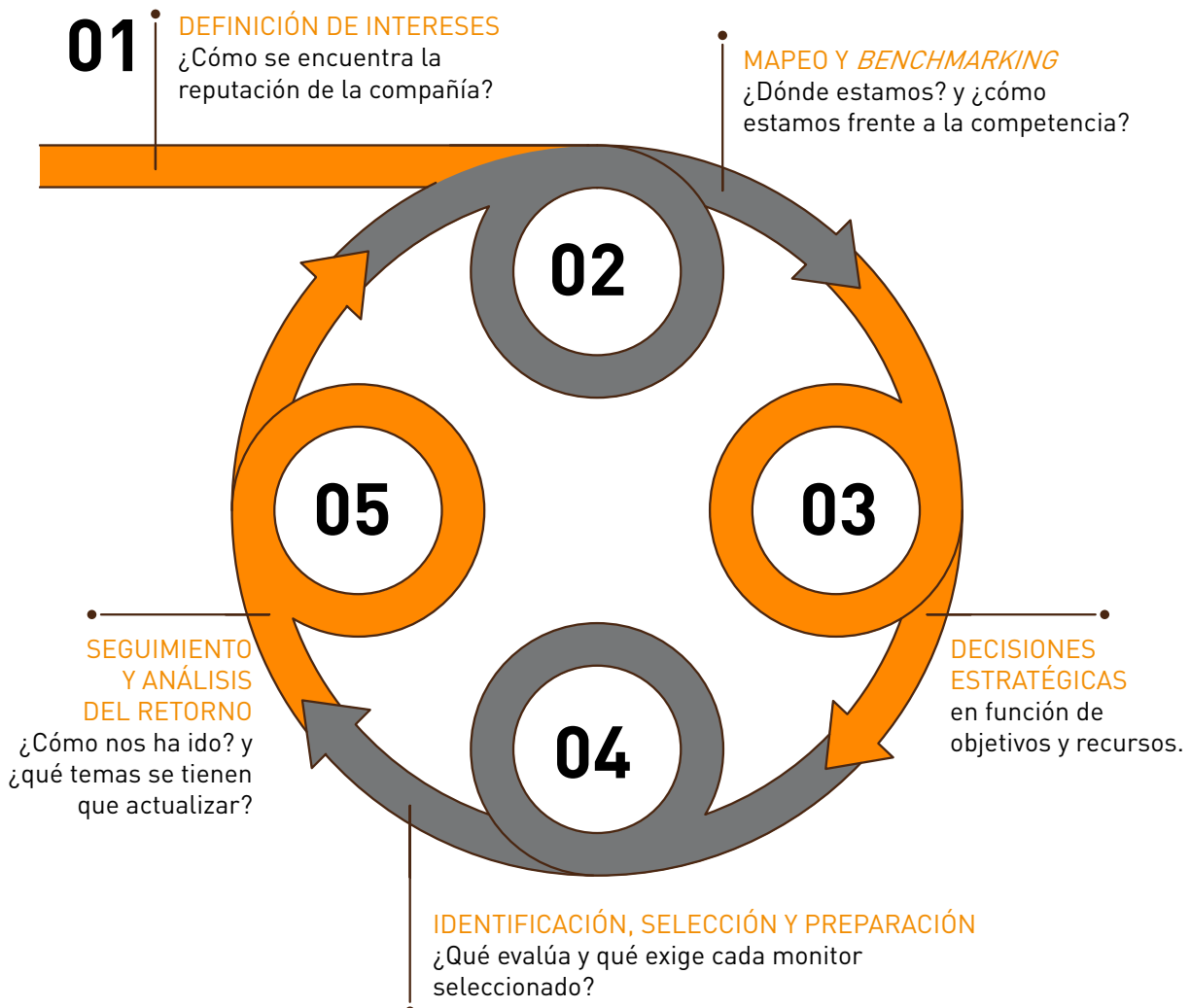
Sistematización y gestión del reconocimiento ASG

2.1.- Proceso para gestionar de manera integrada el reconocimiento ASG

En este módulo se abordarán de manera práctica cómo dentro de cada organización, se puede sistematizar la información derivada de la abundancia y pluralidad de los diversos índices, *rankings*, premios, certificaciones, entre otros, para poder tener una lectura holística y estratégica de cómo es el reconocimiento percibido de la situación de la empresa bajo criterios ASG demandados.

Esta tarea permitirá que el director de sostenibilidad de las compañías sepa ver las oportunidades de los resultados de los diversos monitores que conforman la reputación corporativa de la compañía.

El proceso para gestionar de una manera integrada el reconocimiento de la sostenibilidad consiste en:



2.1.1 Definición de intereses ¿cómo se encuentra la reputación de la compañía?

El proceso para una gestión integrada del reconocimiento ASG en los diversos índices y monitores, empieza por saber cuál es la situación actual de la compañía, cuál es su reputación y cómo se está gestionando este intangible.

Por ello, es necesario saber cuál es la realidad global del desempeño corporativo y ver si guarda alineamiento con el reconocimiento por parte de sus grupos de interés. Una forma eficiente de saber cuál es la realidad corporativa y su reconocimiento, es a través de una matriz empleando los dos ejes mencionados (realidad y reconocimiento) para obtener un primer diagnóstico reputacional en la que se encuentra la organización por parte de sus grupos de interés.

Producto de cruzar las variables de desempeño (o realidad corporativa) y reconocimiento, se obtendrán cuatro estadios reputacionales dónde la empresa se puede encontrar: Reputación excelente, latente, espuria y mala:

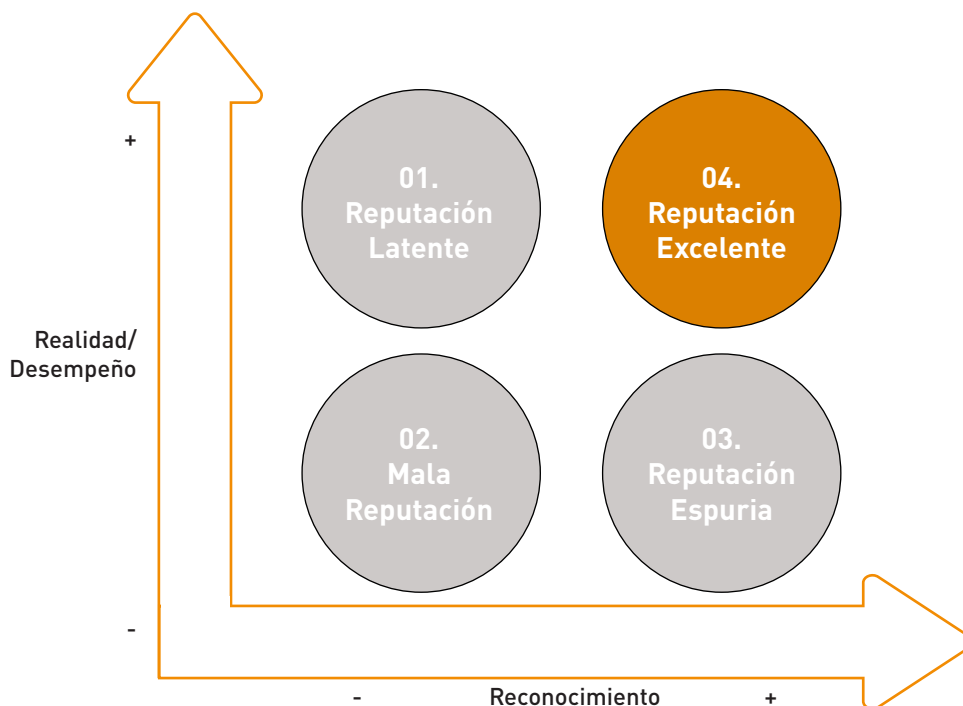
1. Reputación Latente: Se da cuando la realidad corporativa es buena, pero es imprescindible gestionar el reconocimiento en sus diversos grupos de interés. Las compañías deben de gestionar el riesgo reputacional de no ser percibidas como buenas (a pesar de serlo). Tener una buena realidad no es suficiente y se debe trabajar en que esa realidad sea

lo suficientemente reconocida por tus grupos de interés. El riesgo es que las acciones de no comunicación que realiza la compañía que se encuentra en esta situación, pueden ser percibidas como acciones de *greenhusing*.

2. Mala Reputación: Se da cuando la realidad corporativa y su reconocimiento son pobres. En esta etapa se tiene que intervenir primero en el desempeño de la organización ya que existe el riesgo de que las acciones de comunicación se perciban como *greenwashing*.
3. Reputación Espuria: Se da cuando el desempeño corporativo es pobre y la comunicación externa genera una imagen muy buena. En este punto la organización incurre directamente en *greenwashing* y se encuentra vulnerable a cualquier denuncia amparada bajo la nueva normativa europea de *Greenwashing*.
4. Reputación Excelente: Se da cuando la realidad del correcto desempeño organizativo se alinea con el reconocimiento de los grupos de interés de la compañía. La buena realidad y su buen reconocimiento son sinónimo de buena reputación.

De acuerdo con la matriz, el objetivo para una correcta gestión del desempeño y el reconocimiento, es que la reputación dada por los grupos de interés se corresponda con la realidad del desempeño corporativo.

Relación entre desempeño y reconocimiento corporativo



Fuente: Villafañe a Roman Company, 2023.

Sin embargo, se puede apreciar que no siempre las compañías tienen una valoración que se corresponde con su realidad.

Y esto no es un problema que se circunscriba solo al área de comunicación, sino más bien a todas las experiencias (positivas y negativas) que la empresa haya tenido con sus grupos de interés en toda su cadena de valor y que se manifiesta a través de sus valoraciones reputacionales.

Toda esta información se puede recoger a través de los análisis de Impactos, Riesgos y Oportunidades (IROs) recogidos en los procesos

de Doble Materialidad que exige la normativa europea CSRD por lo que la empresa no tendrá la necesidad de volver a realizar un nuevo levantamiento de esta información.

Se tiene que entender que en el actuar de la organización se tienen riesgos de impacto derivados de su operativa, y riesgos de dependencia derivados de otros recursos y de terceros a los cuales no se tiene absoluto control. Todo riesgo negativo de impacto, por su propia naturaleza, siempre derivará a un riesgo reputacional; sin embargo, todo riesgo negativo de dependencia no siempre derivará a un riesgo reputacional.

Para ello, la empresa debe medir y listar todas las posibles controversias derivadas de los grupos de interés que pueden generar problemas de reputación.

La valoración de los grupos de interés, además de evaluar la relevancia que tienen para la compara ellos y monitoriar que las acciones que hace la empresa no generen riesgos reputacionales.

Una vez que se tengan los IROs establecidos en toda la cadena de valor, se procederá a contrastarlos por las valoraciones que tienen cada grupo de interés impactado por la organización.

2.1.2. Mapeo y Benchmarking

Gestionar el reconocimiento y su impacto en el negocio, cumpliendo con el “ciclo completo de monitores”, permite trabajar sobre aquellos

monitores que más valor aportan a su estrategia, siendo claves para el apoyo en las decisiones de Inversión e impacto en el negocio en sostenibilidad y criterios ASG.

Es por ello por lo que se necesita realizar un mapa en dónde figure la organización y el contexto en el que se encuentra ubicada en comparación con el sector en el que opera.

Existen varios rankings corporativos a nivel mundial que evalúan a las empresas en diferentes aspectos como ingresos, capitalización de mercado, reputación, sostenibilidad, entre otros.

Ejemplos de ratings y sistemas de clasificación ASG catalogados por criterios y descripción

<p>1. MSCI ESG RATINGS Criterio: Evalúa el riesgo y las oportunidades ASG. Publicación: Revista Fortune. Descripción: clasificación según capacidad de gestión del riesgos ASG comparado con sus competidores.</p>	<p>2. SUSTAINALYTICS ESG RISK RATINGS Criterio: Riesgo ASG específico para cada industria. Descripción: mide el riesgo financiero relacionado con los factores ASG y la capacidad de gestión.</p>	<p>3. FTSE RUSSELL ESG RATINGS Criterio: Factores ASG en más de 7.200 empresas a nivel global. Descripción: utiliza más de 300 indicadores para evaluar el desempeño ASG de las empresas.</p>	<p>4. DOW JONES SUSTAINABILITY INDEX - DJSI Criterio: Sostenibilidad corporativa. Descripción: mide el desempeño de las empresas más sostenibles en términos ASG.</p>	<p>5. CDP (CARBON DISCLOSURE PROJECT) Criterio: Transparencia en la divulgación de datos sobre el cambio climático, agua y deforestación. Descripción: calificación de la A a la D en función su transparencia y acción.</p>
<p>6. ISS ESG RATINGS Criterio: Evaluación de criterios ASG en más de 8.000 empresas. Descripción: clasificación por su desempeño en factores ASG y su realción con los riesgos y oportunidades corporativos.</p>	<p>7. REFINITIV ESG SCORES Criterio: Clasificación ASG basada en más de 450 indicadores. Descripción: anteriormente parte de Thomson Reuters, evalúa más de 10.000 empresas a nivel global en aspectos ASG.</p>	<p>8. VIGEO EIRIS (MOODY'S ESG SOLUTIONS) Criterio: Evaluación de riesgos y oportunidades ASG. Descripción: clasifica empresas y gobiernos en función de sus prácticas sostenibles y de responsabilidad social.</p>	<p>9. BLOOMBERG ESG DATA SERVICES Criterio: Datos sobre sostenibilidad, inclusión social y gobernanza. Descripción: proporciona datos ESG para 11.000 empresas, utilizados por inversores y analistas.</p>	<p>10. S&P GLOBAL ESG SCORES Criterio: Factores ESG y sostenibilidad. Descripción: metodología para otorgar puntuaciones, lo cual se refleja en índices de sostenibilidad, como el Dow Jones Sustainability Index.</p>

Fuente: Elaboración propia para el presente Toolkit, 2024.

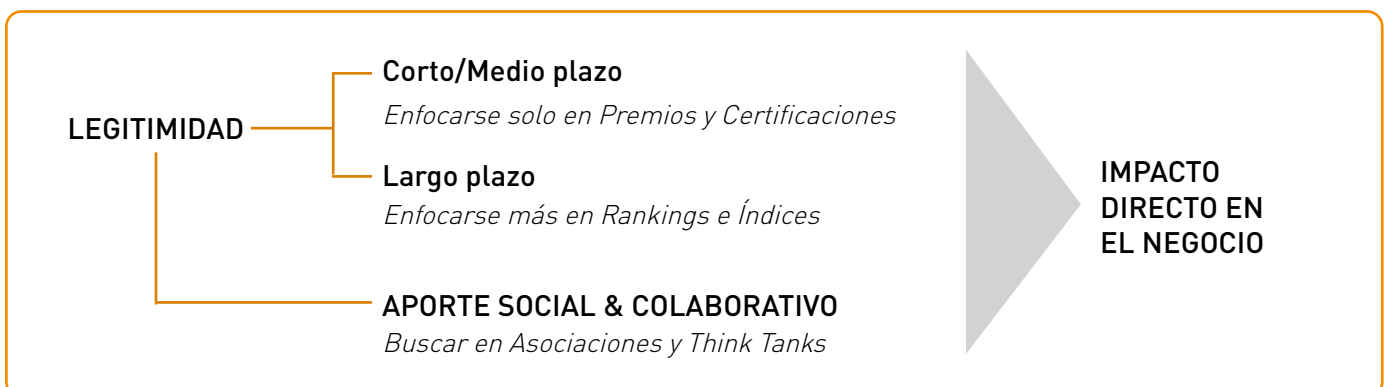
2.1.3. Decisiones estratégicas en función de los recursos y objetivos

Ante la avalancha de monitores, es importante trabajar una estrategia de posicionamiento que permita a las compañías gestionar solo aquellos monitores que más valor le aporten a su estrategia y su negocio.

Para ello, se debe tener un proceso de valoración y evaluación de los monitores en los que la empresa desea participar. Los criterios para ver si una empresa desea o no participar tiene que ver con la estrategia de largo plazo y su giro de negocio. La organización debe de valorar diferentes criterios y ponderados de acuerdo a su decisión estratégica. Estos criterios son:

- **Rigor metodológico:** Calidad de la investigación y garantía de resultados verdaderos y fiables. Se considera indicadores como: variables empleadas para el análisis, públicos informantes, fuentes y criterios de selección del universo y número y tipo de evaluaciones.
- **Impacto empresarial:** Huella que deja en el ámbito corporativo. Relevancia e influencia en resultados y estrategia de la compañía. Se considera variables como: repercusión de los resultados sobre grupos de interés, países y grado de interacción con las compañías.
- **Transparencia:** Exigencia social de los instrumentos de evaluación para garantizar la veracidad de la información. Se analiza: claridad de la evaluación, verificación externa y accesibilidad de resultados.
- **Impacto mediático:** Alcance y la visibilidad del monitor. Se calcula a partir del número de apariciones en medios y el potencial alcance.
- **Prestigio:** En el caso de las asociaciones y think tanks, refleja a aquellas que destacan por su propia capacidad y desempeño. Toma aspectos como: perfil de los miembros, dimensión y antigüedad.
- **Alcance de la actividad:** Proyección e impacto de las iniciativas y eventos de las asociaciones & think tank y de la capacidad asociativa de la misma a través de aspectos como: Impacto de sus iniciativas y ámbito de presencia.

Relación entre la gestión de la legitimidad (por índices) y el impacto en el negocio



Fuente: Villafañe, a Roman Agency, 2024.

2.1.4. Identificación, selección y preparación de los monitores

Una vez se hayan tomado las decisiones estratégicas de los objetivos a cumplir y los recursos a trabajar, el siguiente paso es identificar en qué monitores se quiere estar, y cuáles son los requerimientos para que la organización pueda figurar en esta lista.

A tal efecto, destacan monitores que se nutren de indicadores clave de desempeño (KPIs) y ratings financieros de fuentes públicas asociados a la sostenibilidad y los criterios ASG.

Estos monitores aportan información adicional que impacta directamente en decisiones que afecten a la inversión en el negocio por parte de los grupos de interés de la compañía. Se puede reagrupar a todos los monitores de acuerdo con la forma en que obtienen la información, agregan datos y califican para su publicación. De esta forma se obtienen cuatro tipos de monitores:

1. Organizaciones que proporcionan marcos para la divulgación y no evalúan a las empresas.
2. Organizaciones que solicitan activamente información, agregan datos y agregan calificaciones.
3. Organizaciones que extraen información de manera pasiva a través de los informes de sostenibilidad, agregan datos y agregan calificaciones.
4. Organizaciones que compran datos y calificaciones de otros calificadores y agregan calificaciones.

Organizaciones por tipología de búsqueda de información

1. Organizaciones que proporcionan marcos para la divulgación y no evalúan a las empresas.



2. Organizaciones que solicitan activamente información, agregan datos y agregan calificaciones.



3. Organizaciones que extraen información de manera pasiva a través de los informes de sostenibilidad, agregan datos y agregan calificaciones.



4. Organizaciones que compran datos y calificaciones de otros calificadores y agregan calificaciones.



Fuente: Elaboración propia para el presente Toolkit, 2024.

2.1.5. Seguimiento y análisis del retorno

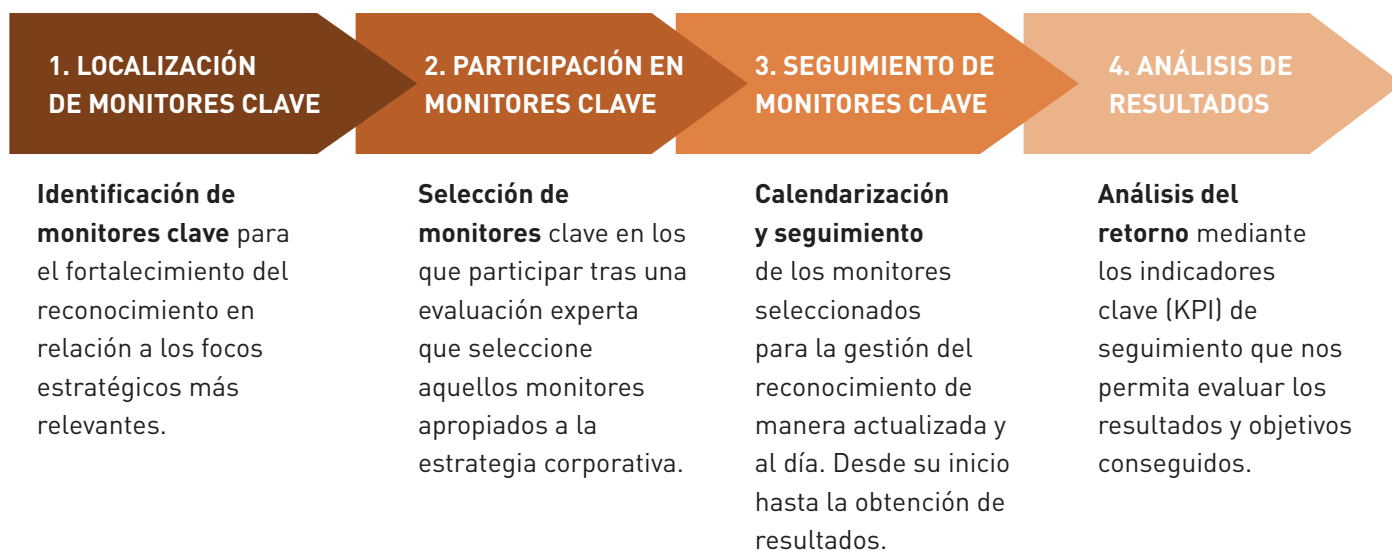
Como se ha visto en todo el proceso para gestionar de manera integrada el reconocimiento ASG en monitores, es necesario saber identificar, diferenciar y hacer seguimiento a aquellos monitores asociados a la sostenibilidad que aporten valor al negocio.

La organización se tiene que encontrar en la capacidad de:

- Gestionar el “ciclo completo de los monitores”.
- Hacer seguimiento sobre ellos.
- Comprobar el retorno de la inversión en la gestión del reconocimiento de la empresa a nivel de estos monitores.

Estos tres requerimientos son necesarios que se circunscriben en un Plan Integral que permita anticiparse y poder aprovechar las oportunidades de comunicación con cada publicación de los monitores seleccionados.

El procedimiento para un correcto seguimiento y análisis del retorno sería el siguiente:



2.2. Plan Integral para la gestión del reconocimiento en sostenibilidad

La propuesta para sistematizar y gestionar los monitores y lograr esa diferenciación frente a los competidores, atraer inversión y ser reconocidos por aquello que la empresa quiere ser reconocida, pasa por implementar un Plan Integral para la Gestión del Reconocimiento. En esta ocasión, se describe la metodología de KEY MONITOR, como una propuesta de sistematización, de todo el proceso para gestionar el reconocimiento ASG en los diferentes monitores en todo el mundo.

La herramienta Key Monitor, es una iniciativa conjunta entre el *thinktank* Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y la consultora Villafañe a Roman Company, quienes plantearon y desarrollaron una metodología que permite a la empresa la gestión integral y sistematizada del reconocimiento en monitores de todo el mundo. El objetivo de este proyecto conjunto ha sido el de:

- Permitir a las organizaciones entender dónde deben poner el foco y posicionarse en aquellos monitores clave para la estrategia corporativa en sostenibilidad y medir su impacto en el negocio.
- Tener una lectura holística del sector a través de un *benchmarking* del posicionamiento estratégico de la compañía en gestión del reconocimiento y presencia en monitores de todo el mundo, frente a sus principales competidores.

- Gestionar, de forma centralizada, la participación de empresas en monitores de sostenibilidad y criterios ASG de todo el mundo. Capaz de cumplir con el ciclo completo de monitores.

Este trabajo conjunto entre empresas y la consultoría ha logrado construir un modelo que llega a cubrir todo el ciclo de gestión de monitores, ya que busca:

- Encontrar e identificar las descripciones de los monitores de intangibles en los que se considera que debería participar la empresa para mejorar el reconocimiento de sus fortalezas en cualquier país del mundo.
- Seleccionar los monitores en los que se decida participar y sigue las instrucciones contenidas en las descripciones de cada premio, ranking, índice, etc. Esto permite cumplir los hitos requeridos por cada monitor.
- Comprobar en el calendario los avances en la gestión de cada uno de los monitores seleccionados; y notificaciones relativas a las novedades que se producen en cada uno de los monitores recogidos en Key Monitor.
- Obtener un *benchmarking* para comparar la empresa con su competencia y tomar decisiones de inteligencia reputacional y los logros alcanzados y la evolución en la gestión de monitores de reconocimiento.

Dentro del proceso previo y para dar mayor garantía y calidad Al enfoque metodológico, se ha sometido la herramienta a través de un comité internacional de expertos que valoraron todos los monitores en las 12 categorías contempladas en el análisis.

Adicional a esta evaluación previa, la metodología ha pasado por un riguroso proceso de evaluación en bases a seis criterios de análisis: impacto mediático, prestigio, alcance de la actividad, transparencia, rigor metodológico; e impacto empresarial. Este comité de expertos, se encuentra conformado por altos directivos, académicos y catedráticos, representantes de asociaciones e instituciones de gestión de intangibles, ex dircoms de grandes multinacionales, directores de medios de comunicación y líderes de opinión; y, expertos influencers del ámbito empresarial e intangibles.

En resumen, en el presente módulo se ha podido ver cómo abordar un proyecto que aúne y concentre los diversos monitores existentes y que facilite la gestión proactiva de la empresa frente a sus diferentes resultados y publicaciones. La gestión sistematizada de monitores aporta beneficios estratégicos cómo:

- **Alinear el reconocimiento con la realidad**, al trabajar los monitores adecuados según el Plan de sostenibilidad de la compañía y/o líder.
- **Mejorar la reputación y el negocio**. Una vez obtenida la confianza de los monitores estos funcionan como prescriptores ante otros *stakeholders*.

- **Aumentar la visibilidad** ya que aparecer en ellos, por su elevado impacto mediático, es un potente *input* de comunicación para la estrategia de comunicación.
- **Convertirse en la primera opción de los *stakeholders* para trabajar, comprar, invertir o entablar una alianza** al ofrecerles referencias fiables que garantizan una buena gestión realizada bajo los criterios ASG.

Por otro lado, los beneficios operativos dentro de la empresa, son:

- **Identificar y seleccionar los monitores de más impacto en el negocio**, para potenciar la participación de la compañía en rankings, premios y asociaciones de forma estratégica y alineada con su posicionamiento en sostenibilidad.
- **Economizar esfuerzos y recursos**, para obtener el reconocimiento idóneo al tener toda la información concentrada.
- **Acertar en *timing* y recursos**, para tener acceso al calendario actualizado en tiempo real que facilitará la gestión con las entidades clave y su optimización.
- **Realizar *benchmark* de posicionamiento en sostenibilidad**. Comparar el reconocimiento de la compañía con las compañías de su sector o compañías de referencia.
- **Diagnosticar la evolución del reconocimiento y el negocio**. Permitirá a la compañía analizar el histórico tanto en *rankings* y premios, u otros monitores, concretos como a nivel general y/o por países.

Módulo 3

Casos Prácticos

- 3.1. **Ilunion:** Metodología de trabajo que refuerce en la centralización, identificación y seguimiento de la presencia de la organización y su participación en monitores.
- 3.2. **Sector Asegurador:** Análisis sectorial de las compañías de seguros en España.



Módulo 3

Casos prácticos

En este último apartado se muestran dos enfoques y utilidades que las compañías encontraron al plantear la gestión de su reconocimiento ASG en los monitores de todo el mundo.

Se ha buscado presentar el caso de una empresa y también un caso sectorial donde se analizará todas las compañías del sector asegurador en España para mostrar diversidad de gestión, poniendo en valor experiencias de los gestores al abordar un proyecto con este tipo de envergadura y magnitud.

Para la elaboración del presente toolkit se ha contado con la participación y colaboración de las siguientes empresas: Ilunion, y un análisis de las cinco principales compañías del sector asegurador en España.

Compañías analizadas:



Compañías del sector asegurador en España analizadas:





3.1. ILUNION: Metodología de trabajo que refuerce en la centralización, identificación y seguimiento de la presencia de la organización y su participación en monitores

ENFOQUE EN LAS COMUNIDADES

La compañía dentro de su proyecto empresarial, social y medio ambientalmente responsable, se trazó la meta es la excelencia en su gestión, sumando capacidad, experiencia, talento e inclusión y uniendo competitividad, innovación, eficacia y diversidad.

Despliega su actividad empresarial en cinco divisiones:

- Business & Facility Services.
- Sociosanitaria.
- Consultoría.
- Turismo.
- Comercialización.

La compañía se encuentra presente en toda la geografía española, con alrededor de 500 centros de trabajo, de los cuales casi la mitad son Centros Especiales de Empleo.

NECESIDAD

Poseer una metodología de trabajo que apoye en la centralización, identificación y seguimiento de la presencia y participación de Ilunion en monitores para la eficiencia interna e incidencia en el negocio.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

España

OBJETIVOS

- Gestionar el reconocimiento de Marca Corporativa Ilunion en España bajo los ámbitos de la sostenibilidad, inclusión, diversidad y bienestar social de manera eficiente.
- Facilitar el flujo de informaciones interdepartamentales en la compañía para la toma de decisiones y el aporte de valor real en la estrategia en cuanto a la gestión, presencia, premiación, colaboración y/o certificación en monitores claves.

Impacto en el reconocimiento | KPIs

Crecimiento total de reconocimientos en los últimos 3 años.

RECONOCIMIENTO
150%

Categoría e intangible con mayor crecimiento en los últimos 3 años.

COMUNIDAD: 400%
• Diversidad.
• Inclusión.
• Integración.

Tipología de monitor con mayor crecimiento en los últimos 3 años.

ASOCIACIÓN
500%

**Análisis de datos y medición gracias la metodología Key Monitor*



3.3. SECTOR ASEGURADOR: Análisis sectorial de las compañías de seguros en España

IMPACTO SECTORIAL EN LA ECONOMÍA

En la actualidad el sector asegurador en España supone algo más del 5% del PIB, procedente de sus ingresos anuales.

Se prevé que el sector continúe la senda del crecimiento en los próximos años en torno al 2%.

Este hecho permitirá a nuestras aseguradoras seguir impulsando su reconocimiento de Marca y Reputación Corporativa, donde la gestión de la sostenibilidad y cumplimiento de los criterios ASG será clave para mantener un elevado reconocimiento por parte de los stakeholders clave de las compañías.

NECESIDAD

Diagnosticar e identificar las tendencias por sector o corporaciones de referencia, así como la evolución en materia de gestión del reconocimiento de las mismas.

OBJETIVO

- Establecer un plan estratégico en gestión del reconocimiento que aporte valor real e incidencia directa en el negocio mediante un benchmarking sectorial y comparativo de número de reconocimientos por tipología, año, país e intangibles de las empresas aseguradoras u otras compañías de referencia.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN

España, UE, Continente americano y Global.

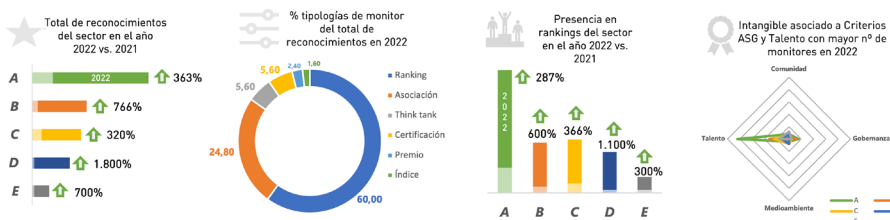
KPI'S REQUERIDOS

- Total de reconocimientos del sector en el año 2022 vs. 2021.
- Tipologías de monitores de reconocimientos en 2022.
- Presencia en rankings del sector en el año 2022 vs. 2021
- Intangible asociado a Criterios ASG y Talento con mayor número de monitores en 2022

COMPAÑÍAS ANALIZADAS

- Axa.
- MAPFRE.
- Reale Seguros.
- Mutua Madrileña.
- Allinanz.

Impacto en el reconocimiento | KPIs



*Análisis de datos y medición gracias a la metodología Key Monitor

Anexos

I. Glosario

II. Referencias bibliográficas



I. Glosario

- **Índice:** Indicador calculado a partir de los valores de las empresas, agrupaciones o personas, recabados de acuerdo a un determinado criterio.
- **Ranking:** Lista o relación ordenada y jerarquizada de empresas o personas seleccionadas bajo un criterio determinado.
- **Rating:** Valor numérico expresado en dimensiones lineales a partir del cual una organización o persona se clasifica en distintas tipologías o series. Se obtiene de forma externa a la empresa después de aplicar una fórmula de medida estándar a sus magnitudes.
- **Premio:** Recompensa, galardón o remuneración que se da por algún mérito o servicio a una compañía, asociación, equipos o personas. El criterio para recibir un premio se debe a unas condiciones establecidas previamente en donde se valora a un grupos de postulantes al premio en mención.
- **Certificación:** La certificación es el proceso llevado a cabo por una entidad reconocida como independiente de las partes interesadas, mediante el que se manifiesta la conformidad de una determinada empresa, producto, proceso, servicio o persona con los requisitos definidos en normas o especificaciones técnicas.
- **Think tank:** Laboratorio de ideas, instituto de investigación, gabinete estratégico, centro de pensamiento o centro de reflexión, es una institución u organización sin ánimo de lucro, de naturaleza investigadora, cuya función es la reflexión intelectual sobre asuntos de política social, estrategia.

II. Referencias bibliográficas

- **ALVARADO, A., Y SCHLESINGER, H.W., (2008):** Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: una aproximación desde el Modelo de Carrol, en Estudios Gerenciales, 24(108), [2008], pp. 37-59. Ver en <https://www.redalyc.org/pdf/212/21210802.pdf>
- **AMERICAN CENTURY INVESTMENTS (2020):** ESG Outlook: Five Key Trends Are Driving Momentum in 2020. Ver en <https://globalfundsearch.com/wp-content/uploads/2019/09/esg-outlook-five-trends-2020.pdf>
- **COMISIÓN EUROPEA (2018):** “Plan de Acción contra la Desinformación”. Comunicación conjunta al Parlamento Europeo, al Consejo Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Bruselas, 12 de diciembre de 2018 Ver en: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/joint_report_on_disinformation.pdf
- **CONSEJO EUROPEO (2023):** “Finanzas sostenibles: el Consejo acuerda un mandato de negociación sobre las calificaciones ASG”. Bruselas, 13 de junio de 2023. Ver en: <https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2023/12/20/sustainable-finance-council-agrees-negotiating-mandate-on-esg-ratings/>
- **CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP, UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID, & UNIVERSIDAD PONTIFICIA SALAMANCA (2013):** Identificación de Rankings Relevantes: Guía de análisis y comprensión de los rankings de reputación existentes en la comunicación empresarial. Ver en: <https://www.corporateexcellence.org/recurso/identificacion-de-rankings-relevantes/cd234573-2109-4c27-aef4-89abe5bf7113>
- **DIEZ-CAÑAMERO, B. BISHARA, T. OTEGI-OLASO, JR. MINGUEZ, R. & FERNÁNDEZ, JM: (2020):** Measurement of Corporate Social Responsibility: A Review of Corporate Sustainability Indexes, Rankings and Ratings. Ver en <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/2153>
- **DIRSE & REPSOL(2024).** “Toolkit DIRSE sobre cómo implantar un Sistema de Control Interno de la Información de Sostenibilidad - SCIIS”. Ver en: <https://www.dirse.es/6-toolkit-como-implantar-un-sistema-de-control-interno-sobre-la-informacion-de-sostenibilidad-sciis/publicacion/>
- **DIRSE & TELEFÓNICA (2024).** “Toolkit DIRSE sobre cómo abordar la Doble Materialidad en la empresa”. Ver en: <https://www.dirse.es/8-toolkit-como-abordar-la-doble-materialidad-en-las-empresas/publicacion/>
- **DOMINGUEZ, M. (2023):** “Los reguladores quieren que las agencias de ‘rating’ ESG revelen su ‘fórmula de la Coca-Cola’”. Publicado en El Economista el 21 de abril de 2023. Ver en: [https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/12239514/04/23/los-reguladores-quieren-que-las-agencias-de-rating-esg-revelen-su-formula-de-la-cocacola.html#:~:text=No%20falta%20mucho%20tiempo%20para,buen%20gobierno\)%20a%20las%20empresas.](https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/12239514/04/23/los-reguladores-quieren-que-las-agencias-de-rating-esg-revelen-su-formula-de-la-cocacola.html#:~:text=No%20falta%20mucho%20tiempo%20para,buen%20gobierno)%20a%20las%20empresas.)
- **MÁRQUEZ, A.; FOMBRUN, C.J. (2005):** Measuring corporate social responsibility. Corp. Reput. Rev. 2005, 7, 304–308. ver en <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1540228>
- **MOOIJ, S. (2017):** The ESG rating and ranking industry; vice or virtue in the adoption of responsible investment? In Smith School of Enterprise and the Environment; Oxford University: Oxford, UK, 2017; pp. 1–75. Ver en https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2960869
- **VILLAFañE & ASOCIADOS & CORPORATE EXCELLENCE – CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP (2023):** Key Monitor, ver en <https://www.key-monitor.com/>

CÓMO GESTIONAR EL RECONOCIMIENTO ASG EN LOS MONITORES DE TODO EL MUNDO

villafañe | a roman company

Villafañe | a roman company, es la consultora de estrategia pionera en la gestión de la Reputación con indicadores de negocio, que contribuye a mejorar el resultado de empresas e instituciones con presencia en España, República Dominicana, México, Perú, Chile y Argentina. Nuestras áreas de actuación son la gestión de la Reputación Corporativa, Liderazgo, Reconocimiento, Talento, Marca, Sostenibilidad y Buen gobierno. Fue fundada en 1998 por el catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, Justo Villafañe, autor también de diversos libros clave sobre la gestión de la reputación.

Contribuimos a crear empresas reputadas que estén preparadas para construir un mundo mejor. En nuestra firma, investigamos, evaluamos y gestionamos la reputación desde finales del siglo pasado con metodologías y métricas formalizadas por nuestros consultores, para la mejora de la competitividad, la confianza y la sostenibilidad de empresas e instituciones públicas y privadas, en el entorno nacional e internacional.

CORPORATE EXCELLENCE



CENTRE FOR REPUTATION LEADERSHIP

Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership es un acelerador de innovación, conocimiento y formación en reputación, marca, comunicación, sostenibilidad y otros intangibles. Se trata de un ecosistema colaborativo en el que participan empresas, pero también una amplia red de escuelas de negocio y consultoras.

Nace en 2011, a partir de la integración del Foro de Reputación Corporativa y del Instituto de Análisis de Intangibles. Actualmente está integrado por grandes empresas que representan el 47% del IBEX 35 por capitalización bursátil. www.corporateexcellence.org

Empresas Patrono:
BBVA, Caixabank, Endesa, Iberdrola, Naturgy, Santander y Telefónica

Empresas Colaboradoras:
Abertis, Agbar, Bankinter, Cepsa, CMI, Damm, DIA, DKV Seguros, El Corte Inglés, Ferroglobe, Gestamp, Ibercaja, Leroy Merlin, L'oréal, Mapfre, Quirón Salud, Redeia y Repsol.

DIRSE

Nacida en 2013, DIRSE es la Asociación Española de los profesionales de la Sostenibilidad y los aspectos ASG, que trabaja por la promoción, defensa y reconocimiento de las personas que, desde todo tipo de entidades, desarrollan esta función específica, contribuyendo así, a mejorar su capacidad de influencia para la creación de valor en las organizaciones.

Con este objetivo de reforzar la función, la asociación centra su actividad en cuatro ejes de trabajo: Formación, Recursos, Networking y Advocacy; poniendo especial foco en la creación de herramientas que faciliten el trabajo de los dirses.

En sus 11 años de existencia, DIRSE ha reunido a más de 900 socios individuales y cuenta con representación en toda España por medio de sus delegaciones territoriales. También ha constituido, junto a sus homólogos en Italia, Reino Unido y Alemania, la European Association of Sustainability Professionals (EASP).

