

## 5.5. PRINCIPALES TRANSFORMACIONES EN LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

**ANDRÉS ALONSO**

*Economista Senior del Banco de España*

**JOSÉ MANUEL MARQUÉS SEVILLANO**

*Jefe de la División de Innovación Financiera del Banco de España<sup>1</sup>*

### INTRODUCCIÓN

Una vez revisados todos los aspectos relacionados con el impacto del cambio climático en el sector financiero y el calado que este puede tener en la actividad de los distintos agentes del mercado no resulta sorprendente que muchas entidades se planteen qué cambios son necesarios en su organización para acometer estas tareas del modo más eficiente posible. En este sentido, cabe destacar cómo ha crecido la relevancia del cambio climático en las empresas, pasando de discutirse principalmente en los departamentos de responsabilidad social corporativa (RSC) a, en la actualidad, formar parte de la agenda de áreas como recursos humanos, estrategia, negocio, riesgos, tesorería y financiación, cumplimiento normativo, auditoría interna, incluso comunicación, y por supuesto, el equipo directivo. De hecho, este marcado carácter global se evidencia en que el 90% de las 71 entidades financieras internacionales encuestadas por GARP (2020) en su segundo informe sobre sostenibilidad afirman que las decisiones sobre los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático descansan a nivel de consejo de dirección<sup>2</sup>.

Por ello, la coordinación en torno a este tema resulta cada vez más necesaria y no es extraño que en muchas organizaciones se planteen la creación de una figura central que gestione todas las iniciativas relacionadas con la sostenibilidad y que permita dar coherencia a todos los proyectos además de reportar una visión de conjunto al comité de dirección. No obstante, dado su carácter novedoso y transversalidad, en otras organiza-

---

<sup>1</sup> Las opiniones expresadas en este capítulo son en exclusiva las de sus autores y no necesariamente se corresponden con las de la institución en la que trabajan.

<sup>2</sup> Véase GARP (2020) “Second Annual Global Survey of Climate Risk Management at Financial Firms”.

ciones se ha dividido la responsabilidad entre directivos, unidades de negocio, y equipos de finanzas sostenibles de nueva creación (McKinsey, 2020)<sup>3</sup>.

Desde el punto de vista de las autoridades financieras preocupa lógicamente que desde las entidades se estén considerando los riesgos asociados al cambio climático, buen gobierno e impacto social de un modo comprensivo. El sector bancario y el asegurador es, probablemente, donde más se ha avanzado en identificar un marco común para ver el tratamiento de los riesgos vinculados con la sostenibilidad, dada su repercusión en la estabilidad financiera<sup>4</sup>. Así, por ejemplo, a los pioneros trabajos sobre la incorporación de los riesgos climáticos por parte de las aseguradoras cabe destacar la reciente publicación de las guías con las expectativas supervisoras sobre la gestión del riesgo de cambio climático en las entidades bancarias<sup>5</sup>, entre cuyas recomendaciones existen menciones expresas a su estructura organizativa. En concreto, bajo el artículo 98 (8) de la Directiva Europea 2013/ 36 (modificada por la Directiva Europea 2019/ 878 - “CRD V”), la Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés) ha sido mandatada para emitir un informe a mediados de 2021 sobre la posible inclusión de los riesgos ESG (“environmental, social and governance”) en el proceso de revisión y evaluación supervisora. Dicho proceso se compone de un conjunto homogéneo de herramientas para examinar la consideración de estos riesgos desde cuatro ángulos: (i) modelo de negocio, (ii) gobierno interno y riesgos, (iii) capital y (iv) liquidez, lo cual conforma un marco que puede ser de utilidad para evaluar la profundidad de las transformaciones que están ocurriendo en la organización de las entidades financieras.

## MODELO DE NEGOCIO

La definición del modelo de negocio que quiere desempeñar una entidad es una decisión estratégica por la cual se posiciona frente a los cambios y transformaciones que se anticipa que ocurran en el medio y largo plazo. En este sentido, tal y como hemos visto en distintos capítulos de este libro, los factores de sostenibilidad constituyen uno de los elementos principales de incertidumbre en el futuro. De este modo, será prioritario el establecimiento de una metodología para la medición del compromiso medioambiental por parte de cada una de las unidades de negocio, así como determinar qué indicadores cuantitativos y cualitativos aportarán más información a la jerarquía a la hora de decidir un posicionamiento estratégico u otro. En definitiva, el equipo directivo deberá ser consciente de la influencia que la variable sostenibilidad tendrá en la elección del nivel de rentabilidad y riesgo óptimo<sup>6</sup>. En esta discusión, en el campo del cambio climático será necesario contar con herramientas como el análisis de escenarios, incorporando además

<sup>3</sup> Véase [McKinsey](#) (2020) “Banking imperatives for managing climate risk”.

<sup>4</sup> Véase [BIS](#) (2020) “Turning up the heat: banking and insurance authorities focus on climate risk assessment in the financial sector”.

<sup>5</sup> Véase el borrador de la Guía de Expectativas Supervisoras del [Banco Central Europeo](#) (BCE 2020), las expectativas de Banco de [Francia](#) (BdF 2020), o la guía en [Alemania](#) de BaFin (2019), a modo de ejemplo.

<sup>6</sup> Los factores de sostenibilidad no solo pueden afectar al nivel de riesgo sino que también pueden representar nuevas oportunidades de negocio e influir en la rentabilidad esperada.

asesoramiento científico por parte de expertos ajenos al sector financiero cuando fuese necesario. En este sentido, es frecuente recurrir a la creación de un comité técnico especializado que se encargue de la selección de los objetivos e indicadores de sostenibilidad, o a iniciativas colectivas internacionales como Science Based Targets (SBTi).

La experiencia observada en el mercado demuestra que no existe un único modo para realizar la transición de un modelo de negocio convencional, típicamente conducido por el deber fiduciario y maximización del beneficio económico, a uno alineado con factores medioambientales, de buen gobierno y compromiso social, como actualmente comienza a demandar la sociedad (Elcano, 2019)<sup>7</sup>. En la literatura académica se describen tres vías por las que las entidades han ido incorporando en sus modelos de negocio la sostenibilidad (Nosratabadi et al, 2020)<sup>8</sup>. El primero reside en invertir en la función de RSC, apoyándose en los estudios que vinculan la responsabilidad de las organizaciones con el buen comportamiento financiero gracias a su impacto en la reputación. Un segundo enfoque consiste en liderar con el ejemplo propio, dedicando recursos, por ejemplo, a una gestión energética eficiente de los activos fijos e inmuebles de las organizaciones como señal hacia los clientes, la cual se espera que sea recompensada con un aumento del valor de marca de la institución<sup>9</sup>. Una tercera vía consiste en la oferta de productos financieros que contribuyan a un desarrollo sostenible, reduciendo la huella de carbono y mitigando los efectos de la actividad económica sobre el clima. Esta *última* parece ser la alternativa actualmente más seguida por la mayoría de entidades bancarias líderes en el campo de la sostenibilidad, como queda reflejado en que tres cuartas partes de las entidades encuestadas en GARP (2020) afirmen haber introducido ya, o estar en vías de producir, nuevos productos financieros vinculados a sostenibilidad.

Así mismo, la puesta en acción de la estrategia en torno a la sostenibilidad no solo se apoya en una reorientación de las áreas de negocio sino que suele implicar un cambio de cultura en todo el personal de la entidad, siendo necesaria la participación de áreas como la de comunicación para transmitir tanto interna como externamente el cambio en los valores corporativos, así como las funciones de reporting<sup>10</sup>, debido a la gran importancia que en la fase inicial tiene la construcción de buenos datos ESG, o la de recursos humanos a la hora de diseñar incentivos y penalizaciones para lograr los compromisos de la organización. Finalmente, será clave el apoyo del consejo de dirección, debido a la perseverancia requerida en una transformación cuyos resultados no se plasmarán de forma lineal y que conllevará cambios que requerirán tiempo para ser implementados.

---

<sup>7</sup> Véase Elcano (2019) “Los españoles ante el cambio climático”.

<sup>8</sup> Véase Nosratabadi et al (2020) “Sustainable Banking: an Evaluation of the European Business Model”.

<sup>9</sup> A este tipo de políticas internas de sostenibilidad cada vez se les presta más atención y de hecho es común entre los inversores institucionales el uso de referencias como el índice [GRESB](#) para determinar el grado de cumplimiento de las empresas con respecto a la eficiencia energética de sus inmuebles y activos fijos; así como certificaciones tipo ISO 50001 de cara a señalar el alineamiento con unos estándares mínimos de sostenibilidad.

<sup>10</sup> Véanse iniciativas privadas sobre la estandarización de información climática como, por ejemplo, *Global Reporting Initiative (GRI)*.

## GOBIERNO INTERNO Y RIESGOS

Una de las áreas que afronta un reto más importante es la dedicada a la gestión de riesgos. En el caso del cambio climático, por ejemplo, la consideración de riesgos físicos y de transición impacta en distintos ámbitos operativos, desde el riesgo de mercado en las carteras de inversión, a aspectos de liquidez o al riesgo de crédito y operacional. De hecho, según GARP (2020) el 93% de las entidades encuestadas no dispone de un equipo de riesgos especializado dada la consideración del cambio climático como un factor de riesgo transversal.

Debido a este carácter global, en muchos casos la orientación suele complementarse con la adhesión a compromisos a nivel de organización de neutralidad en términos de carbono, como puede ser la red Net Zero Alliance a nivel de gestoras de activos o la firma de los Principios de Banca Responsable, que conllevan de hecho un mayor seguimiento, exigencia de información y transparencia en todas las facetas relacionadas con la sostenibilidad, involucrando desde áreas financieras de negocio a unidades administrativas. Es precisamente la creciente importancia que estos compromisos toman desde un punto de vista reputacional y legal lo que está llevando a otra importante transformación, como es el mayor peso que están tomando las áreas de auditoría interna y gobierno interno en su función de responsables del debido cumplimiento en tiempo y forma de dichos acuerdos.

## CAPITAL Y LIQUIDEZ

Resultará decisiva igualmente la adaptación de las áreas encargadas de las funciones de financiación e inversión, dado el impacto que materialmente podrá tener sobre el capital y la liquidez la cristalización de algún evento adverso relacionado con factores sostenibles, desde catástrofes naturales hasta crisis de gobierno corporativo<sup>11</sup>. En el caso del capital, si bien estos sucesos podrían calificarse como de baja frecuencia su impacto sería notablemente elevado, pudiendo afectar significativamente al cálculo del colchón con el que deben contar las entidades para pérdidas no esperadas. En cuanto a la liquidez, las *áreas* vinculadas con la gestión del balance deberán incorporar en sus modelos financieros para el cálculo de las necesidades de captación de fondos variables vinculadas con la sostenibilidad, como por ejemplo la posibilidad de justificar las emisiones de deuda con activo nuevo sostenible en aquel endeudamiento realizado bajo unos principios de sostenibilidad, o la medición del retorno de las inversiones, no sólo financiero, sino social o medioambiental. En este sentido, la operativa diaria deberá adaptarse a estas necesidades de justificación y transparencia, por lo que tomarán

---

<sup>11</sup> Entre los ejemplos reportados en GARP (2020) para manifestar el compromiso de los consejos de dirección en relación al clima se encuentran, entre otros: (i) la presentación por parte de un experto sobre sostenibilidad al consejo general, (ii) la consideración de informes relativos al clima en los procesos de ICAAP e ILAAP, (iii) la medición de huella de carbono para su presentación en la memoria o informes de sostenibilidad, (iv) o la aprobación por parte del consejo en la decisión de apertura o cierre de líneas de contrapartida a empresas altamente contaminantes.

importancia operaciones como, por ejemplo, el descuento de efectos comerciales con clientes comprometidos con estándares y proyectos de sostenibilidad por parte de los equipos de tesorería.

## CONCLUSIÓN

Las entidades pioneras en la consideración de factores de sostenibilidad comenzaron esta andadura generalmente basándose en el conocimiento generado desde las áreas de RSC, el cual progresivamente se fue extendiendo con gran capilaridad a otras áreas de negocio mayoritariamente debido a la popularización de la oferta de productos financieros vinculados a sostenibilidad.

Conforme la gestión de la sostenibilidad se ha ido haciendo *más compleja en áreas como el cambio climático*, donde científicamente más se ha avanzado, y han comenzado a surgir requerimientos regulatorios de forma paralela, se ha ido extendiendo la necesidad de desarrollar un conocimiento especializado en áreas como la gestión de riesgos, el diseño estratégico o la financiación. Además, pensando en el futuro cercano, la inclusión de la sostenibilidad en la cultura corporativa exige la involucración de otras áreas como recursos humanos, comunicación o incluso las funciones relacionadas con la digitalización y la tecnología, por ejemplo, para la consecución de una mayor eficiencia energética en la propia organización. En este sentido, ante la importancia de alcanzar resultados reales en el avance hacia un negocio responsable y de garantizar que todas las áreas evolucionan en el mismo sentido, la estrategia más seguida es la de nombrar un responsable común de todas las actuaciones en torno a la sostenibilidad, figura que normalmente reside en el máximo responsable de riesgos financieros o CRO, por sus siglas en inglés (GARP, 2020).

Sea cual sea la estrategia seguida hacia la sostenibilidad, descentralizada en las unidades de negocio o jerarquizada en el consejo de dirección, todos los caminos confluyen en un sistema financiero más robusto y comprometido con el planeta, incorporando el impacto con el medioambiente y la dimensión social en el tradicional proceso de decisión que hasta ahora pivotaba exclusivamente en el binomio rentabilidad y riesgo.

En cualquier caso, dado el extenso horizonte en el que se puede materializar el cambio climático, y a pesar de que la sensibilización es cada vez mayor por esta cuestión, lo cierto es que aún nos queda un largo recorrido en la transformación hacia un modelo de negocio sostenible, como demuestra el hecho de que mientras el 80% de las entidades encuestadas en GARP (2020) se considera resiliente a un plazo de 5 años, únicamente un 10% confía en la robustez de su modelo ante potenciales materializaciones del cambio climático en un escenario a 15 años vista.

## BIBLIOGRAFÍA

- BaFin (2019). *Guidance Notice on Dealing with Sustainability Risks*.  
BCE (2020). *Guide on climate-related and environmental risks*.

- BdF (2020). *Governance and management of climate related risks by French banking institutions: some good practices.*
- BIS (2020). *Turning up the heat: banking and insurance authorities focus on climate risk assessment in the financial sector.*
- GARP (2020). *Second Annual Global Survey of Climate Risk Management at Financial Firms. Mapping out the Continuing Journey.* Jo Paisley and Maxine Nelson, 2020.
- Elcano (2019). *Los españoles ante el cambio climático.* Lara Lázaro Touza, Carmen González Enríquez y Gonzalo Escribano Francés. 24/9/2019.
- McKinsey (2020). *Banking imperatives for managing climate risk.*
- Nosratabadi et al (2020). *Sustainable Banking: an Evaluation of the European Business Model.* S. Nosratabadi, G. Pinter, A. Mosavi, S. Sempenger. Sustainability, n°12.