



LA CONTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

QUINTO INFORME



LAS TENSIONES EN LA TRANSICIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Autores

Àngel Castiñeira
(Dirección académica)

Ferran Curtó
(Dirección de contenidos)

Anna Maria González
(Coordinación del Informe
y autoría)

Marc Guinjoan

Marc Castellón

Borja Solís
(Colaboración en el
análisis de la información
no financiera)

Manuela Moulian
(Diseño y visualización
de datos)



04	PRÓLOGO	39	CAPÍTULO II ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS CON EL GRUPO DE EMPRESAS PILOTO	16	Gráfico 1. Factores medioambientales y conflictos que potencialmente afectan la migración	68	Gráfico 21. Porcentaje de mujeres en distintos niveles en la empresa
06	RESUMEN EJECUTIVO			17	Gráfico 2. Escenarios de temperatura global para 2100	69	Gráfico 25. Porcentaje de empresas que verifican su reporte no financiero por sector
10	INTRODUCCIÓN	40	Introducción	18	Gráfico 3. Cambio en las emisiones de CO ₂ por combustible fósil, en relación con 2019. Periodo 2019-2021	70	Gráfico 26. Porcentaje de empresas que reporta distintas medidas de digitalización por sector
12	AGRADECIMIENTOS	42	Tendencias de entorno hacia la sostenibilidad	19	Gráfico 4. Riesgos que más han empeorado desde el inicio de la crisis de la Covid-19	71	Gráfico 27. Nivel de madurez digital por sectores reportado en 2020 y 2021 y objetivo de reducción de la brecha digital
13	CAPÍTULO I DIFICULTADES EN LA TRANSICIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD	44	Tensiones derivadas de la integración de la sostenibilidad en la empresa	22	Gráfico 5. Emisiones anuales de CO ₂ , por región del mundo	72	Gráfico 28. Porcentaje de empresas que define su estrategia de economía circular por sector
14	2022, un contexto más complejo de lo esperado para la transición hacia la sostenibilidad	50	Avances en la gobernanza empresarial de la sostenibilidad	24	Gráfico 6. Percepción de la competencia y la ética de las empresas, los gobiernos, los medios y las ONG	73	Gráfico 29. Porcentaje de empresas que reporta distintas medidas de economía circular por sector
16	Se cierra la ventana de oportunidad para responder al cambio climático y a la emergencia medioambiental	55	CAPÍTULO III EL REPORTE DE LAS EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑOLAS EN RELACIÓN CON LOS ODS	26	Gráfico 7. Calendario para el desembolso de fondos para España previsto por la Comisión Europea	74	Gráfico 30. Tipo de empleo en 2020 por sector
19	El aumento de la desigualdad limita seriamente el éxito de la transición sostenible	56	Metodología	30	Gráfico 8. La contribución española a los ODS en comparación con los socios europeos	75	Gráfico 31. Porcentaje de empresas que reporta políticas de igualdad en 2020 y 2021
22	El liderazgo político global avanza de forma errática	58	Modelo de análisis	56	Gráfico 9. Número de empresas en la muestra por sector	76	Gráfico 32. Porcentaje de empresas que reporta políticas de conciliación laboral en 2021 y 2021 por tipo de mención
24	El rol creciente de las empresas en la generación de confianza en la sociedad	59	Los ODS en el reporte no financiero	57	Gráfico 10. Porcentaje de empresas cotizadas en BME con sede en España, que ha publicado memorias no financieras por año de publicación	76	Gráfico 33. Porcentaje de empresas que reporta la existencia de un protocolo de prevención de acoso laboral en 2020 y 2021 por tipo de mención
25	Avance en las estrategias para la transformación económica	62	Materialidad	58	Gráfico 11. Tipología de reporte en las memorias publicadas en 2021	77	Gráfico 34. Porcentaje de empresas que reportan la evolución del uso de los siguientes recursos en los últimos dos años
29	Avance en el cumplimiento de la Agenda 2030	66	Gobernanza	59	Gráfico 12. Modelo de análisis	77	Gráfico 35. Porcentaje de empresas adheridas a los objetivos SBTi por sector
31	Auge de los criterios ESG	70	Prosperidad	60	Gráfico 13. Porcentaje de empresas que menciona los ODS por sector	78	Gráfico 36. Porcentaje de empresas que reporta consumir energía renovable de 2017 a 2021
35	Factores de afectación empresarial que pueden condicionar la transición hacia la sostenibilidad	74	Personas	60	Gráfico 14. Media de ODS mencionados por sector y por tipo de mención	78	Gráfico 37. Porcentaje de empresas que reportan los alcances de sus emisiones de 2017 a 2021
38	Los nuevos liderazgos empresariales para la sostenibilidad	78	Planeta	61	Gráfico 15. Porcentaje de empresas que menciona cada ODS en 2018 y 2021	79	Gráfico 38. Porcentaje de empresas que definen políticas para tratar residuos peligrosos por tipo de mención
		80	EL OBSERVATORIO DE LOS ODS	62	Gráfico 16. Porcentaje de empresas que alude a cada ODS en 2021 por tipo de mención	79	Gráfico 39. Porcentaje de empresas que definen políticas de reducción de la huella de carbono y de protección de la biodiversidad en 2019, 2020 y 2021 por tipo de mención
		82	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63	Gráfico 17. Porcentaje de empresas que han realizado análisis de materialidad en 2020, por sector		
				64	Gráfico 18. Porcentaje de empresas que describen sus grupos de interés de manera intencional o ambiciosa		
				65	Gráfico 19. Comparativa sectorial del nivel de inclusión de los grupos de interés en el proceso de materialidad		
				66	Gráfico 20. Porcentaje de empresas que reportan riesgos ESG por sector y por tipo de riesgo		
				67	Gráfico 21. Porcentaje de empresas que incluyen criterios sociales o medioambientales en su misión		
				68	Gráfico 22. Porcentaje de empresas con departamentos o comisiones de RSC y sostenibilidad por sector		
					Gráfico 23. Porcentaje de consejeros independientes por sector		

La Agenda 2030: en el fragor de la batalla



Àngel Pes

Director del Observatorio de los ODS

Este quinto Informe del Observatorio de los ODS se ha elaborado, en el capítulo cuantitativo, a partir de los datos publicados por 101 empresas con sede en España que cotizaron en Bolsa y Mercados Españoles (BME) en el ejercicio 2021, y que divulgaron información no financiera el mismo año. Por tanto, los efectos de la guerra de Ucrania, que estalló el 24 de febrero de 2022, no constan en las memorias analizadas por el Observatorio de los ODS.

Incluso sin la guerra, ni tampoco la emergencia humanitaria que ha provocado el desplazamiento de más de 5 millones de personas, el contexto en que nos encontramos era altamente inestable al haber de gestionarse la emergencia de salud derivada de la Covid-19 y la emergencia climática de forma simultánea. Muchos analistas lo definen como entorno VUCA, por sus siglas en inglés, para hacer referencia a un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo. La guerra acentúa estas características y hace que el entorno se vuelva muy complejo para las empresas. Así lo constata el último Informe de riesgos globales del Foro Económico Mundial 2021-2022. Según los expertos, la perspectiva más probable en los próximos tres años es que se registre un aumento de la volatilidad con múltiples sorpresas. Sin embargo, y a pesar de de estas condiciones, las empresas deberán responder a los desafíos del entorno.

“El liderazgo (geo)político global avanza de forma errática”

Con esta afirmación el presente informe subraya un hecho que quizás no ha sido suficientemente destacado cuando se promueve la implementación de los ODS. La Agenda 2030 representa un proyecto de transformación de amplio espectro para los países implicados de todo el mundo, y también para las personas afectadas, para toda la humanidad. Como en todo proceso de transformación profunda, a corto plazo hay beneficiados y perjudicados, si bien la transformación a largo plazo será positiva para todos. Este es el motivo por el que la implementación de la Agenda se ha convertido en algunos foros en una batalla (geo)política cuyo objetivo es modificar sustancialmente el modelo socioeconómico y energético: pasar a la economía circular, descarbonizar la producción de energía, hacer realidad la igualdad de género y no dejar a nadie atrás. Todos estos objetivos, vinculados a la paz, personas, planeta, prosperidad y partenariados, afectan a los intereses establecidos, exigen el abandono de hábitos adquiridos que son insostenibles, como por ejemplo los plásticos de un solo uso y la sustitución de envases, frenar la deforestación, eliminar gradualmente los combustibles fósiles, hacer grandes inversiones en tecnologías que permitan avanzar en las renovables y, desde los países desarrollados, contribuir a financiar los procesos de mitigación en los países más pobres.

Por este motivo, se señalan las contradicciones de los objetivos marcados y de los resultados inmediatos: *En el periodo de 2021 las emisiones de gases de efecto invernadero registraron el mayor repunte documentado hasta la fecha [...], la reactivación de la actividad, la demanda excepcional de energía y los estímulos fiscales y monetarios provocaron no solo recuperar los niveles previos a la pandemia sino superar sobradamente las reducciones registradas en 2020 (capítulo I).*

Por otro lado, en lo que respecta a la actuación de las empresas y a raíz del análisis de los capítulos II y III del Informe, destaca la siguiente conclusión: *Las empresas parecen dispuestas a introducir los cambios estructurales necesarios para transitar hacia un nuevo paradigma empresarial de desarrollo sostenible; pero pasar del discurso de la sostenibilidad (a menudo idealizado), a la práctica empresarial, no es tarea fácil (capítulo II).*

Por ello, en las actuales circunstancias podemos afirmar que, aunque con retraso, la batalla por la Agenda 2030 ha comenzado. En los diferentes frentes abiertos, desde la gestión de las empresas a la transición energética o al comportamiento del consumidor, se dan avances y retrocesos, como es habitual en los procesos de larga duración. Parafraseando a Winston Churchill, concluiremos que lo importante es saber que “el éxito no es definitivo, el fracaso no es mortal. Es el coraje para continuar lo que cuenta”.





Dificultades en la transición hacia la sostenibilidad

P.I

- ▶ Tras las consecuencias provocadas por la Covid-19 en 2020 y 2021, el contexto socioeconómico pospandemia se caracteriza por ser un entorno fragmentado, frágil, y crecientemente inestable por la disrupción geopolítica de la Guerra en Ucrania. Los datos favorables de recuperación económica conviven con las variaciones en los precios de las materias primas y de las energías, las alteraciones en las cadenas de suministro, la posible escasez de algunos alimentos, o los impactos en el mercado laboral. Estas fluctuaciones dificultan las proyecciones de escenarios futuros e introducen nuevos riesgos en la actuación empresarial.
- ▶ Si bien las estrategias de transformación para salir de la crisis se asientan sobre fundamentos alineados con la sostenibilidad, surge la inquietud sobre la capacidad de reorientar los modelos de desarrollo actuales y de dar respuesta a la crisis climática y medioambiental, la creciente desigualdad y superar definitivamente la pandemia. Tanto las administraciones públicas como las empresas son corresponsables en la implementación de un paradigma de desarrollo sostenible que requiere abandonar postulados del *business as usual*, y abordar la complejidad de diseñar formas de actuación adaptadas a nuevas regulaciones, que satisfagan las necesidades inmediatas de la recuperación, pero con una visión compatible en el largo plazo y sustentada en la sostenibilidad.
- ▶ En el ámbito empresarial, cada vez son más las compañías que asumen compromisos de sostenibilidad y que adoptan estrategias de emisiones cero para 2050, participan en alianzas público-privadas, e impulsan iniciativas para liderar el cambio. La relevancia de su rol como agentes de transformación, la capacidad de anticiparse e innovar, las sitúa en una posición privilegiada para influir en el desarrollo de nuevas políticas y hace de la rendición de cuentas y la transparencia una cuestión fundamental.
- ▶ En el ámbito de las finanzas, los criterios ESG permiten identificar el nivel de contribución de la empresa a las esferas medioambiental, social, y de gobernanza, y relacionarla con aspectos financieros y vinculados con el modelo de negocio. Estos criterios han crecido exponencialmente bajo la perspectiva de las finanzas sostenibles, y son de especial relevancia para los inversores a la hora de elegir empresas a las que destinar los recursos. Estas consideraciones tienen repercusiones en los modelos de negocio de las compañías, en la forma de integrar la sostenibilidad en la cultura de la empresa y en la gobernanza corporativa.
- ▶ En el ámbito medioambiental, se alerta de que el tiempo para corregir los efectos devastadores del cambio climático se está agotando, y los expertos apuntan al año 2025 como la fecha límite para actuar, antes de iniciar una fase de gran potencial desestabilizador. Se subraya la urgencia de introducir medidas para combatir el cambio climático (adaptación) y para reducir drásticamente las emisiones (mitigación), con criterios que incorporen el conocimiento y demandas de las comunidades locales. Los conceptos de equidad climática y de justicia medioambiental refuerzan la relación entre lo medioambiental y lo social, identifican las diferencias estimadas en las emisiones de carbono por individuo en función de sus percentiles de riqueza, y reclaman programas de ajuste adaptados que tengan en cuenta estas variables para que las medidas de mitigación no repercutan en los grupos de población más vulnerables.
- ▶ Los nuevos modelos de liderazgo responsable deberían tener en cuenta principalmente dos aspectos: la (co-) responsabilidad en la búsqueda de soluciones a los grandes retos globales, y la integración de una visión sistémica para las problemáticas. Esta última presenta, a priori, más dificultades, puesto que implica cambiar la forma de pensar y de resolver los problemas, abandonar las lógicas reduccionistas y cuestionar algunos de los preceptos más instaurados en la mentalidad empresarial de las últimas décadas.

Análisis de las entrevistas con el grupo de empresas piloto

P.II

- ▶ Las empresas siguen considerando los ODS como un marco válido para dar respuesta a las demandas de los grupos de interés, y han adaptado su narrativa a la sostenibilidad, aunque no la han integrado plenamente en su estrategia. Si bien las compañías subrayan la necesidad de acelerar en la transformación del sector privado para cumplir con la Agenda 2030, todavía existe un amplio margen de mejora en la incorporación estratégica de la sostenibilidad, la armonización y la coherencia en la toma de decisiones, y en la colaboración públicoprivada para maximizar los impactos positivos y liderar un contexto de cambio que interpele de forma inequívoca a la sociedad.
- ▶ Los criterios ESG se han convertido en la nueva terminología dominante para la comunicación de la sostenibilidad por parte de las empresas. Los criterios ESG conforman un marco de referencia para inversores que refleja los avances regulatorios, elementos de buenas prácticas de las compañías líderes y aspectos del reporte de las empresas. La pandemia ha reforzado la relevancia de los aspectos sociales y de gobernanza, si bien los medioambientales gozan de mayor definición y claridad para la comparación de los datos.
- ▶ Pese al avance en la adopción de este marco común, los aspectos económicos todavía priman sobre las demás dimensiones de la sostenibilidad. En ocasiones, esto dificulta que las empresas integren cuestiones relativas a las otras tres dimensiones (gobernanza, sociedad y medio ambiente) de manera efectiva en su estrategia. Esta tendencia se ve reforzada por la fijación en el corto plazo, que continúa teniendo un peso muy importante en las empresas cotizadas españolas.
- ▶ La desalineación entre empresas, y en la relación con los miembros de su cadena de valor y de la sociedad en su conjunto limita la implementación de proyectos transformadores. Los marcos legislativos de la UE, como la taxonomía verde, podrían ayudar a cerrar esta brecha, pero todavía no han sido completados.
- ▶ La mayoría de las empresas del grupo piloto integra la sostenibilidad en el proceso de decisión de sus más altos órganos de dirección. La implicación del CEO y el consejo de administración son fundamentales para impactar positivamente en los ODS.

Las empresas siguen considerando los ODS como un marco válido para dar respuesta a las demandas de los grupos de interés, y han adaptado su narrativa a la sostenibilidad

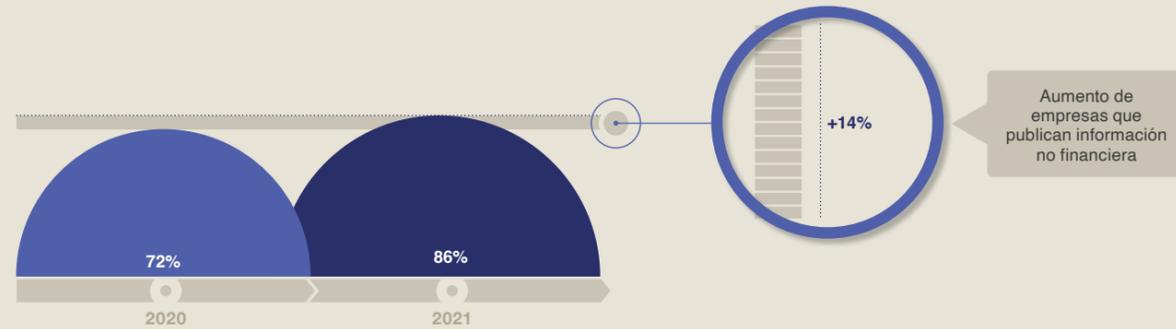


Análisis de la información no financiera de las empresas cotizadas españolas

P.III

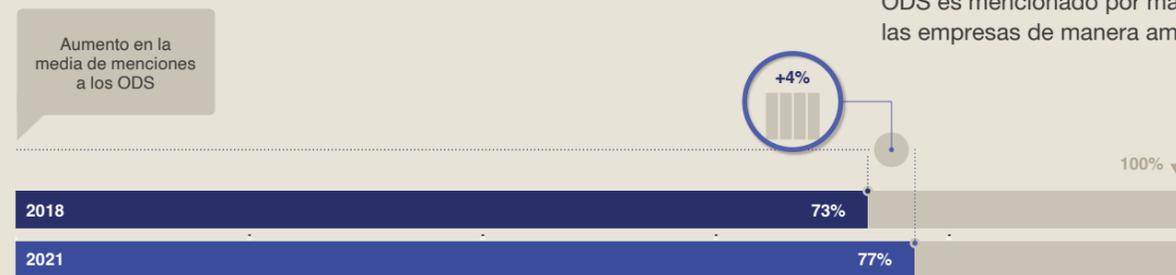
El porcentaje de empresas cotizadas que reporta información no financiera aumenta un 14% en tan solo un año

- ▶ Se constata un estancamiento en el porcentaje de empresas que cumplían con la obligación legal de reportar, que aumentó del 70% al 72%.
- ▶ El porcentaje de empresas que publican memorias no financieras ha aumentado notablemente este año, y pasa del 72% al 86%. El incremento en el reporte ha ido acompañado de la mejora formal de los informes presentados por las empresas.
- ▶ La calidad de los datos no presenta mejoras respecto a las ediciones anteriores. Sí se constata una mejora aislada en los indicadores relativos al ámbito de digitalización, en todos los sectores de actividad analizados.



Las menciones a los ODS aumentan prácticamente en todos los sectores, y suben del 73% al 77% de media

- ▶ El sector energético es el único en el cual no aumentan las menciones a los ODS. Esta situación se debe a la nueva entrada en bolsa de dos empresas que pertenecen al sector y, que no han reportado en su primer año en el mercado. Por tanto, no indica un cambio de tendencia en el sector.
- ▶ Las menciones a cada ODS se han multiplicado por dos en el periodo comprendido entre 2018 y 2021. Esto confirma la relevancia de la Agenda 2030 como elemento de comunicación en el reporte de las empresas cotizadas españolas, y en algunos casos puede indicar un avance en la integración de los ODS en la estrategia de las empresas.
- ▶ Son pocas las empresas que asocian proyectos y acciones específicas a los ODS cuando los mencionan (menciones ambiciosas). Ningún ODS ha sido referenciado en detalle por más del 15% de las empresas, hecho que contrasta con el alto porcentaje de menciones generales. Cabe destacar que, en ningún caso, un ODS es mencionado por más del 15% de las empresas de manera ambiciosa.



- ▶ El 86% de las empresas ha integrado la materialidad como un concepto básico en su ciclo de reporte. El 80% o más de las empresas de cada sector lo incluye en sus memorias, a excepción del sector inmobiliario que va más rezagado. Cerca de dos tercios de las empresas identifican a sus grupos de interés, y la mitad de estas compañías los describen y proporcionan datos sobre su posición en la cadena de valor. Es un dato relevante puesto que, en más de la mitad de los casos, los grupos de interés participan de manera directa en la identificación de temas materiales para la empresa.
- ▶ Los datos son muy positivos y parecen indicar una inclinación de las empresas cotizadas españolas a rendir cuentas y ser transparentes ante sus grupos de interés, una condición indispensable para la identificación de temas relevantes que permitan la integración estratégica de la sostenibilidad en la empresa.



En la mayoría de casos, los grupos de interés participan de manera directa en la identificación de temas materiales para la empresa



Introducción

El contexto socioeconómico y político en el cual publicamos este quinto Informe se ha vuelto más difícil y complejo para la transición hacia la sostenibilidad de lo que podíamos esperar tras la disrupción pandémica. A las dificultades para salir de las crisis sanitaria y social, se suman los efectos devastadores de la guerra de Ucrania. Una guerra que, además de provocar una crisis humanitaria en el corazón de Europa sin precedentes desde el final de la segunda guerra mundial, supone una seria amenaza para los sistemas de aprovisionamiento energético y alimentario, con todas las consecuencias que ello acarrea para las condiciones de bienestar de una población que cada vez muestra más señales de agotamiento tras el parón de la pandemia. La estabilidad en el corto plazo de los modelos socioeconómicos actuales y de los sistemas de organización colectiva se han puesto en entredicho. Cada vez se hace más difícil la toma de decisiones en el ámbito público y en el privado. Mientras tanto, la emergencia climática y medioambiental sigue intensificándose y amenaza seriamente la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible contemplados en la Agenda 2030.

El nuevo escenario obliga a matizar la visión y a revisar los ritmos de cambio contemplados en los grandes planes estratégicos diseñados los últimos años para la humanidad y para la sociedad europea. ¿Qué podemos esperar de los próximos años en relación con las estrategias de transición energética y con las medidas de recuperación post-covid? ¿Seremos capaces de reorientar, a tiempo, el enfoque de nuestras economías, para conseguir frenar la tendencia al cambio climático y a la pérdida de biodiversidad y minimizar sus efectos? ¿Qué papel está jugando el mundo empresarial ante estos nuevos desafíos? ¿Cuáles son las complicaciones implícitas en la toma de decisiones en materia de sostenibilidad empresarial? Estas son algunas de las preguntas que tratamos de dilucidar en el presente informe, no tanto ofreciendo respuestas conclusivas, sino más bien aportando información relevante y nuevas perspectivas empresariales para que el lector pueda formarse sus propias opiniones.

En la primera parte del informe, abordamos con detalle cuál es el estado de la situación actual en relación con la lucha contra el cambio climático. Concretamente, nos detenemos a explicar los distintos escenarios de reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero que plantea la comunidad científica, y subrayamos una vez más la importancia de que los gobiernos conduzcan con urgencia las medidas de transformación necesarias para acometer dichos cambios. Alertamos de que se está cerrando la ventana de oportunidad para que la lucha colectiva contra el cambio climático tenga efectos trascendentes y describimos un liderazgo político errático en relación con esta cuestión. También destacamos la necesidad de destinar más esfuerzos y recursos en paliar los efectos de la pandemia y de la transición energética en la sociedad, especialmente en los colectivos sociales más desaventajados y vulnerables. Además, describimos con detalle las medidas de recuperación económica que se vienen impulsando y sus conexiones, no siempre favorables, con la transición energética. Finalmente, apuntamos algunas de las tendencias y factores con afectación directa en la actuación empresarial en pro de la sostenibilidad, y señalamos la necesidad de que aparezcan nuevos liderazgos responsables y con visión sistémica.

En la segunda parte recogemos las opiniones de los representantes de las grandes empresas cotizadas que conforman el Grupo de Empresas Piloto del Observatorio de los ODS. Sus opiniones, de altísimo valor, nos ayudan a vislumbrar algunas de las principales tensiones y retos de la puesta en práctica de la sostenibilidad corporativa. Con estas entrevistas, hemos querido ir más allá del nivel discursivo, para arrojar luz sobre las dificultades y oportunidades implícitas en la toma de decisiones en esta materia y comprender mejor las características de los modelos de gobernanza que incorporan los principios y los requerimientos del desarrollo sostenible. Estamos convencidos que, solo aceptando y legitimando la complejidad inherente a la práctica de la sostenibilidad empresarial, será posible aprovechar todo su potencial de impacto en la sociedad y en el medioambiente.

Finalmente, la tercera parte recoge, un año más, un análisis detallado de los informes de sostenibilidad del conjunto de empresas cotizadas españolas. La visión longitudinal que hemos adquirido tras cinco años de investigación cuantitativa en este ámbito, nos permite apuntar una tendencia positiva a la transparencia empresarial y a la rendición de cuentas. Sin embargo, el reporte no financiero todavía es una disciplina relativamente joven con un gran recorrido por delante. En este capítulo apuntamos algunas de las principales líneas de desarrollo que están previstas para los próximos años y en qué medida el conjunto de empresas cotizadas españolas y sus sectores más representativos están preparados para incorporarlas.

Desde el Observatorio de los ODS creemos que hoy es más importante que nunca que aparezcan liderazgos, en todos los sectores, altamente concienciados con la gravedad de los retos que tenemos por delante y firmemente comprometidos con la búsqueda y aplicación de soluciones efectivas y duraderas que puedan conciliar la generación

de prosperidad con el cuidado de las personas y el planeta, y que lo puedan hacer en entornos de paz y mediante alianzas colaborativas. La guerra en Ucrania nos muestra bien a las claras el peor de los contraejemplos y el tipo de escenarios que nos espera si no somos capaces de impulsar conjuntamente los objetivos de la Agenda 2030. En este sentido, las empresas están llamadas a jugar un papel muy relevante en los próximos años. Por ahora, se ha impuesto un amplio consenso en el mundo empresarial y político sobre la necesidad de ampliar el foco de actuación de las organizaciones para contemplar, no solo los impactos de sus actuaciones sobre la economía, sino también sus impactos sobre la sociedad y el medioambiente. Ahora es necesario que el sector empresarial vaya un paso más allá y empiece a asumir y a comunicar con claridad las dificultades implícitas en la puesta en práctica del nuevo paradigma económico. Solo así será posible empezar a articular, conjuntamente con la sociedad civil y el sector público, modelos de desarrollo factibles y realmente sostenibles.

Contacto:
catlideratges
@esade.edu



Agradecimientos

Queremos agradecer a todas las personas y organizaciones el interés que han mostrado en el Observatorio de los ODS y sus contribuciones a mejorar la quinta edición del Informe.

Relación de participantes en las entrevistas realizadas con el Grupo de Empresas Piloto (GEP):

Acciona: José Luis Blasco (Global Sustainability Director), Isabel Garro (Global Sustainability Leadership Manager)

Agbar: Asunción Martínez (miembro del Comité de Sostenibilidad), Dulcinea Mejjide (Responsable de Diálogo y Participación)

CaixaBank: Eugenio Solla (Director de Sostenibilidad y miembro del Comité de Dirección), y Sandra González (Estrategia y seguimiento de sostenibilidad)

Colonial: Carlos Krohmer (Miembro del Comité de Dirección de Colonial & Director de Desarrollo Corporativo, Control de Gestión y Relación con Inversores.)

DKV Seguros: Josep Santacreu (CEO), Silvia Agulló (Directora de Negocio Responsable y Reputación)

Fluidra: Amalia Santallusia (Global HR-ESG Director), Ángela Sagastibelza (ESG Specialist)

Iberdrola: Roberto Fernández Albendea (Director de Responsabilidad Social Corporativa y Reputación), Mónica Oviedo (Responsable Gestión Sostenibilidad)

Meliá Hotels International: Mark Hoddinot (Chief Real State), Lourdes Ripoll (Corporate Responsibility Vice President)

Naturgy: Nuria Peinado (Directora de Medioambiente y RSC)

NTT DATA: Pilar Zulueta (Presidenta de la Comisión de Retribuciones y Nombramientos, y Consejera Independiente), María Jesús Villa (Responsable de RSC)

Repsol: María del Mar Granados (Manager Estrategia y Coordinación), Sonia Hernández Barrado (Gerente de Modelo y Planes de Sostenibilidad)

Telefónica: Elena Valderrábano (Chief Sustainability Officer), José María Bolufer (Head of Responsible Business & Sustainable Innovation)

Consejo Asesor

Arantxa Ribot (Fundación "la Caixa"), Joan Batalla (FUNSEAM), Maite Costa (Cátedra de Sostenibilidad Energética de la UB), Rosa María Juny y Sergi Fuster (Fundació PIMEC), Sandra González, (CaixaBank), Leire Pajín (REDS) y Rafael Vilasanjuán (ISGlobal).

DIFICULTADES EN LA TRANSICIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD

PARTE I

“La salida de la crisis ocasionada por la Covid-19 representa, para muchos, una oportunidad sin precedentes para reorientar el rumbo de las sociedades modernas y ofrecer alternativas de desarrollo más sostenibles. ¿Seremos capaces de aprovechar esta oportunidad?”

Informe IV del Observatorio de los ODS*

*Esta cita está extraída del informe publicado el año pasado, en 2021

2022, UN CONTEXTO MÁS COMPLEJO DE LO ESPERADO PARA LA TRANSICIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Ante la emergencia sanitaria provocada por la Covid-19, todo parecía indicar que una buena parte de los gobiernos del mundo no solo reaccionarían con medidas de recuperación para salir de la crisis a corto plazo, sino que, además, empezarían a construir nuevas bases para resetear el modelo económico capitalista e incorporar el respeto por el planeta y por las condiciones sociales básicas. Sin embargo, cuando nos fijamos en las múltiples facetas de la situación actual, observamos un entorno fragmentado y frágil, y una inestabilidad acrecentada por la disrupción geopolítica de la guerra en Ucrania. Ante este escenario, surge de nuevo la pregunta de si seremos capaces de reorientar nuestras economías y modelos de desarrollo para cumplir con las exigencias de cambio que requieren los grandes retos climático, medioambiental, social y económico.

La pandemia condicionó seriamente las agendas políticas, sociales y económicas en 2020 y 2021, y los planes de transición hacia la sostenibilidad alineados con la *Agenda 2030*¹. El año 2022 también se ha visto marcado por la aparición de nuevas mutaciones del virus que, ante los bajos índices de personas vacunadas en todo el mundo, frenan el desarrollo de las estrategias de recuperación y de transformación para impulsar un horizonte sostenible y coherente con la emergencia climática y medioambiental. El aumento de las rivalidades geopolíticas y, en particular, la guerra en Ucrania, no ha hecho sino acentuar las dificultades y puede tener fuertes repercusiones en función de la evolución del conflicto, especialmente en términos humanos, pero también en los sectores energético, agroalimentario y para el conjunto de la economía.

Tras el *shock* inicial, la pandemia abrió un espacio de reflexión sobre los pilares del desarrollo en que deben fundamentarse nuestras sociedades y los vectores sobre los cuales apuntalar la transición. Por un lado, se abrió un espacio de oportunidad para conectar la crisis climática –de largo recorrido y alcance– con la sanitaria, al ponerse de manifiesto la relación entre

los riesgos para la salud y el medio ambiente. Por otro lado, aumentó la preocupación por los temas sociales y de bienestar, que habían quedado rezagados ante otras prioridades. A lo largo de este proceso, se han dado las condiciones para revalorizar el conocimiento científico como brújula orientadora de la toma de decisiones, y se han reclamado acciones más decididas de los actores públicos en el diseño de escenarios futuros. También hemos observado una mayor voluntad de colaboración entre el sector público –los diferentes niveles de la Administración– y el sector privado, para impulsar iniciativas eficaces, generadoras de impacto y que respondiesen a las necesidades inmediatas de lo que estaba sucediendo.

Todo parece indicar que el momento de articular nuevos discursos, plantear iniciativas y dibujar medidas de recuperación ha llegado a su cenit. Queda por delante la difícil tarea de pasar de los discursos a la práctica, convertir las estrategias en actuaciones concretas y gestionar las tensiones inherentes a su implementación. En 2022, parece haberse abierto paso una nueva etapa de *normalización* de las emergencias y la fragilidad: hoy más que nunca, los entornos VUCA se consolidan como el nuevo tablero de juego de la acción empresarial.

Este escenario obliga a que los decisores públicos y privados orienten el rumbo de sus organizaciones sin perder de vista factores *a priori* exógenos a su ámbito de actuación que, sin embargo, les afectan directamente. Nos referimos a la incertidumbre en las proyecciones económicas y sanitarias, a la fatiga social o a la implementación de proyectos apalancados en las estrategias de recuperación sostenible. Las nuevas iniciativas recogidas en planes estratégicos como el *European Green Deal*² (transición ecológica, desarrollo digital, implementación de nuevas tecnologías, mecanismos de transición justa y elementos de cohesión social) deberán desarrollarse en el nuevo contexto de inestabilidad de 2022: el aumento de los precios de las materias primas, los alimentos,

los fertilizantes y los hidrocarburos, la creciente inflación, las interrupciones en las cadenas de suministro global, las restricciones a la movilidad, las diversas brechas existentes que pueden agravarse por los desajustes en la economía. Todo ello se producirá, además, en el contexto de un nuevo sentimiento colectivo de vulnerabilidad, de una polarización ideológica creciente y de alteración de la globalización, tal como la hemos entendido en las últimas décadas.

Este nuevo contexto pone de relieve las fisuras más profundas del modelo capitalista de producción y consumo, anunciadas por primera vez hace exactamente cincuenta años (1972), con la publicación del informe *The Limits to Growth*, liderado por Donella Meadows y publicado por el Club de Roma con ocasión de la I Cumbre de la Tierra de las Naciones Unidas³. A pesar de las repetidas alertas emitidas por la comunidad científica desde entonces, la inmovilidad política, las dinámicas cortoplacistas implícitas en los modelos de gobernanza económica y la falta de concienciación pública nos han llevado a empeorar el diagnóstico, en vez de mejorarlo.

El Sexto Informe de evaluación del IPCC, titulado *Ahora o nunca*, introduce por primera vez el debate crecimiento *versus* decrecimiento, latente en las reflexiones sobre las posibles respuestas a la emergencia climática. Este debate contrapone dos visiones del desarrollo. Por un lado, la visión (capitalista) preponderante, que defiende la posibilidad de seguir creciendo, *desacoplando* el crecimiento económico de la contaminación atmosférica, a través de la innovación y de las nuevas tecnologías, reduciendo los recursos o reciclando su uso y mejorando la eficiencia energética. Por otro lado, la visión del *decrecimiento* –a veces acompañada de términos como *poscrecimiento* o *posdesarrollo*–, que sostiene que será imposible desacoplar el crecimiento, tal como lo entendemos hoy, del agravamiento de la emergencia climática y medioambiental sin una disminución de la producción y del consumo de bienes y energía. Además, este segundo modelo

“regenerativo” defiende que la aplicación de criterios únicamente monetarios para evaluar la creación de riqueza es insuficiente para medir el bienestar y los niveles de desarrollo individual y colectivo. Pese a la relevancia creciente que está adquiriendo este debate, todavía se han desarrollado pocas investigaciones que permitan pronosticar, con datos científicos, la validez de los argumentarios crecientistas o *decrecientistas*⁴.

Pero, más allá de este gran debate de fondo, que debemos abordar desde la reflexión académica y el debate político, la magnitud de los retos que tenemos por delante y la necesidad urgente de adoptar medidas efectivas para superarlos nos obligan a plantearnos también qué pueden hacer los distintos agentes sociales, en especial el mundo empresarial, en este momento. Este capítulo se centra precisamente en este objetivo. Por un lado, describe cómo se están desarrollando los distintos escenarios para combatir la emergencia climática y la desigualdad creciente, poniendo el énfasis en el liderazgo errático de los gobiernos y en el papel cada vez más relevante que se atribuye a las empresas. Por otro lado, presenta el estado de situación hasta finales del 2021 con respecto a las políticas de recuperación y el estado de cumplimiento de la Agenda 2030. Finalmente, pone el foco en las principales tendencias y factores que afectarán la transición empresarial hacia la sostenibilidad, y destaca la necesidad de avanzar hacia nuevos modelos de liderazgo, que contengan visiones integrales de las problemáticas y sus soluciones.



SE CIERRA LA VENTANA DE OPORTUNIDAD PARA RESPONDER AL CAMBIO CLIMÁTICO Y A LA EMERGENCIA MEDIOAMBIENTAL

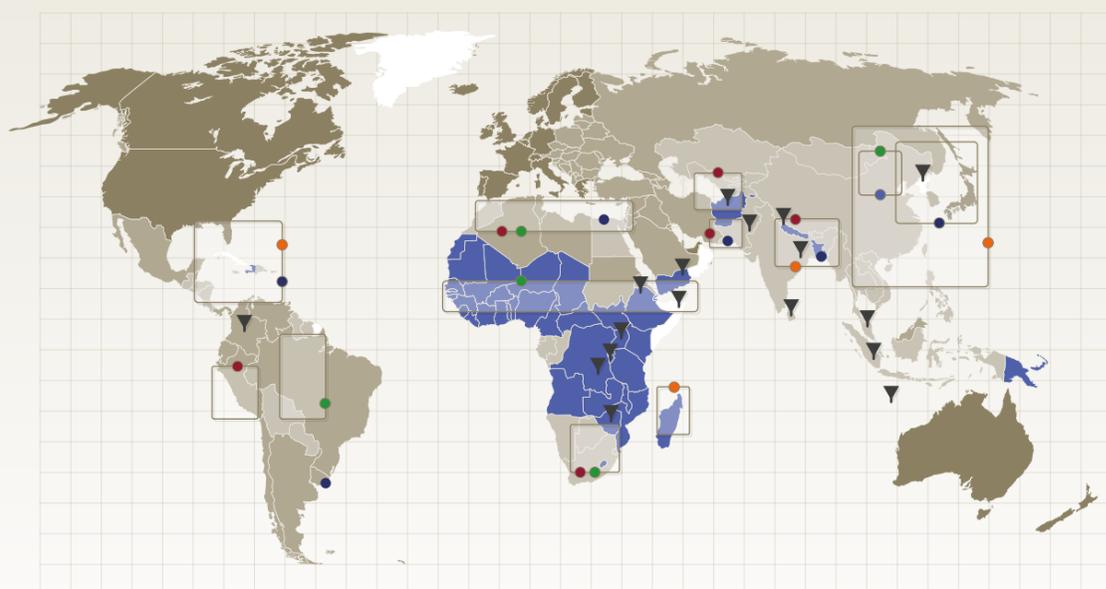
El último informe del IPCC, *Cambio climático 2022: Impactos, adaptación y vulnerabilidad*⁵, sigue alertando de los riesgos de un aumento de la temperatura superior a 1,5°C en las próximas décadas y de las consecuencias peligrosas e irreversibles de superar los 2° de no reducirse drásticamente los actuales niveles de emisiones. **También alerta de que el tiempo para corregir los efectos devastadores del cambio climático se está agotando, y apunta el año 2025 como la fecha límite, antes de entrar en una fase impredecible y de gran capacidad desestabilizadora.**

Los efectos negativos del cambio climático los sufrirán especialmente las poblaciones más vulnerables del planeta, que en muchos casos ya están inmersas desde hace años en conflictos de larga duración. Además, producirán efectos difíciles de cuantificar en las infraestructuras; afectarán los recursos hídricos –y, por tanto, al acceso al agua–, y amenazarán la seguridad alimentaria de muchas personas.

Factores medioambientales y conflictos que potencialmente afectan la migración

Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en el apartado *Data and Maps* de la Agencia Europea de Medioambiente (EEA)⁸

01



Desarrollo Humano

- Desarrollo escaso
- Desarrollo muy alto
- Desarrollo medio
- Sin datos
- Desarrollo alto

Temas del clima

- Degradación de los recursos de agua dulce
- Ciclonas, tormentas y catástrofes por inundaciones
- Descenso de la producción de alimentos
- Aumento del nivel del mar
- ▼ Principales problemas relacionados con el clima

La esperada intensificación de los fenómenos meteorológicos extremos alerta de la importancia de la planificación resiliente y, además, pone de relieve la interconexión de los impactos entre diferentes zonas del planeta. Los expertos señalan, una vez más, la urgencia de implementar más y mejores medidas para abordar el cambio climático (adaptación) y de reducir drásticamente los niveles de emisiones (mitigación), basándose en criterios de igualdad y justicia, que incorporen además los conocimientos de las comunidades locales.

“La evidencia científica es inequívoca: el cambio climático constituye una amenaza para el bienestar de la humanidad y para la salud del planeta. Si se sigue retrasando la puesta en marcha de una acción concertada a escala mundial, se agotará el plazo breve –y que se reduce rápidamente– de que disponemos para asegurar un futuro digno.”

— Pörtner, vicepresidente del IPCC

Para dar cumplimiento a los objetivos del Acuerdo de París, el mundo necesitaría reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 55% (umbral de 1,5°C) o en un 30% (umbral de 2°C) en los próximos años. Pese a la ambición política que han mostrado algunos países, los compromisos actuales de reducción de las emisiones llevarían a un aumento de la temperatura de 2,7°C a finales de siglo, según los datos del *Informe sobre la Brecha de Emisiones 2021* del PNUMA⁷. El IPCC, de acuerdo con los compromisos de la COP26, eleva el aumento de las temperaturas hasta los 3,6°C. Si bien los compromisos de neutralidad climática a 2050 son esperanzadores, la falta de concreción de los aspectos técnicos y de coherencia con las contribuciones determinadas de los países (NDC) hace que sean menos determinantes de lo esperado para el éxito del Acuerdo de París. Si estos planes entran en vigor a partir de 2030, como en la propuesta de China o de la India, sin adoptar antes medidas de reducción muy exigentes, resultaría imposible limitar el calentamiento a los 2°C, según los expertos.

Escenarios de temperatura global para 2100

Fuente: elaboración propia a partir de la información del informe *Climate Action Tracker*

02



NDC: Contribuciones determinadas a nivel nacional para 2030. Son planes nacionales no vinculantes para la acción climática, que incluye objetivos para la reducción de emisiones de GEI.
LTS: Estrategias a largo plazo. Son planes nacionales para abordar el cambio climático a desarrollar para mediados de siglo.

“Debemos imaginar cómo vamos a implementar estas medidas de mitigación con urgencia. El Informe señala que deben aplicarse a todos los sectores: la energía, el transporte, la industria, el uso de la tierra, las ciudades y las infraestructuras.”

— Thelma Krug, vicepresidenta del IPCC

Este contexto envía señales contradictorias al sector privado: si bien se incentiva la transición ecológica y se ofrecen recursos para ello, las empresas no perciben un entorno de seguridad jurídica claro. Pueden comunicar unos objetivos estratégicos de reducción de las emisiones que se corrijan en función de la ambición política, o desarrollar estrategias geográficas que, pese a cumplir con la legalidad,

no contribuyan globalmente a la lucha contra la emergencia climática. Cada vez son más las empresas que adoptan estrategias de emisiones cero para 2050, que se comprometen con alianzas público-privadas e intraempresariales para liderar el cambio y que participan en las cumbres internacionales, reforzando su rol de agentes de cambio y constituyendo, al mismo tiempo, grupos de presión para influir en las nuevas políticas. Las Naciones Unidas han conformado un grupo de 17 expertos para fijar unos criterios concretos que permitan evaluar los compromisos de las empresas, las regiones y las ciudades, y evitar así el *greenwashing*^{8,9}. Los criterios deben basarse en la transparencia, ser creíbles y establecer planes de implementación. Se prevé publicar el primer informe de recomendaciones a finales del año 2022.

Cambio en las emisiones de CO₂ por combustible fósil, en relación con 2019. Periodo 2019-2021

Fuente: elaboración propia a partir del informe *Global Energy Review: CO₂ emissions in 2021*, IEA



Existe el riesgo de que la excepción se convierta en norma

La experiencia de la recuperación económica tras el parón de 2020 no apunta escenarios demasiado optimistas para la lucha contra el cambio climático. La economía mundial creció un 5,9% en 2021 y previsiblemente se quedará en el 4,4% en 2022, fuertemente condicionada por el conflicto en Ucrania y por las sanciones internacionales impuestas a Rusia. En este período (2021), las emisiones de gases de efecto invernadero registraron el mayor repunte documentado hasta la fecha, con el consiguiente incremento del 6% entre la combustión para la generación de energía y los procesos industriales. La reactivación de la actividad, la demanda excepcional de energía y los estímulos fiscales y monetarios provocaron no solo que se recuperasen los niveles previos a la pandemia, sino que se superaran con creces, dejando sin efectos las reducciones registradas en 2020.

El carbón concentra el 40% del total de las emisiones, seguido del gas natural y de otros combustibles fósiles cuyas emisiones, sin embargo, no han vuelto a los niveles previos debido a las restricciones a la movilidad en el transporte por carretera y en la aviación¹⁰. El uso del carbón ha sustituido un porcentaje importante de gas en los países emergentes, debido a su alto precio, pero también en muchas plantas eléctricas de los Estados Unidos y de Europa. A pesar de ello, la participación de las energías renovables y de la energía nuclear en la generación de electricidad el año pasado batió otro récord histórico, al superar la del carbón.

El aumento global de las emisiones guarda correlación con el incremento del PIB global, siguiendo la tendencia de acoplamiento de las últimas décadas, e ignora las premisas de una recuperación sostenible basada en tecnologías alternativas. La Agencia Internacional de la Energía (AIE) apunta una diferencia significativa entre economías¹¹: Mientras que los Estados Unidos y la Unión Europea registraron unos niveles de emisiones inferiores a 2019 (-4% y -2,4%, respectivamente), China es responsable del 33% de las emisiones globales, al aumentar un 10% su demanda de energía como consecuencia del crecimiento del PIB. Por su parte, la India es responsable del 13% de las emisiones globales.

La AIE ha alertado de que unos valores similares de GEI en los próximos años darían al traste con las aspiraciones de neutralidad climática en 2050, puesto que la reducción de unos actores no servirá para compensar la actividad de otros, sino que estos limitarán seriamente el éxito global de las estrategias de recuperación y transformación anunciadas, o de los pactos verdes.

EL AUMENTO DE LA DESIGUALDAD LIMITA SERIAMENTE EL ÉXITO DE LA TRANSICIÓN SOSTENIBLE

La preocupación por los aspectos sociales ha sido otra de las principales consecuencias de la afectación del coronavirus. Desde el ámbito público y desde el sector privado, se han impulsado diferentes iniciativas para garantizar la seguridad sanitaria y laboral de los trabajadores, con instrumentos para reducir el impacto socioeconómico debido a las intermitencias en la actividad empresarial, mecanismos de protección para la población más vulnerable y, de forma más amplia, para recuperar el prestigio de los cuidados y de las políticas para el bienestar de las personas.

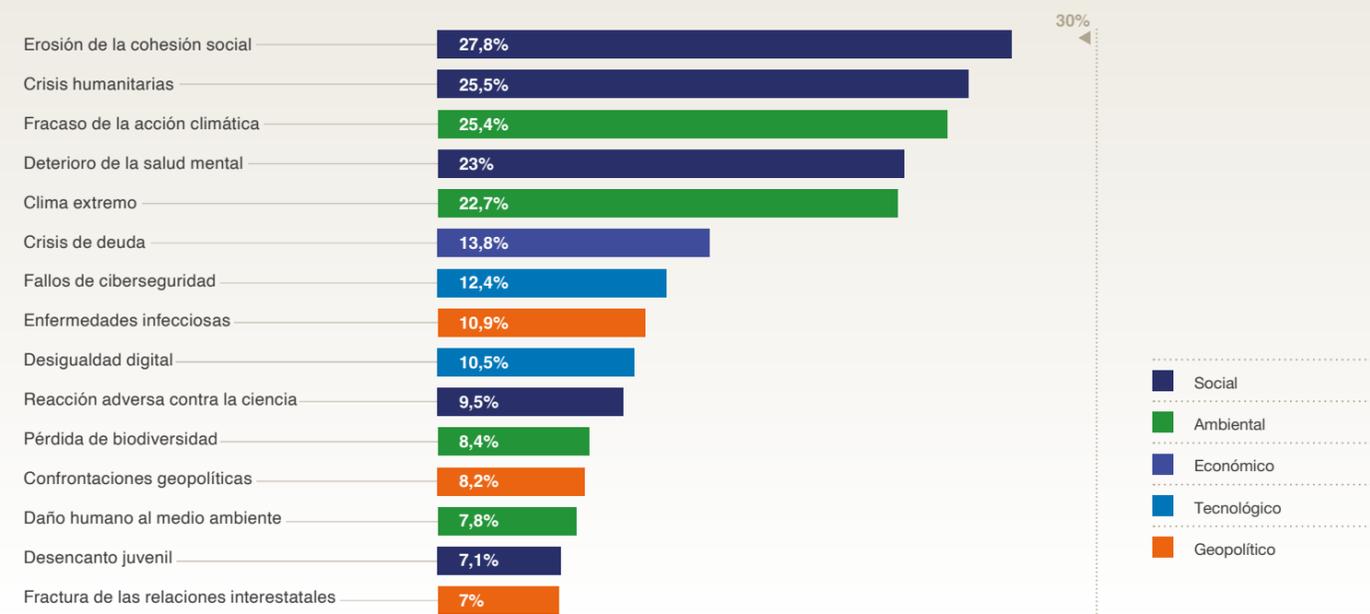
Sin duda, son esfuerzos loables para hacer frente a una situación de emergencia, pero persisten las inquietudes sobre los escenarios futuros, cuando finalicen las medidas extraordinarias. En este sentido, las políticas de recuperación y de transformación económica, con el ejemplo de los fondos *NextGenerationEU*, distinguen claramente las prioridades de actuación (transición ecológica, digitalización, tecno-

logía), pero destinan muchos menos recursos a los mecanismos para la transición justa (siempre asociados a estos pilares) o ni siquiera hacen referencia a una estrategia de consenso contra la pobreza, el hambre o el acceso a la salud.

La desigualdad ha aumentado significativamente a raíz de la pandemia, pero de forma mucho más marcada en los países de rentas medias y bajas, donde las condiciones preexistentes eran más desequilibradas o cuyos gobiernos tienen poca capacidad económica y/o política para la adopción de medidas de protección extraordinarias¹². La desigualdad en el acceso a la atención médica, al mercado de trabajo, a la educación y a los bienes y servicios básicos incide, de forma especial, en las mujeres y niños o en los colectivos racializados, de bajos ingresos o marginados, y puede tener graves consecuencias en los próximos años, agravadas por los impactos del cambio climático y por las tensiones geopolíticas.

Riesgos que más han empeorado desde el inicio de la crisis de la Covid-19

Fuente: elaboración propia a partir del informe de *Riesgos Globales 2022*. WEF¹³



Los conceptos de equidad climática y, más extensamente, de justicia medioambiental, identifican las diferencias estimadas en las emisiones de carbono por individuo en función de sus percentiles de riqueza. Sobre la base de estos valores, pueden apreciarse los desequilibrios no solo entre los países ricos y los de rentas más bajas, sino entre el grupo del 10% más rico y el 50% más pobre. Paradójicamente, es el segundo grupo el que experimentará en mayor medida las consecuencias del cambio climático, ya sea por los impactos medioambientales directos en sus territorios o bien por las derivadas del precio de los recursos, de los alimentos, de los movimientos de población, etc.

El 10% de la población más rica es responsable de casi el 50% de las emisiones globales, mientras que el 50% más pobre alcanza apenas el 12%.

Por consiguiente, los planes de reducción de las emisiones deberían no solo reflejar compromisos de mitigación, sino ir acompañados de análisis para evaluar quiénes se verán más

afectados por las medidas y cómo compensar dicha afectación. En las regiones con más desigualdades, las emisiones per cápita del 10% de la población más rica todavía son más desproporcionadas con respecto al conjunto del país. Ello se observa especialmente en América del Norte, el Asia central y oriental, Rusia y Oriente Medio y el norte de África (MENA).

Esta circunstancia refuerza la demanda de que las políticas de mitigación no recaigan sobre quienes no tienen responsabilidad en el exceso de emisiones de sus sociedades. Se estima que el 10% de la población que menos emite en Europa ya cumple con los escenarios de reducción de las emisiones para 2030, expresadas en términos per cápita. Si atendemos las relaciones entre capital, poder económico financiero e influencia en la toma de decisiones, la situación de desigualdad global podría agravarse en los próximos años. En este sentido, el concepto de “violencia económica”¹⁴ hace referencia a las decisiones legislativas y políticas de tipo sistémico diseñadas para favorecer a las personas más ricas y poderosas, que perjudican directamente a la amplia mayoría de la población mundial.

En los informes *World Inequality Report 2022* y *Las desigualdades matan* (2022), se proporcionan datos rotundos sobre la desigualdad de rentas, la inequidad en la distribución de la riqueza, la tendencia a la concentración del capital en los países desarrollados y en vías de desarrollo y la diferente contribución individual al cambio climático. El impacto de la pandemia habría podido revertir dos décadas de avance en las cifras de pobreza extrema.

INGRESOS €

A excepción de Europa, en todas las regiones del mundo el valor de los ingresos del 50% de la población más pobre es inferior al 15% del total, mientras que los ingresos del 10% más rico representan el 40%.

En América Latina, el Caribe, el África subsahariana, Oriente Medio y el norte de África, son tan solo del 10%, en comparación con el 60% obtenido por los más ricos.

RIQUEZA

El 10% de los más ricos acumulan el 76% de la riqueza global, el 50% más pobre, tan solo el 2%.

La riqueza del 10% más rico, que incluye las clases medias de los países ricos, crece a un ritmo inferior a la riqueza mundial, pero la del 1% más rico del planeta crece más rápidamente y concentra el 38% del aumento registrado entre 1995 y 2021.

El número de mil millonarios ha pasado del 7 al 11%, pese a representar tan solo el 0,1%.

Los riesgos de la “maladaptación” climática

En relación con la Agenda 2030 y las acciones para la adaptación climática, especialmente en zonas vulnerables y en países en vías de desarrollo, en los últimos años han aumentado sensiblemente las actuaciones destinadas a planificar infraestructuras y modelos resilientes. Dichas acciones han sido desarrolladas tanto por los gobiernos, a través de la cooperación al desarrollo, como por las grandes empresas internacionalizadas y, en particular, por los sectores de las infraestructuras y la digitalización, con el objetivo de reducir la vulnerabilidad de las poblaciones a los impactos del cambio climático.

El término *maladaptación*¹⁵ hace referencia a las acciones que, persiguiendo una mayor resiliencia, refuerzan involuntariamente la vulnerabilidad, ya sea por su mala planificación o porque ofrecen soluciones objetivamente beneficiosas sin atender suficientemente a las necesidades locales. Recientemente, se han identificado tres características de estas *iniciativas*¹⁶:

01.

Medidas que refuerzan la marginalidad de grupos ya apartados, sin que puedan beneficiarse de los proyectos en el futuro, y que además perpetúan las causas políticas y sociales que provocan las desigualdades de sistema.

02.

Iniciativas que amplían la vulnerabilidad, al sustituir o alterar los medios de vida existentes.

03.

Proyectos enfocados excesivamente a abordar el corto plazo, sin incorporar proyecciones adaptadas a los impactos a largo plazo.

El potencial de contribución del sector privado en estos entornos es enorme, pero también lo es su responsabilidad en la incorporación de las demandas de los grupos de interés allí donde operan, el conocimiento de la realidad local y el estudio

de escenarios para ofrecer alternativas de desarrollo ante el desmantelamiento de actividades altamente contaminantes o basadas en prácticas que vulneran los derechos humanos.

EL LIDERAZGO POLÍTICO GLOBAL AVANZA DE FORMA ERRÁTICA

Las cumbres de la “última oportunidad”

La reactivación de las grandes citas internacionales en 2021 ha puesto de manifiesto la distancia entre las expectativas de la comunidad científica y de la sociedad en los planes de ambición climática, y el liderazgo que han mostrado los países a la hora de concretar los compromisos. La COP26 de Glasgow, celebrada con un año de retraso, brindaba una oportunidad para concretar la actualización de las contribuciones determinadas nacionales (NDC) de los países, su alineación con las políticas de transformación y la voluntad de una mayor cooperación con el sur global. Tras un período de desconfianza en los primeros momentos de la Covid-19, la COP26 era una buena ocasión para dar credibilidad a los planes de neutralidad climática en 2050 y revisar los que no entrarán en vigor hasta 2030, como el de China. A pesar de las revisiones al alza, los documentos presentados apuntan una senda de incremento de la temperatura de 2,7°C en 2100. En la cumbre, no se logró una mención explícita al abandono de los combustibles fósiles ni ningún acuerdo para poner fin a los subsidios a estas energías, salvo el acuerdo sobre el carbón, que contó con el apoyo de 23 países¹⁷,

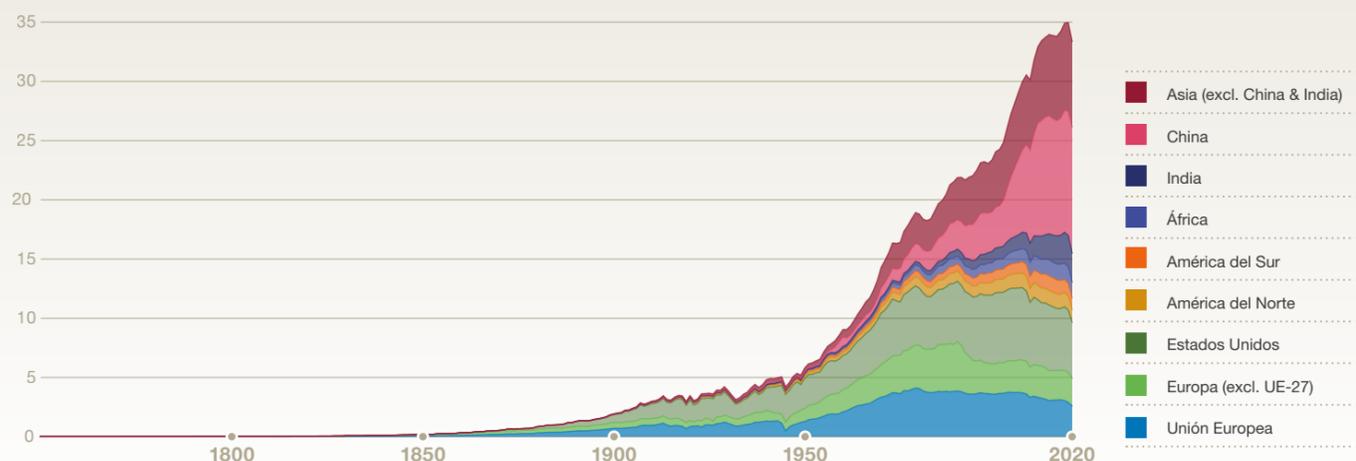
bancos e instituciones financieras, lo cual supuso un gran logro, al igual que el refuerzo de los planes de financiación internacional para llegar a los 100.000 millones de euros anuales, cifra que se alcanzará en 2023.

Uno de los principales problemas de estas cumbres reside en la dificultad de interpretar sus resultados. Pese a lo descrito anteriormente, se firmaron tres nuevos acuerdos para reducir un 30% las emisiones de metano (aunque sin el compromiso de China, Rusia o la India), luchar contra la deforestación y dejar de fabricar vehículos de combustión en 2035 en los principales mercados y en 2040 a escala global, por parte de actores públicos y privados relevantes. La complejidad para entender los acuerdos radica en los actores que adoptan estos compromisos voluntarios, o rechazan sumarse a ellos, y en sus ritmos de aplicación, así como en la alineación o no de estas acciones con sus contribuciones y objetivos internos.

Emisiones anuales de CO₂ de combustibles fósiles, por región del mundo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de Global Carbon Project disponibles en Our World in Data

05



Por otro lado, la reactivación de los compromisos de financiación para adaptarse al cambio climático en los países de rentas bajas y en condición de insularidad es un éxito, aunque llegue tarde. Otro de los retos para la próxima cita internacional será acordar el esquema de financiación posterior a 2025 y los mecanismos de compensación a los países más afectados¹⁸, un elemento todavía poco desarrollado.

Será de gran importancia hacer el seguimiento de todos estos compromisos en la próxima cumbre de Sharm-el-Sheikh (Egipto), la COP27, pero para ello debe haber una mayor concienciación y exigencia de rendición de cuentas a los gobiernos por parte de sus sociedades. En este sentido, un sector privado consciente y comprometido podría actuar tanto para reclamar la rendición de cuentas como para aumentar la ambición de los gobiernos, impulsando la innovación necesaria para hacerlo posible.

Aumenta la presión sobre las empresas para asumir su parte de corresponsabilidad en el desarrollo colectivo

Las medidas de protección ante las consecuencias de la pandemia han devuelto a lo público una posición de liderazgo en la planificación de las prioridades y de las estrategias post-Covid. Este liderazgo se ha traducido en un mayor protagonismo de los gobiernos en la orientación de la economía y como proveedores de financiación y garantes de la cohesión social. Para sufragar los programas de gasto, se hizo evidente la urgencia de rediseñar la fiscalidad internacional, concretamente en el ámbito digital y, en especial, con respecto al pago de impuestos por parte de las grandes empresas multinacionales. Las normas actuales permiten a las empresas obtener beneficios en una jurisdicción determinada sin estar obligadas a tributar allí por el impuesto de sociedades.

En el ámbito de la OCDE, el Enfoque de dos pilares para abordar los desafíos fiscales derivados de la digitalización de la economía ha supuesto la culminación de un debate abierto durante décadas cuyas normas entrarán en vigor en 2023 a escala global, al ser un acuerdo adoptado por 136 países. El primer pilar velará por garantizar una distribución más justa de los beneficios y de los impuestos aplicables a las grandes multinacionales e introduce un mecanismo obligatorio y vinculante de resolución de controversias. Este acuerdo establece derechos de imposición sobre el 25% de los beneficios residuales de las multinacionales, que podrán ser reubicados a aquellos territorios en que se encuentran realmente sus usuarios y clientes. El segundo pilar estipula un impuesto de sociedades mínimo a escala global del

Para que los compromisos de los Estados sean democráticos y respeten una transición justa, el debate sobre la implicación de cada país debe producirse en el marco de las instituciones nacionales y, en la medida de lo posible, gozar de amplios consensos sociales que permitan compartir la visión de sistema sobre las transformaciones impulsadas a largo plazo. En este marco, los planes de neutralidad climática de las empresas pueden aportar más valor, ya que se servirán de escenarios estables y con seguridad jurídica, y permitirán incorporar sus estrategias de reducción de emisiones en los objetivos nacionales del país. De nuevo, se pone de manifiesto la necesidad del diálogo entre actores públicos y privados, y de cooperación entre distintos sectores de actividad, para asumir un cambio en las políticas de crecimiento que afecta sustantivamente el actual modelo económico.

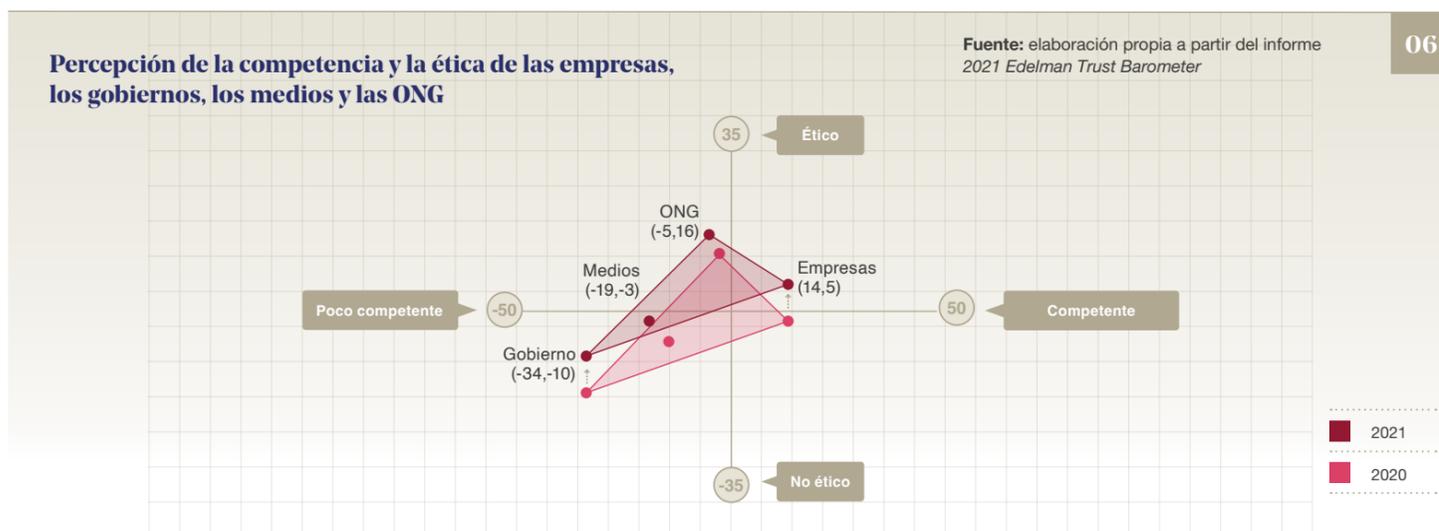
15% para las corporaciones. Esta decisión no elimina la competencia a la baja entre territorios, pero sí introduce elementos correctores para la protección de las bases imponibles, de importancia creciente ante la actividad basada en los servicios digitales de las multinacionales y vinculada a la propiedad intelectual.

Estas dos medidas, impulsadas por la UE y por la Administración Biden, son un eje importante para la “generación de ingresos propios” en la jerga de la Comisión Europea, que sostengan la financiación de parte de los fondos NextGenerationEU. A pesar de ello, y en función de las circunstancias previas, tendrán efectos muy limitados en algunos países. Las medidas van acompañadas de otras dos líneas, en el caso europeo, que inciden directamente sobre el factor medioambiental: por un lado, los ingresos provenientes del comercio de las emisiones ETS y, por otro, las transferencias de un nuevo mecanismo de ajuste de carbono en frontera¹⁹, que entrará en vigor en 2026. Se trata de la imposición de aranceles sobre aquellos productos que la UE importa y cuya huella de carbono es superior a la permitida en territorio europeo, para garantizar la competencia de los productores europeos y evitar la fuga de carbono o la deslocalización de la actividad empresarial a otros territorios con normas más laxas. La medida afectará inicialmente a cinco sectores clave: el acero, el cemento, los fertilizantes, el aluminio y la electricidad, y no debe entrar en conflicto con las reglas de la OMC.

EL ROL CRECIENTE DE LAS EMPRESAS EN LA GENERACIÓN DE CONFIANZA EN LA SOCIEDAD

El sector privado tiene un rol fundamental para generar confianza a la sociedad y a los demás actores institucionales, las ONG y los medios de comunicación²⁰. Por segundo año consecutivo, el *Edelman Trust Barometer 2022* sitúa las empresas como las entidades más fiables, por delante de todas las demás. El estudio subraya la pérdida de confianza en las administraciones y de los medios de comunicación y señala la desinformación y la incapacidad de mantener debates constructivos sobre aquellas cuestiones en las cuales se está en desacuerdo.

Las empresas obtienen mejores puntuaciones en la percepción de su competencia y de su comportamiento ético, pero se considera que todavía no están haciendo lo suficiente en acciones contra el cambio climático o en las desigualdades económicas, la actualización de las competencias profesionales y la puesta a disposición de información fiable, todos ellos retos asociados a la transición hacia la sostenibilidad.



Se distingue el liderazgo empresarial en la transformación de la sociedad y, en particular, el rol de los CEO para adoptar una posición visible sobre las políticas relacionadas con la economía y el empleo, la tecnología, los salarios, el cambio climático o la relación entre inmigración y fuerza laboral. Las empresas son percibidas como agentes de cambio positivo, con capacidad para ejecutar, tener impacto y coordinarse con otros actores.

Estas consideraciones ponen de manifiesto la necesidad de adoptar y cumplir políticas de transparencia, anticorrupción y rendición de cuentas por parte de las empresas, así como las altas expectativas en torno a ellas como motores de cambio y de valor para la sociedad.

La identificación de los consumidores y de los clientes con aquellas empresas que comparten sus valores refuerza la dimensión de la gobernanza y la importancia de la reputación para transmitir su propósito social y posicionarse ante sus competidores. Por otro lado, se reclama pasar de la visión reactiva de la gobernanza como *compliance*²¹ a una visión proactiva de responsabilidad ante la sociedad para que los criterios de actuación a favor de la sostenibilidad cobren relevancia frente a los criterios del beneficio económico, a la vez que permitan dar respuestas a las demandas de los *stakeholders* de la empresa.

AVANCE EN LAS ESTRATEGIAS PARA LA TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA

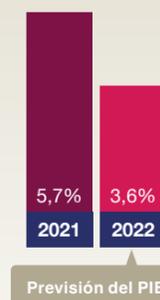
Los escenarios de inestabilidad política, volatilidad de precios e inflación creciente son poco propicios para el despliegue de estrategias de inyección de recursos que permitan al capital privado incrementar sus inversiones vinculadas a la sostenibilidad. Las transformaciones previstas para la resiliencia de las sociedades deben tener la capacidad de generar confianza y, en la medida de lo posible, evitar disrupciones que afecten desproporcionadamente los modos de vida de las personas. Eso es precisamente lo que está en juego para Europa, en un momento en que los conflictos bélicos tradicionales como el de Ucrania, y toda su magnitud, parecían poco probables.

La OCDE prevé que la guerra de Ucrania repercuta sobre la economía global en un 1% y en la eurozona en un 1,4%. Además del drama humano, las proyecciones indican un posible aumento de la inflación debido al incremento de los precios de los combustibles fósiles, de los metales y de los componentes para fertilizantes, y también a la afectación sobre las cosechas cultivadas en Ucrania y Rusia²². En los próximos meses, también será interesante seguir la evolución

de los compromisos con relación a los presupuestos nacionales de defensa y analizar en qué medida ello puede afectar y/o reordenar otros vectores de desarrollo sostenible.

Cada vez son más las voces críticas que alertan sobre los programas de recuperación económica, que no sirven para que amplios sectores de la sociedad mejoren sus condiciones de vida. Para estos grupos, la actividad del sector privado tampoco ofrece oportunidades de prosperar. Algunos economistas hablan de la recuperación “en forma de K”²³, que se produce cuando las condiciones mejoran más rápidamente para quienes se hallan en mejor posición (franja superior) que para quienes ya estaban en la parte inferior y contaban con menos ingresos, que siguen empeorando o apenas mejoran. La persistencia de estos desequilibrios sin que se apliquen medidas correctoras puede agudizar el malestar y el deterioro de la confianza en las sociedades, al percibirse serias carencias entre quienes no pueden participar de la prosperidad económica en contextos macroeconómicos supuestamente favorables y quienes se benefician de los cambios.

Estados Unidos, una recuperación económica exitosa que no ofrece avances en los retos sociales



Los Estados Unidos han logrado una recuperación económica exitosa en términos de crecimiento de su PIB, al superar claramente los niveles prepandemia de 2019, (el 5,7% en 2021 y una previsión del 3,6% para 2022), con unas tasas de desempleo en torno al 4%²⁴. En noviembre de 2021, la Administración Biden adoptó el Plan de Infraestructuras para el país, con un proyecto de inversión de 1.200 M€ que supone la mayor financiación de proyectos de infraestructuras en décadas (renovación de carreteras, puentes, sistemas de energía y transporte público), reforzada además por los buenos datos de la inversión extranjera directa. El proyecto también prevé programas para crear una red nacional de carga de vehículos eléctricos, así como la producción de paneles solares, granjas eólicas, baterías y motores eléctricos, entre otros, que potenciarán la reindustrialización y la resiliencia del país, alineándose con la transición ecológica y digital.

No obstante, la lectura en clave de contribución a la Agenda 2030 es engañosa, puesto que la esperanza de lograr el mayor consenso social del país con el programa *Build Back Better* no se ha cumplido hasta la fecha y parece poco probable que sea una realidad, a menos que se redefina significativamente. El programa, que ya había experimentado

un recorte ambicioso, de los 3.500 M€ iniciales hasta los 1.750 M€, habría supuesto la propuesta más amplia de gasto social, con medidas de expansión de la sanidad pública y contra la pobreza infantil, el abaratamiento de la atención sanitaria, la ampliación de las bajas de maternidad y otras medidas para combatir el cambio climático.

Actualización del avance del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, y los fondos NextGenerationEU

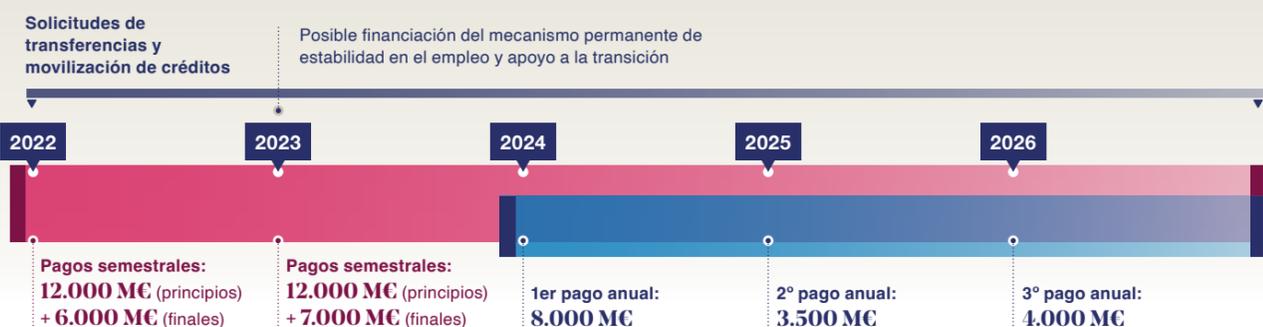
España ha sido el primer estado de la UE en realizar los diferentes trámites y presentar con éxito múltiples proyectos para acceder al Mecanismo de Recuperación y Resiliencia. La Comisión Europea (CE) aprobó el pasado 1 de diciembre el desembolso de 10.000 millones de euros a España, que se suman al anticipo concedido de 9.000 millones. De todos los fondos asignados a España (140.000 millones), se han solicitado 70.000 millones en concepto de trans-

ferencias para el período 2021-2023, en que deben asignarse la mayoría de los recursos²⁵. Ello revela el reconocimiento del impulso que puede suponer la llegada de los fondos y el potencial todavía mayor de multiplicar la inversión privada en la transición sostenible, acelerando así las tendencias que ya se estaban mostrando antes de la pandemia.

Calendario previsto para el desembolso de fondos para España por la Comisión Europea

Fuente: elaboración propia

07



Pasos para el desbloqueo de los fondos NextGenerationEU

La aprobación y el desbloqueo de las peticiones está vinculada a la revisión, por parte de la CE y de los Estados miembros, de los objetivos presentados por cada país –en el caso de España, un programa de 52 hitos (el Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia)–, ligados a la modernización de la economía conforme a las recomendaciones del semestre europeo.

De acuerdo con la ejecución del Plan, toda la legislación y las estrategias puestas en marcha deben alinearse con las 10 prioridades de acción (Administración del siglo XXI, transición ecológica, desarrollo del capital humano, digitalización, mercado laboral, turismo sostenible...) que se detallan en objetivos concretos

(hitos). De esta forma, toda norma se inscribe en el Plan Nacional que sirve para justificar y presentar ante la UE los proyectos de desarrollo-país. Son ejemplos de ello la aprobación de la Ley de cambio climático en abril de 2021, la reforma de las pensiones o la modificación de la reforma laboral. También la Ley de trabajo a distancia, el Proyecto de Ley de creación y crecimiento de empresas, el ingreso mínimo vital, la Ley de ciberseguridad 5G, así como la Estrategia de Movilidad Segura, Sostenible y Conectada o la Hoja de Ruta para el desarrollo de la Eólica Marina y de las Energías del Mar, entre otros.

La contribución de las empresas al despliegue del Plan de Recuperación

La participación del sector privado, en especial de las grandes empresas, fue clave en el inicio del proceso de presentación de propuestas impulsoras y también como altavoz para proporcionar información a otras empresas sobre los fondos. Son muchas las entidades que han creado unidades de apoyo y portales de información, en especial dirigidas a las pymes, para dar visibilidad a las convocatorias de subvenciones y de cofinanciación y, en algunos casos, prestar apoyo de gestión. Las diferentes organizaciones patronales y organizaciones representantes de pymes también han desarrollado estos canales de comunicación y portales de ayuda.

En la etapa posterior, que tendrá continuidad en el futuro, destacan significativamente las contribuciones de las empresas y otras entidades a las manifestaciones de interés (MDI) lanzadas por los ministerios. Las MDI son herramientas para orientar las convocatorias futuras a aquellas áreas en que existe un mayor número de proyectos maduros y con más garantías de alcanzar resultados²⁶. Son determinantes para que, una vez lanzadas las convocatorias, la asignación de los recursos se ejecute con éxito.

Consenso sobre los aspectos de mejora

Rapidez en la ejecución de los fondos

- ▶ Pese a disponer de fondos, menos del 50% se ejecutaron a finales de 2021.
- ▶ Bajo ritmo de desembolso de los fondos comprometidos hasta la fecha.
- ▶ Otros países miembros (Italia, Francia o Portugal) están ejecutando los fondos con más celeridad. No se debe confundir la asignación de los proyectos con su aprobación ni con la ejecución de estos.
- ▶ Bajo nivel de subvenciones respecto de otros socios europeos.

Mejora y refuerzo de la coordinación

- ▶ Existe margen de mejora en las actuaciones de los diferentes ministerios que lanzan las convocatorias de fondos.
- ▶ Mayor coordinación entre la Administración central, regional/local y los diversos territorios, puesto que no

todos tienen la misma experiencia ni recursos para la gestión de este tipo de proyectos.

Anticipación y oportunidad

- ▶ Se alerta ante la posibilidad de que otros estados miembros logren movilizar más capital privado, al poner en marcha los proyectos antes que en España.

Diseño de los proyectos

- ▶ La asignación todavía baja a las empresas privadas (poco más del 2%), en comparación con las administraciones y las empresas públicas, retrasa la inyección de recursos a la economía.
- ▶ Se solicita ampliar los plazos de presentación para algunos proyectos, que se consideran escasos y pueden ser discriminatorios para las pymes y para los autónomos.

Las pymes reclaman una mayor participación en los proyectos europeos

- ▶ Hasta la fecha, han sido notables las críticas de las asociaciones representantes de la pequeña y mediana empresa sobre la escasa participación de las pymes en los fondos NextGenerationEU y las dificultades de acceso para ellas. En especial, se ha señalado la inadecuación del diseño de los proyectos para ellas y el hecho de no abordar sus necesidades. Tan solo el 35% de las pymes aspirarían a recibir algún tipo de financiación vinculada a estos fondos²⁷.

- ▶ A estas circunstancias, se ha sumado recientemente el malestar de diferentes sectores por la espiral inflacionista, el alza de los precios, las disrupciones de las cadenas de suministro, los problemas de desabastecimiento y los retrasos provocados por los paros u otras formas de protesta.

Aplicación de los fondos *NextGenerationEU* en España

A finales de 2021, se habían aprobado más de 400 convocatorias de subvenciones y licitaciones de contratos públicos. Las aprobaciones de los PERTE, destinados a desarrollarse como proyectos impulsores con una alta incidencia en la economía, han sido progresivas.

Sin embargo, sigue siendo lenta la asignación efectiva de recursos para su ejecución y, por tanto, la capacidad real de las empresas para ponerlos en marcha, transformar la economía y reflejarse en el crecimiento estimado del PIB.



“Impulso a la pyme”. Componente 13 del Plan de Recuperación

La participación de las pymes está prevista en los ámbitos de la movilidad sostenible, el turismo y la actualización de las capacidades, entre otros.

5 ÁMBITOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS
▶ Emprendimiento	▶ Estrategia Española de Emprendimiento y Agenda Digital España 2025
▶ Crecimiento	▶ Programa <i>Kit Digital</i> ²⁸
▶ Digitalización e innovación	▶ Programa de apoyo a clústeres empresariales innovadores
▶ Apoyo al comercio	▶ Planes de acción de <u>internacionalización 2021-2022 y 2023-2024</u> ²⁹
▶ Internacionalización	

AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO DE LA AGENDA 2030

El cumplimiento de los ODS retrocede en la Década de Acción



Los datos de contribución a la Agenda 2030 muestran los impactos provocados por la pandemia y, como cabía esperar, se constata un retroceso en algunos objetivos que habían seguido una senda de progreso constante, como el ODS 3, el ODS 4 o el ODS 5.

Por otro lado, la interpretación de los resultados es compleja y algunos impactos podrían corregirse de forma notable en próximas evaluaciones, si mejoran los ritmos de vacunación y desaparecen las interrupciones en la actividad económica y/o el acceso a servicios. En este apartado, queremos destacar algunos aspectos de fondo que trascienden el impacto de la pandemia y denotan carencias en la planificación para contribuir al éxito de la *Agenda 2030 en Europa*³⁰.

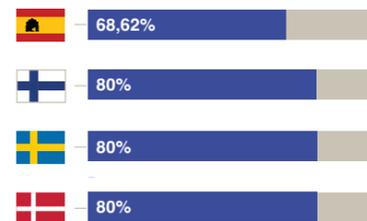


<p>Retos permanentes en materia de hambre cero y la seguridad alimentaria (ODS 2), producción y consumo responsable (principalmente en relación con los sistemas agroalimentarios, ODS 12), acción por el clima (ODS 13), protección de la vida submarina (ODS 14) y ecosistemas terrestres (ODS 15).</p>	<p>La mayor brecha entre los Estados miembros se da en el ODS 9 (industria, innovación e infraestructuras). Tanto este objetivo como el ODS 7 (energías limpias) pueden experimentar cambios muy significativos, debido al aumento de los precios de los combustibles y la guerra en Ucrania.</p>	<p>Europa es líder global de los ODS, pero genera consecuencias negativas sobre otros países (<i>spillover effect</i>). Externaliza grandes impactos medioambientales, sociales y económicos, principalmente a través del comercio, la ubicación de las cadenas de valor de las empresas y las importaciones.</p>
<p>Los resultados del índice asociado “No dejar a nadie atrás” (LNBO)³¹, en que los países que puntúan más alto son los que tienen menos población vulnerable, muestran una correlación directa con la fortaleza de sus sistemas de bienestar y, en general, otorgan posiciones similares a las del cumplimiento de los ODS.</p>	<p>Por su propio diseño, los fondos de recuperación se orientan a la transición sostenible en aquellos ámbitos que pueden apalancar el crecimiento y el cambio de modelo económico. Los mecanismos de transición justa son muy limitados. Esta visión no coincide necesariamente con los ámbitos en que Europa va más retrasada en el cumplimiento de la Agenda 2030, como la protección de los medios terrestre o marino.</p>	

Supone un reto para cada país acompañar con otros instrumentos el despliegue de los *NextGenerationEU*, para no ahondar las brechas existentes o, simplemente, excluir del progreso futuro a los grupos que actualmente ya no participan de él.

España ha incluido explícitamente la contribución a todos los ODS en sus planes de Recuperación y Resiliencia, aunque no era un requisito obligatorio. Sin embargo, esta contribución no corresponde, en ocasiones, a los ámbitos en que existen mayores retos (ODS 2, ODS 14, ODS 15). Esto se debe al condicionamiento de las prioridades de financiación de los *NextGenerationEU*, que priorizan la transición ecológica y la digitalización con más del 50% de los fondos.

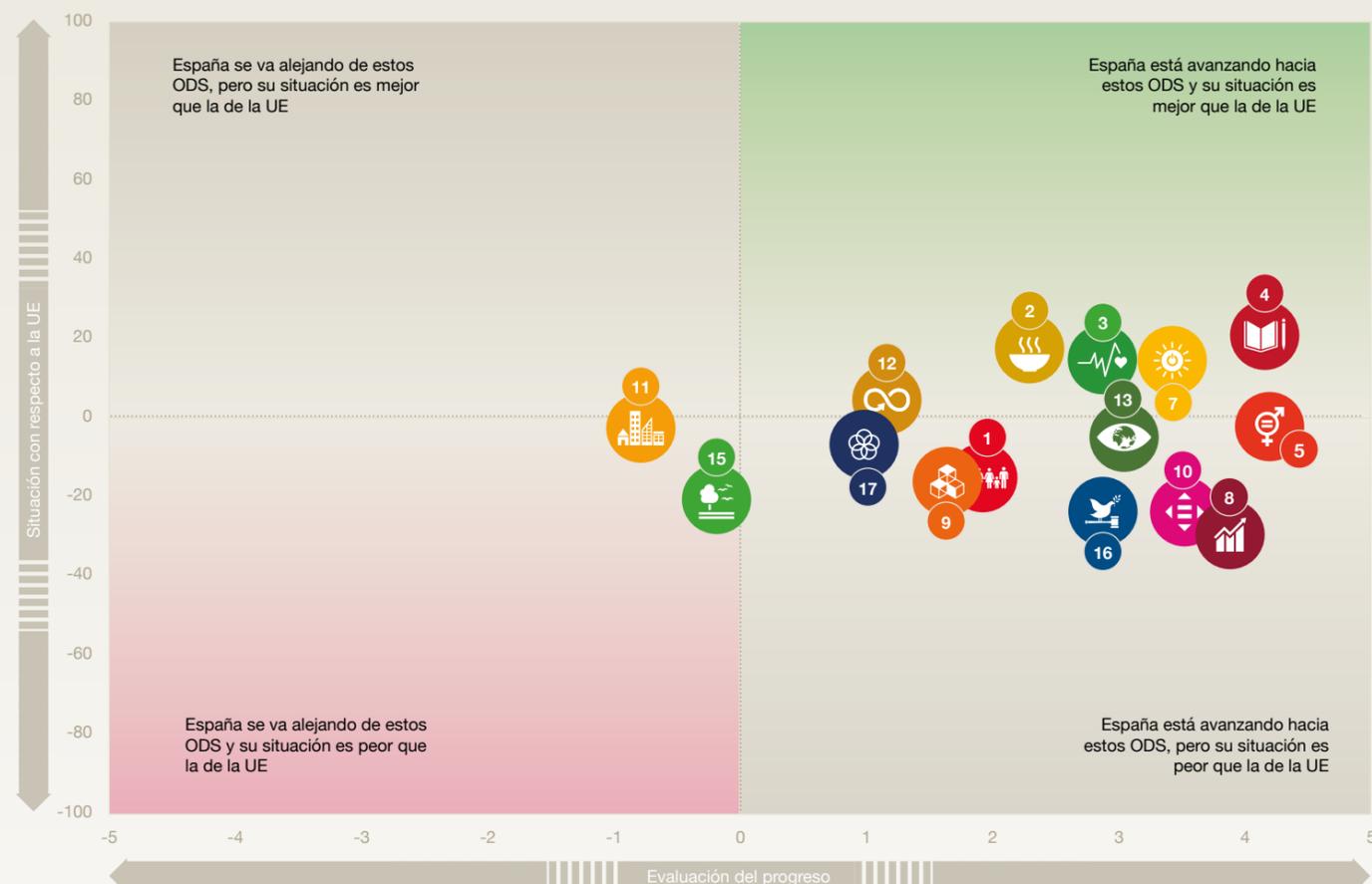
El cumplimiento de la Agenda 2030 en España es de 68,62 puntos sobre 100, mientras que el cumplimiento de Finlandia, Suecia o Dinamarca es del 80%.



La contribución española a los ODS en comparación con los socios europeos

Fuente: elaboración propia a partir del del informe *Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context. 2022*³²

08



*El gráfico original no presenta información comparada para el ODS 6, el ODS 14, ni el ODS 15.

AUGE DE LOS CRITERIOS ESG

En el ámbito de las finanzas, los criterios ESG permiten identificar el nivel de contribución positiva de la empresa a las esferas medioambiental (E, en castellano "A"), social (S) y de gobernanza (G), y relacionarla con aspectos financieros y sobre el modelo de negocio de la empresa.

Estos criterios han crecido exponencialmente bajo la perspectiva de las finanzas sostenibles y, en particular, como evolución de los seis principios de inversión socialmente responsable (PRI) promovidos a principios de siglo por las Naciones Unidas. En este contexto, se subrayaba la contribución social de la empresa, haciendo énfasis

en cómo pueden repercutir en los criterios de inversión. Pese a que en 2005 constituía un *marco voluntario*³³, ofrecía una guía de recomendación para la inclusión de los criterios ESG en los procesos de toma de decisiones de las empresas y de los inversores en la gestión de sus activos.

Durante 2020, las inversiones ESG experimentan un incremento del 21% con respecto a 2019 y, por primera vez, los activos ESG (54%) superan los tradicionales, según el estudio *La inversión sostenible y responsable en España 2021*³⁴.

Ámbito	Descripción
E Medioambiental (Environmental)	Reducción de la contaminación, generación de residuos o emisión de gases de efecto invernadero. Protección de la biodiversidad, reorientación de la matriz energética [...]
S Social	Acciones relacionadas con las condiciones laborales y de respeto de los derechos humanos. Gestión de las relaciones con las comunidades locales donde se opera. Protección y promoción de la diversidad en la empresa, medidas de inclusión y entorno saludable para los trabajadores y para las comunidades locales [...]
G Gobernanza	Medidas para el buen gobierno corporativo, la cultura y los procesos de gestión. Compensación de los directivos, planes de transparencia y lucha contra las prácticas antiéticas y contra la corrupción, <i>compliance</i> [...]

Con la ayuda de los índices de sostenibilidad y el reporte, los criterios ESG se consolidan, al estar asociadas las acciones a indicadores concretos y medibles (KPI), que ofrecen información *legible* a los inversores.

A continuación, destacamos diez elementos que permiten considerar que el interés por los criterios ESG irá en aumento:

- 

Inyección de capital. Existe un volumen muy relevante de capital que puede invertirse en proyectos asociados a la sostenibilidad, y los inversores están convencidos de ello y muestran interés.
- 

Alineación con las iniciativas de recuperación. La relación de los criterios ESG con la Agenda 2030, el Pacto Verde (*Green Deal*) y las estrategias de descarbonización climática para 2050 consolidan el modelo ESG como una tendencia de futuro, y no como una moda pasajera.
- 

Interés por lo social. Si bien los criterios medioambientales tienen un gran peso en la financiación, la pandemia ha subrayado el interés por las cuestiones sociales, que todavía no están tan desarrolladas desde la perspectiva del *reporting* y la comparabilidad de la información.
- 

Anticipación. Las empresas que tomen decisiones orientadas al modelo ESG se estarán avanzando a su sector, con la ventaja competitiva y de liderazgo que ello supone.
- 

Desempeño. Un buen desempeño de la empresa en los criterios ESG puede comportar una minoración del coste del capital para las empresas, tanto en deuda como en recursos propios³⁵.
- 

Desarrollo normativo. La esperada segunda parte de la llamada *taxonomía europea* (Acto delegado sobre el medio ambiente, tras la adopción del primer paquete sobre el clima), la revisión de la Directiva 2014/95/UE sobre información no financiera (*Corporate Sustainability Reporting Directive*, CSRD) y la aparición de nueva legislación alineada, además de la *compliance*, favorecerán más si cabe la preeminencia de los criterios ESG por parte de los inversores. En cuanto a las deudas soberanas y a los bonos sostenibles, su emisión vinculada a la financiación de los fondos *NextGenerationEU* reforzará la tendencia y su presencia en el mercado.
- 

Transformación estratégica. La incorporación de estos elementos en la toma de decisiones estratégicas de las empresas puede impulsar su transformación y ser determinante para la transversalidad de la sostenibilidad de la empresa en el futuro.
- 

Mejora reputacional. La transformación de los criterios de buen gobierno de la empresa puede tener efectos muy positivos en su reputación, ya que estos inciden en los ámbitos de gestión interna de la empresa, así como en los órganos de dirección y en los consejos de administración.
- 

Generación de valor. La integración de los criterios ESG permite distinguir la generación de valor compartido para todos sus grupos de interés³⁶, tener más posibilidades de éxito y generar excelentes rentabilidades.
- 

Transparencia. Por el momento, la preocupación por la calidad de la información ESG no frena su interés, sino que lo refuerza³⁷. La transparencia de los datos y la relación con el carácter tangible de los resultados preocupa a los inversores. Hasta la fecha, ningún sector ha sido penalizado, ni siquiera aquellos más controvertidos en aspectos de sostenibilidad, como los de los combustibles fósiles.

ASPECTOS NORMATIVOS DE SOSTENIBILIDAD

La futura Directiva sobre información corporativa en materia de sostenibilidad: del NFR al CSRD

La Comisión Europea sigue trabajando en el desarrollo de la nueva norma que sustituirá la Directiva de reporte no financiero (NFR) por la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). El cambio de nombre indica la voluntad de reconocer el peso de la información no financiera en la cuenta de resultados de las empresas y conceder mayor protagonismo a la

responsabilidad sobre la cadena de valor. Pretende alinear el reporte con los requisitos reclamados por los inversores en las finanzas sostenibles (SFDR) y la taxonomía europea. De seguir el ritmo legislativo actual, las empresas podrían estar obligadas a aplicar las nuevas demandas en 2024, es decir, al tratar la información de 2023³⁸.

Más entidades están obligadas a reportar. Conciernen a todas las grandes empresas y a las pymes cotizadas, a excepción de las microempresas. En el caso de las pymes, afectará solo las que participen en mercados regulados. Sin embargo, los nuevos elementos que introduce la directiva no afectan a las pymes en general y el reporte no será obligatorio hasta tres años después de la entrada en vigor de la directiva.

Verificación más rigurosa. Se incorpora un requisito general de auditoría para todos los países de la UE. Aunque el objetivo es que las garantías de información sostenible sean similares a las financieras, se considera que todavía no existen estándares suficientemente consolidados para ello y, por tanto, habrá progresividad en las “garantías limitadas” que se soliciten.

Nuevos elementos exigidos. Se incorpora una petición de información sobre su estrategia, sus objetivos, el papel del consejo de administración y de la dirección, los impactos adversos relacionados con la empresa y la cadena de valor. Se requerirá información prospectiva y retrospectiva que contemple escenarios de futuro. Se incorpora la doble materialidad.

Punto de acceso único europeo (PAUE). Con el objetivo de aumentar la transparencia y el acceso a la información a los inversores, se propone que la información en materia de sostenibilidad forme parte de los informes de gestión. La información estará disponible en una nueva plataforma digital de sostenibilidad pública.

En paralelo, la CE adoptó en febrero de 2022 una propuesta de Directiva sobre la diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad³⁹, con el foco en la protección de los derechos humanos y el medio ambiente en las cadenas de suministro mundiales. El objetivo es aumentar los estándares en aquellas legislaciones que no lo hayan hecho de acuerdo con las orientaciones de la OCDE. Se realiza una apelación directa

al rol de los directivos de las empresas para que supervisen el cumplimiento de la diligencia debida y se transversalice en toda la empresa. La directiva propondrá medidas de acompañamiento para las empresas concernidas y las pymes (excluidas en este estadio) y podrán fijarse sanciones, a discreción de los Estados miembros.



ASPECTOS NORMATIVOS DE SOSTENIBILIDAD

Taxonomía europea: horizonte de desarrollo

A pesar de que ya en 2020 la taxonomía europea describía un gran número de requisitos para el ámbito financiero, todavía deben desarrollarse y consolidarse los criterios en seis ámbitos⁴⁰ de actividad, de los cuales hasta la fecha solo se conocen dos. Las normas se recogen en dos actos delegados de carácter obligatorio: la ya adoptada **EU Climate Delegated Act, es decir, la propuesta sobre mitigación y adaptación climática, que entró en vigor a principios de 2022**, y un segundo paquete, llamado **EU Environment Delegated Act (en discusión con retraso), que debe abarcar los aspectos relacionados con cuatro ámbitos: el uso sostenible del agua y la protección de los recursos marinos, la transición a la economía circular, la prevención y el control de la contaminación, y la restauración de la biodiversidad y de los ecosistemas**. Pese a ser elementos muy sensibles en la UE, sus niveles de cumplimiento en el marco de la Agenda 2030 son bajos y representan desafíos importantes para todos los países de la UE.

El retraso ha estado condicionado por la **elaboración de una norma complementaria a los criterios de adaptación y mitigación climática, que finalmente incorpora entre las energías sostenibles el gas y la energía nuclear**. El primero, con carácter de energía de transición y conforme a unos estrictos criterios de sustitución, principalmente del carbón, y la segunda, la nuclear, bajo vigilancia, con unos umbrales rigurosos y sin autorizar la puesta en marcha de nuevas centrales. Mientras que el debate técnico gira en torno a los conceptos de neutralidad tecnológica y “do no harm”, la discusión política ha estado muy condicionada por la dependencia energética de los combustibles fósiles, la falta de soberanía energética o el precio de sustituir de forma abrupta el *mix* energético de los países. La discusión al respecto es anterior al inicio de la guerra en Ucrania, y resulta difícil imaginar un escenario distinto, en las circunstancias actuales. Pese a ello, la posición en contra de incluir el gas y las nucleares como energías verdes ha unido a un grupo importante de países. Están en contra el gas Austria, Dinamarca, Luxemburgo, Portugal, Alemania y España. Y, a favor de las nucleares, Francia, Bulgaria, Rumanía, Croacia, la República Checa, Finlandia, Hungría, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia, con el apoyo de los Países Bajos y de Suecia.

Un nuevo marco post-2020 para la protección de la biodiversidad

En mayo de 2022, tendrá lugar en China la segunda parte de la conferencia, una vez adoptada la **Declaración de Kunming⁴¹, un nuevo consenso en el ámbito de la biodiversidad, orientado a reforzar los vínculos entre la biodiversidad y el bienestar humano y del planeta, con el objetivo “30 por 30” de conservación del 30% de la tierra y de los mares en 2030**.

En el ámbito de la UE, la **Estrategia sobre Biodiversidad para 2030⁴²**, adoptada a mediados de 2020, ha sido el principal documento de contribución en el marco de las Naciones Unidas. Tiene como principales objetivos reforzar la resiliencia de nuestras sociedades a través de una red más amplia de espacios protegidos en la tierra y en el mar, implementar un plan de recuperación de la naturaleza en la UE y **desarrollar herramientas de seguimiento de los avances⁴³**. De acuerdo con los ritmos de cumplimiento de

los objetivos, la UE ya monitorea acciones como la protección de las zonas terrestres y marinas, pero todavía no ha desarrollado indicadores para la reforestación adicional, la restauración del suelo y de los sistemas hídricos, el control de las especies invasoras o los espacios verdes en las zonas urbanas y periurbanas, entre otros.

Estos últimos elementos están relacionados directamente con la preparación de propuestas legislativas a lo largo de 2022, relacionadas con la revisión del uso de pesticidas, la reducción de microplásticos y componentes de plásticos compostables, la calidad del aire, la armonización de la medición de las emisiones en el transporte y en la logística o la gestión integral del agua, entre otros.

FACTORES DE AFECTACIÓN EMPRESARIAL QUE PUEDEN CONDICIONAR LA TRANSICIÓN HACIA LA SOSTENIBILIDAD

El diseño de las políticas públicas y de las regulaciones orientadas a incentivar la transición hacia la sostenibilidad se desarrolla en escenarios complejos de toma de decisiones. Son escenarios de gobernanza multinivel, donde no solo se deben hallar consensos difíciles entre las distintas visiones políticas, sino que además se deben satisfacer –en mayor o en menor medida– intereses económicos muy diversos y a veces contrapuestos. Unos intereses que se manifiestan, cada vez más, a través de grupos de presión muy influyentes. Los ritmos de definición y de diseño de las políticas –que inevitablemente son pausados– contrastan, además, con la realidad frenética de los cambios que se producen en los entornos VUCA. Por si ello fuera poco, el reto de la sostenibilidad implica también la necesidad de compaginar las medidas a corto plazo, enfocadas a resolver necesidades inmediatas, con las medidas a largo plazo, destinadas a garantizar el bienestar de las generaciones futuras y las posibilidades del conjunto de la humanidad de seguir desarrollándose en un mundo cada vez más amenazado.

Esta situación genera un conjunto de tensiones en la implementación de los planes de sostenibilidad que, a menudo, no quedan reflejadas del todo en los marcos políticos y regulatorios. Como consecuencia de ello, la gestión de estas tensiones se traslada a los agentes sociales y económicos, los cuales se convierten, *de facto*, en los responsables de dirimir las. La gestión de estas tensiones ha quedado recogida, en buena medida, en el capítulo II de este informe, a través de las visiones de algunos representantes empresariales. A continuación, presentamos, a modo de ejemplo, cinco factores condicionantes de la acción empresarial en que se plantean estas tensiones: 1) los precios de la energía, 2) las cadenas logísticas y de suministro, 3) los precios de los alimentos, 4) la escasez de materias primas y componentes electrónicos y 5) el empleo y el mercado laboral. **El mensaje que queremos trasladar es que, en ocasiones, la presencia de estas tensiones puede afectar o alterar la orientación de los grandes planes de transición hacia la sostenibilidad, e incluso las estrategias de sostenibilidad empresarial**. También es importante tener en cuenta que estas tensiones no se producen de forma aislada, sino que todas ellas están interconectadas y, por tanto, deben abordarse desde una visión sistémica.

Precios de la energía

Tendencias

- ▶ Fuerte aumento de la demanda global
- ▶ Efecto multiplicador del encarecimiento del gas en el sistema de fijación de precios
- ▶ Dependencia del suministro exterior
- ▶ Repercusión en los precios de las contrapartidas de CO₂
- ▶ Despliegue insuficiente de las energías renovables
- ▶ Impactos bruscos provocados por las tensiones geopolíticas (guerra en Ucrania) y por las sanciones económicas
- ▶ Tendencia a la renacionalización de los recursos estratégicos

Cuestiones asociadas

- ▶ ¿Existen alternativas suficientemente desarrolladas para apostar al 100% por las renovables?
- ▶ ¿Se puede estimar la necesidad energética e incorporar la demanda derivada de la electrificación de otros sectores?
- ▶ ¿Existe un umbral tolerable de aumento de precios para los ciudadanos y de costes para las empresas?
- ▶ ¿Cuál puede ser un enfoque válido para la fijación de precios, si este se basa en la demanda real?
- ▶ ¿Cuál es la capacidad real de introducir opciones complementarias, como el hidrógeno verde, en el transporte marítimo o en la aviación?
- ▶ ¿Es coherente impulsar tecnologías de captura de carbono, en detrimento de la inversión en energías limpias?
- ▶ ¿Cómo debería compaginarse el autoconsumo con los macroproyectos de energías renovables?



Cadenas logísticas y de suministro



Tendencias

- ▶ Fuerte aumento de la demanda global durante la recuperación económica, y por los planes de estímulo
- ▶ Reactivación parcial de la producción por la afectación de la Covid-19
- ▶ Porcentajes elevados de deslocalización y dependencia exterior
- ▶ Fuerte impacto en la huella ecológica de los productos y/o bienes
- ▶ Priorización de la demanda nacional por encima de los compromisos comerciales y su repercusión en el desabastecimiento
- ▶ Cuellos de botella por el encarecimiento de los costes del transporte y de la distribución
- ▶ Impacto en el precio de los productos con el mecanismo de ajuste de carbono en frontera (próximos años)

Cuestiones asociadas

- ▶ ¿Se equilibrará la demanda con ritmos de crecimiento del PIB más modestos?
- ▶ ¿Es posible reubicar parte de la producción de forma 'rápida' y efectiva?
- ▶ ¿Es factible pasar a producir localmente bienes y productos esenciales? ¿Hay visión estratégica, conocimientos y técnicas para ello?
- ▶ ¿Cómo incide la interdependencia en las importaciones y exportaciones con los socios comerciales?
- ▶ ¿Conocemos suficientemente la huella de carbono de lo que consumimos?
- ▶ ¿Qué bienes se verán más afectados con el impuesto de ajuste en frontera? ¿Quiénes consumen estos bienes?

Precios de los alimentos



Tendencias

- ▶ Incremento exponencial del precio de los alimentos básicos, como los cereales, el aceite, el azúcar, la leche y las frutas y hortalizas frescas
- ▶ Dependencia de las importaciones para satisfacer la demanda de numerosos alimentos
- ▶ Niveles elevados de desperdicio alimentario
- ▶ Prohibición de la venta por debajo de los precios de coste
- ▶ Rol de los intermediarios en la cadena alimentaria
- ▶ Acceso desigual a las dietas saludables
- ▶ Incremento de los ratios de obesidad y aumento de la pobreza
- ▶ Impacto en la biodiversidad de las extensiones para el cultivo
- ▶ Especulación en la fijación de precios
- ▶ Impacto actual de la guerra en Ucrania y de las sanciones internacionales

Cuestiones asociadas

- ▶ ¿Es coherente subvencionar cultivos no sostenibles?
- ▶ ¿Pueden el precio o la escasez de fertilizantes influir en la viabilidad de las cosechas?
- ▶ ¿Deberían los gobiernos intervenir en los precios de los alimentos?
- ▶ ¿En qué medida incide la innovación en la eficiencia de las cosechas?
- ▶ ¿Es sostenible introducir nuevas variantes de alimentos para reducir su huella de carbono si no son cultivos adaptados al medio?
- ▶ ¿Qué certezas existen sobre el impacto del cambio climático y los efectos en los cultivos y en los medios marinos? ¿En qué medida nos estamos preparando para ello?

Escasez de materias primas y componentes electrónicos



Tendencias

- ▶ Límites a las exportaciones de materias primas en el mundo
- ▶ Aumento de los costes de extracción por impuestos al precio de las emisiones
- ▶ Rivalidades y guerras comerciales
- ▶ Escasez de minerales y agotamiento de los yacimientos
- ▶ Disponibilidad, explotación y ubicación de las tierras raras
- ▶ Reservas de oro, plata, níquel, cobre, grupo platino, silicio etc.
- ▶ Dependencia exterior de los recursos
- ▶ Acceso al agua potable

Cuestiones asociadas

- ▶ ¿En qué medida podemos prescindir de bienes y productos basados en esos componentes y materias?
- ▶ ¿Conocemos realmente cuáles son y qué volumen representan?
- ▶ ¿Cuánto aumentará la demanda de productos dependientes de esos componentes si se avanza hacia más tecnología en los productos y en los procesos de digitalización?
- ▶ ¿Existe la capacidad de explotar algunas materias primas o minerales en España? ¿Hay acuerdo social para ello?
- ▶ ¿Cabe la opción de sustituir estos bienes por otros alternativos?
- ▶ ¿Tenemos el conocimiento, la capacidad y los materiales para hacerlo?
- ▶ ¿Se debe compensar a aquellos territorios cuyo desarrollo ha estado ligado a esos bienes?
- ▶ ¿Se puede mantener el nivel de desarrollo sin acceso a minerales (o a los productos manufacturados a partir de ellos) esenciales para la tecnología y la digitalización?

Empleo y mercado laboral



Tendencias

- ▶ Inestabilidad del mercado laboral
- ▶ Expulsión repentina de trabajadores y dificultades de recuperación
- ▶ Desajuste en la formación y en las competencias
- ▶ Consecuencias de la precariedad laboral
- ▶ Concienciación sobre el valor del trabajo y maneras de entender las relaciones laborales
- ▶ Dificultades de captación y retención del talento
- ▶ Envejecimiento de la población y falta de capital humano
- ▶ Repercusión en la confianza en las instituciones y en las empresas

Cuestiones asociadas

- ▶ ¿Pueden integrarse los mecanismos contra los *shocks* repentinos, como los ERTE, como un elemento más de la política?
- ▶ ¿Cuántos puestos de trabajo pueden crearse con los proyectos más sostenibles? ¿Pueden ser reubicados los trabajadores?
- ▶ ¿Cómo fomentar la colaboración para que las empresas aporten conocimiento para redefinir y anticipar los perfiles profesionales?
- ▶ ¿Cuántos trabajadores son necesarios en los escenarios de jubilación de los *baby boomers*?
- ▶ ¿Cuál es la responsabilidad de la empresa sobre la precarización del mercado laboral?

LOS NUEVOS LIDERAZGOS EMPRESARIALES PARA LA SOSTENIBILIDAD

En este capítulo, hemos querido poner de manifiesto las dificultades implícitas en la transición hacia la sostenibilidad. Como hemos observado, las dificultades se dan a dos niveles. Por un lado, el nivel reflexivo y discursivo, que implica conceptualizar nuevos modelos de desarrollo, más respetuosos con el medio ambiente y con la sociedad, que se traduzcan en el diseño de las políticas públicas y en la concreción del nuevo paradigma de la sostenibilidad empresarial; por otro lado, el nivel operativo de implementación y puesta en práctica de estas estrategias, tanto en el sector público como en el privado, en un contexto cada vez más dinámico e incierto. La urgencia de actuar para superar los grandes retos globales obliga a dedicar todos los esfuerzos necesarios a intervenir en estos dos niveles de forma simultánea y complementaria. Para que ello sea posible, además de asignar los recursos y las capacidades necesarios, es preciso acelerar el cambio de visión entre los líderes y los decisores públicos y privados.

Los nuevos modelos de liderazgo responsable deberían prestar especial atención a:

- ▶ **la (co-)responsabilización *real* con la búsqueda de soluciones a los grandes retos globales,** ampliamente documentados por la comunidad científica, independientemente de la naturaleza jurídica de la organización que se lidere;
- ▶ **la integración de una visión sistémica a las problemáticas,** capaz de dejar atrás el pensamiento lineal y reduccionista, que ya no es eficaz para resolver las situaciones complejas que debemos afrontar hoy en día.

La primera cuestión, aunque todavía se halla en un estadio embrionario, se va introduciendo paulatinamente en el mundo empresarial a través de diferentes vías. Por un lado, se va consolidando el viraje discursivo del mundo empresarial hacia el capitalismo de los *stake-*

holders; por otro lado, se perpetúa la tendencia a incorporar criterios ESG en el mundo inversor, y, finalmente, se afianzan los análisis de materialidad –cada vez más exigentes, con la inclusión de las voces o de los intereses de todos los grupos de interés– como pilares sobre los cuales estructurar las memorias de sostenibilidad de las empresas. Todo ello debería contribuir a reenfocar las estrategias empresariales y aumentar su compromiso por trascender sus esferas de actuación directa y sus efectos sobre la economía, con el fin de contemplar también sus impactos en la sociedad y en el medio ambiente.

La integración de una visión sistémica presenta, a priori, más dificultades, pues implica cambiar la forma de pensar y de resolver los problemas, abandonando las lógicas reduccionistas que a menudo predominan en los modelos de liderazgo empresarial y cuestionando algunos de los preceptos más instaurados en la mentalidad de los economistas del *business as usual* ⁴⁴.

La lógica del pensamiento lineal se ha consolidado, en buena medida, por la existencia de estructuras de negocio basadas en silos departamentales y “verticales”, desconectadas unas de otras, con procesos y sistemas de incentivos que priorizan el cortoplacismo. Sin embargo, los retos que plantea la sostenibilidad obligan a desarrollar nuevas formas de pensamiento y de toma de decisiones, que avancen hacia tratamientos e interpretaciones más integrales de la realidad. Estos deben tomar en consideración no solo las conexiones intrínsecas entre las dimensiones social, económica, medioambiental y de gobernanza, sino también las consecuencias y las contrapartidas de cada decisión en el tiempo y sus efectos en las distintas geografías.

En el capítulo siguiente, nos centramos precisamente en analizar cómo las empresas están abordando las tensiones inherentes a la transición hacia la sostenibilidad y cómo están adaptando sus estructuras de gobernanza para integrar este pensamiento sistémico en sus procesos de toma de decisiones.

ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS CON EL GRUPO DE EMPRESAS PILOTO

Este apartado del Informe pone el foco en las entrevistas realizadas con el Grupo de Empresas Piloto que han colaborado con el Observatorio de los ODS. En el análisis se destacan las principales tendencias de entorno identificadas con afectación a la sostenibilidad corporativa, las tensiones y las dificultades que derivan de su puesta en práctica, y los principales avances en materia de gobernanza adoptados por las empresas.

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describen los resultados de las entrevistas realizadas con el Grupo de Empresas Piloto (GEP) que han colaborado con el Observatorio de los ODS. Las empresas entrevistadas han sido Acciona, CaixaBank, DKV Seguros, Fluidra, Iberdrola, Meliá Hotels International, Naturgy, NTT Data Spain, Repsol, Agbar y Telefónica. Cabe puntualizar que todas las reuniones se mantuvieron entre diciembre y febrero de 2022 antes del inicio de la Guerra de Ucrania. Estas entrevistas, conducidas por el Observatorio cada dos años, permiten identificar tendencias en el mercado y buenas prácticas de las empresas con más impacto en materia de sostenibilidad.

En el ejercicio han participado los responsables de RSC/Sostenibilidad de cada compañía, acompañados de un representante del Comité Ejecutivo y, cuando ha sido posible, de un consejero/a independiente del Consejo de Administración. A través de entrevistas semiestructuradas hemos observado cómo se integran las cuestiones de sostenibilidad en el proceso de toma de decisiones de las empresas desde el punto de vista estratégico y de gobernanza, y también en el plano operativo. Las declaraciones de todas las personas entrevistadas nos permiten identificar elementos que afectan el día a día de las empresas en relación con la sostenibilidad, así como tensiones derivadas de la implementación de acciones alineadas con la Agenda 2030.



A modo introductorio, se destacan dos constataciones generales del proceso de las entrevistas

➤ **Es fundamental acelerar el ritmo de cambio para cumplir con los ODS en 2030, y pasar del discurso a la acción**

“El mundo empresarial se ha adaptado mejor a la narrativa de la sostenibilidad que a la transformación de los modelos de negocio que conlleva.”

— José Luis Blasco, Acciona

“Hay que actuar, y muy rápido, porque la situación es crítica en cuanto al clima y en lo social. Y todavía lo es más después de la Covid.”

— Josep Santacreu, DKV Seguros

➤ **En el escenario post-Covid, los ODS siguen siendo para muchas empresas un punto de referencia en la toma de decisiones**

“Creemos que ahora más que nunca la Agenda 2030 es la herramienta para obtener soluciones globales.”

— Mónica Oviedo, Iberdrola

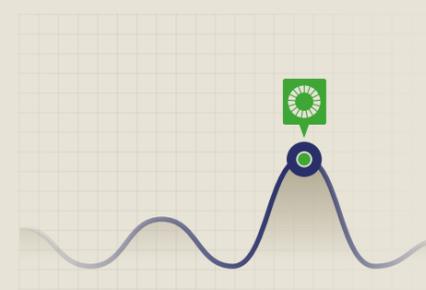
“Para nosotros la Agenda 2030 sigue siendo la hoja de ruta en la relación con nuestros clientes, nuestros ayuntamientos y nuestros contratos.”

— Asunción Martínez, Agbar

“Hemos puesto el foco en una serie de ODS relevantes para nuestros stakeholders, y clave para nuestro modelo de negocio. La tecnología nos ayuda a contribuir a cada objetivo, a medida que incorporamos la sostenibilidad en la empresa.”

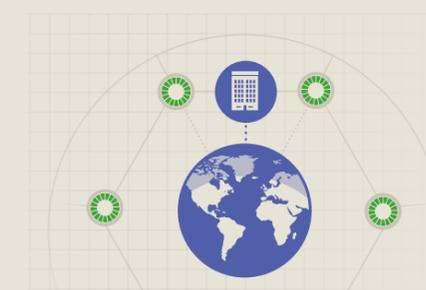
— María Jesús Villa, NTT DATA

A continuación, se muestra el análisis y las principales conclusiones de las entrevistas realizadas con el Grupo de Empresas Piloto. Se presentan tres apartados de información de acuerdo con el desarrollo de la estructura de las entrevistas.



Tendencias de entorno hacia la sostenibilidad

01. ¿Cuáles son los principales factores de contexto que, recientemente, han acelerado la integración de la sostenibilidad en su empresa?



Tensiones derivadas de la integración de la sostenibilidad en la empresa

02. ¿Cómo ha cambiado el proceso de toma de decisiones estratégicas en su empresa para dar respuesta a las tensiones derivadas de estas tendencias?



Avances en la gobernanza empresarial de la sostenibilidad

03. ¿Cómo se ha transformado la gobernanza corporativa para adaptarse al nuevo paradigma de la sostenibilidad?

TENDENCIAS DE ENTORNO HACIA LA SOSTENIBILIDAD

01.

La aprobación de la Agenda 2030 y el Acuerdo de París instauró en 2015 una hoja de ruta global para avanzar hacia nuevos modelos de desarrollo más respetuosos con la sociedad y el planeta, que interpelaban de forma clara a todos los actores. **En los últimos años buena parte del sector privado ha intensificado el discurso en favor de la sostenibilidad y de la defensa del capitalismo de los stakeholders como nuevo paradigma de actuación empresarial. En este apartado constatamos que este movimiento está viviendo una nueva aceleración, en buena medida debido a la creciente preocupación de los**

inversores (privados e institucionales) para que las empresas cumplan con los criterios ESG, y desarrollen estrategias alineadas con la Agenda 2030 y con la ambición del Acuerdo de París para la reducción de las emisiones. Ahora más que nunca, el riesgo financiero parece indisoluble de los riesgos climáticos, medioambientales y sociales. Aquellas empresas que, en los próximos años, no consigan alinear su propósito y líneas de negocio con los aspectos de sostenibilidad, lo tendrán más difícil para competir en un mercado cada vez más permeable y condicionado por los factores del entorno.

Las empresas toman la iniciativa en el cumplimiento de los criterios ESG empujadas por sus inversores

Recientemente, las empresas están apostando de forma clara por invertir sus recursos en base al cumplimiento de criterios ESG por parte de cada unidad de negocio o proyecto. Estas iniciativas aumentan de forma muy rápida bajo la influencia de un número creciente de inversores que valora los aspectos sociales, medioambientales y de gobernanza en la asignación de su capital. La tendencia está claramente liderada por grandes fondos de inversión que en los últimos años han alertado de la necesidad de incorporar los criterios de análisis ESG para asegurar la transición a la sostenibilidad del sector

privado. Cabe subrayar que la aplicación de criterios ESG en la inversión debe estar condicionada a una comprensión equilibrada del beneficio social, el medioambiental y el de gobernanza. Es probable que las tensiones entre estos tres ámbitos aumenten a medida que se aborden de forma integrada. Por ello, es necesario entender las contrapartidas que puedan surgir, cómo orientarlas y de qué manera resolverlas para garantizar la maximización del impacto de la inversión y la contribución positiva a la naturaleza, la sociedad o la empresa.

“Con la aparición de la Ley de información no financiera, los inversores nos han acompañado en el desarrollo de una estrategia con objetivos que integre los criterios ESG en todas las áreas de la organización.”

— **Ángela Sagastibelza, Fluidra**

“Los inversores con criterios ESG han incrementado mucho su presencia en el mercado durante los últimos años. Como una parte de nuestros accionistas forman parte de este grupo, la gestión de la compañía también se ha adaptado para cumplir con sus expectativas.”

— **María del Mar Granados, Repsol**

“Para la gestión de riesgos y oportunidades ESG, Acciona cuenta con un marco de evaluación que forma parte de las decisiones que tomamos cada lunes en los comités de inversión.”

— **José Luis Blasco, Acciona**

Los nuevos marcos legislativos europeos promueven la transición de las grandes empresas hacia la sostenibilidad

La adopción de la taxonomía europea ha proporcionado al sector privado una referencia clave sobre qué puede ser considerado un activo sostenible. En paralelo, los fondos Next Generation EU han dado un impulso a las estrategias nacionales de recuperación orientadas a la sostenibilidad y a la resiliencia de las sociedades europeas⁴⁵. Han aparecido nuevas oportunidades para que las grandes empresas opten a liderar proyectos de transformación con alto potencial de

impacto y de tracción para otras compañías, y esto puede acelerar significativamente la tendencia hacia la sostenibilidad. En este contexto, los ámbitos de la ciberseguridad y de la dependencia energética cobran especial relevancia por las implicaciones disruptivas que pueden derivarse de ellos en el entorno empresarial, y en un contexto geopolítico muy complejo marcado por la inestabilidad (modelos VUCA / BANI).

“Las licitaciones públicas incluyen (los criterios) ESG de manera creciente. Cada vez se pide más información a las empresas sobre aquello que consumen y como construyen sus productos.”

— **Amalia Santallusia, Fluidra**

“Nosotros identificamos retos de transición ecológica y digitalización en Europa que creemos que pueden tratarse con la ayuda de los fondos europeos.”

— **Mark Hoddinott, Meliá**

“La segunda parte de la pandemia ha acelerado los planes europeos de recuperación, basados en el Green Deal y en la digitalización.”

— **Elena Valderrábano, Telefónica**



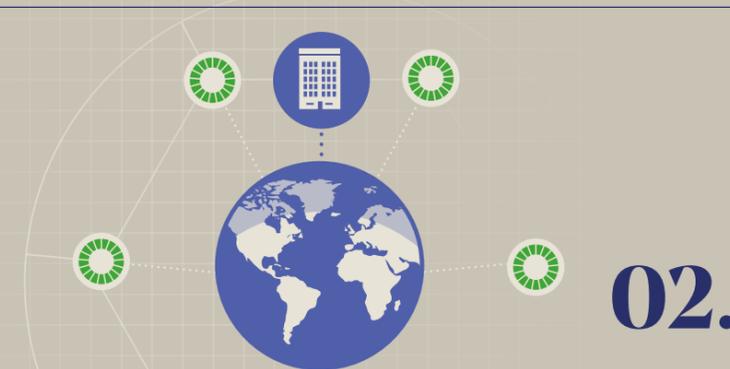
BUENA PRÁCTICA

Acciona y el sistema integrado de gestión de riesgos de la sostenibilidad

Los inversores de las mayores empresas españolas sean sociedades, fondos o individuos, dan cada vez más relevancia al desempeño de las empresas en materia ESG. Acciona reconoció esta tendencia en sus compromisos estratégicos de sostenibilidad de 2016 y desde entonces ha desarrollado y aplicado un sistema de gestión de riesgos de la sostenibilidad^{46,47}. Este marco es complementario al de riesgos y permite esclarecer en detalle los riesgos sociales, ambientales y éticos a los que se enfrenta la empresa, previo a su incorporación en la matriz general de riesgos. Este ejercicio de transparencia es de gran valor para la empresa, puesto

que su experiencia en gestión del desarrollo sostenible queda expuesta, negro sobre blanco, para todos los grupos de interés en sus reportes no financieros. Así, los inversores que se rigen por parámetros ESG pueden disponer de toda la información necesaria para realizar una evaluación directa de la empresa. Los índices y *ratings* de sostenibilidad pasan, por tanto, a ser herramientas complementarias a las fuentes de datos propias de la empresa, que son fiables, válidas y contrastadas.

TENSIONES DERIVADAS DE LA INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD EN LA EMPRESA



La sostenibilidad corporativa enfrenta a los responsables de las empresas a situaciones complejas, y se refiere al conjunto de preocupaciones económicas, medioambientales y sociales, interconectadas e interdependientes a diferentes niveles que las empresas deben abordar simultáneamente.

La visión integradora de la sostenibilidad empresarial sostiene que las empresas deben perseguir diferentes aspectos de la sostenibilidad al mismo tiempo, aunque parezca que pudieran contradecirse entre sí. Como característica distintiva, la visión integradora plantea

que los directivos deben considerar las tensiones entre los diferentes aspectos de la sostenibilidad que entran en conflicto, en lugar de ignorarlas. Al hacerlo, van más allá del triple balance (Elkington 1997), porque abordan explícitamente las relaciones, a menudo conflictivas, entre estos aspectos y “reconocen y aceptan las contradicciones entre las dimensiones financiera, social y medioambiental” (Gao y Bansal 2013, p. 244). (Hahn et al., 2018) En este apartado, exponemos algunas de las tensiones identificadas por las personas entrevistadas.

Las colaboraciones dentro de las cadenas de valor empresarial son imprescindibles pero muy complejas

La sostenibilidad corporativa requiere ir más allá del perímetro inmediato de la empresa para incluir a los grupos de interés externos (como los proveedores, los clientes, la administración pública o las comunidades locales), y crear sinergias para diseñar e implementar acciones de alto impacto social, medioambiental, económico y/o de gobernanza. Tratar con otros actores, no solo abre nuevas oportunidades para contribuir a la Agenda 2030, sino que permite evitar potenciales impactos negativos como, por ejemplo, los derivados de la explotación no sostenible de recursos, o el agravamiento de desequilibrios existentes. Ante retos globales, debe apostarse por soluciones compartidas y coordinadas que ayuden a prevenir (ex

ante) situaciones adversas, y a revisar el enfoque de los proyectos para maximizar los impactos positivos. El establecimiento de estas colaboraciones comporta también riesgos que deben tenerse en cuenta. Distintos grupos de interés pueden no ponerse de acuerdo en las premisas de una acción por dar prioridad a intereses propios. También puede suceder que no haya un acuerdo sobre cómo se ejercerá el liderazgo del proyecto, así como quién proveerá la financiación necesaria. Todas estas dificultades deben tomarse en cuenta en las fases de ideación y de diseño de cada proyecto para anticipar y evitar los conflictos, y facilitar el seguimiento de estos.

“Para alcanzar la sostenibilidad, cada empresa debe colaborar activamente con sus cadenas de suministro, con la complejidad que esto conlleva, pues cada empresa tiene sus grupos de interés, sus necesidades, sus contextos y su economía.”

— Dulcinea Meijide, Agbar

“Para nosotros es muy importante tener un papel tractor para que nuestros proveedores que son pymes españolas puedan realizar su transición hacia la sostenibilidad. En este momento estamos desarrollando una herramienta de medición para darles asistencia en este proceso.”

— Mónica Oviedo, Iberdrola

“La proyección de África en los mapas europeos es eurocéntrica e irreal. Se trata de un continente mucho más grande y diverso de lo que muchos imaginan. Nosotros apostamos por ayudar en su desarrollo económico y humano para combatir el cambio climático de manera efectiva.”

— Josep Santacreu, DKV Seguros

Las necesidades del corto plazo chocan con el desarrollo de estrategias sostenibles a largo plazo

Actuar de forma sostenible implica que las empresas sean capaces de generar valor de manera sostenida en el tiempo⁴⁸. Para asegurar que su impacto va más allá de la dirección financiera, las empresas deben realizar inversiones cuyos frutos pueden no ser visibles en el corto plazo. Esto genera tensiones entre la percepción del coste-oportunidad de un proyecto para la compañía y el beneficio observado en la sociedad y el medio ambiente. Las empresas generadoras de mayor impacto en materia de sostenibilidad cuentan ya con equipos especializados que comprenden la pertinencia de combinar la visión a corto y a largo plazo para obtener beneficios no financieros.

“¿Qué esfuerzos y qué sacrificios estoy dispuesto a hacer a corto en otros ámbitos para cumplir con este objetivo a largo plazo? ¿Cómo lo consigo? ¿De dónde saco los recursos, el tiempo, el esfuerzo, la atención, el foco para podernos centrar en este punto?”

— Josep Santacreu, DKV Seguros

“La sostenibilidad es una dirección estratégica que tiene un beneficio en el largo plazo. Algunas de las decisiones que uno debe tomar tienen un coste a corto plazo que hay que asumir.”

— Roberto Fernández, Iberdrola

“Las compañías, hace años, teníamos planes estratégicos a largo plazo. A lo largo de las últimas décadas, los movimientos sociales y los cambios geopolíticos nos han acompañado en la generación de planes también para el medio plazo.”

— Sonia Hernández, Repsol

La dimensión económica todavía prima sobre las demás dimensiones de la sostenibilidad

La sostenibilidad empresarial debe considerar que el crecimiento y la rentabilidad de las empresas son importantes, pero al mismo tiempo requiere que la empresa persiga otro tipo de objetivos, concretamente los relacionados con el desarrollo sostenible: protección del medio ambiente, justicia social y equidad, y desarrollo económico. Las entrevistas con las empresas del GEP parecen indicar que hoy día la dimensión económica todavía es la más premiada por encima de las otras tres. Esto no supone necesariamente un perjuicio directo a la sociedad, la gobernanza o el medio ambiente, pero sí es indicativo del momento de cambio inicial en el que se encuentran las empresas en materia de sostenibilidad y de contribución a la Agenda 2030.

“El sector financiero tiene una tensión relativa a cómo financiar la transición sostenible sin dejar a nadie atrás.”

— Sandra González, CaixaBank

“Estamos priorizando en nuestros procesos de decisión aquellas inversiones con una recuperación de rentabilidad económica compatible con los ODS.”

— Mark Hoddinott, Meliá

BUENA PRÁCTICA

Fluidra y su aplicación de retos por la sostenibilidad

La cadena de valor de la empresa incluye tanto a sus grupos de interés externos como internos. Los empleados se encuentran en el segundo grupo, y son aliados muy importantes en la implementación de la sostenibilidad corporativa. Fluidra es plenamente consciente de que la transición a una cultura empresarial centrada en la sostenibilidad es esencial para cumplir con sus objetivos estratégicos de desarrollo sostenible. Para promocionar pequeños cambios con efecto *bola de nieve*, desde la dirección de ESG y con la colaboración del departamento de RRHH se ha creado una

aplicación llamada *Sustain Abilities*⁴⁹. Su función principal es el lanzamiento de retos de sostenibilidad por parte de empleados para sus compañeros. En cada iniciativa se incorpora una descripción del reto, en qué ODS tiene impacto y de qué manera. Esto permite que los trabajadores incorporen la Agenda 2030 en su comportamiento de manera individual e intuitiva, y tiene un efecto multiplicador en su entorno laboral y familiar. *Sustain Abilities* facilita la transición a la sostenibilidad de la cultura empresarial y mejora también el efecto positivo de Fluidra en los ODS.

Iberdrola y su innovador sistema de compras

Una empresa comprometida con los ODS debe ejercer un efecto tractor sobre su cadena de valor. Por ello, en 2019 Iberdrola diseñó y lanzó un nuevo sistema de compras con estándares más ambiciosos en materia de sostenibilidad. La evaluación del proveedor es desde entonces más detallada y exigente que en la anterior valoración e incluye tanto indicadores relativos a los derechos humanos, a la economía circular, a los sistemas de seguridad y salud, a la estrategia global de sostenibilidad, como a la biodiversidad, entre otros ámbitos. Todos estos indicadores han sido desarrollados según distintos marcos de reporte, y están vinculados con metas específicas de los ODS 3 (Salud y bienestar),

ODS 6 (Agua limpia y saneamiento), ODS 7 (Energía asequible y no contaminante), ODS 14 (Vida submarina) y ODS 15 (Vida de ecosistemas terrestres). El bono estratégico empresarial 2020-2022, aprobado por la junta General de Accionistas, va ligado al incremento del número de proveedores principales que cuentan con políticas y estándares de desarrollo sostenible, y que aseguran un impacto positivo en estos ODS. De esta manera, los preceptos sostenibles del sistema de compras influyen en los procesos de decisión estratégica de la empresa en diferentes niveles y de manera coordinada entre sí.



La taxonomía verde europea establece criterios consensuados sobre la definición de un negocio o proyecto sostenible, pero todavía falta mucho detalle

La publicación de la taxonomía verde por la Comisión Europea ha permitido a los inversores y las entidades financieras tener acceso a un conjunto de criterios unificados sobre qué constituye una inversión sostenible. Los distintos actos delegados ofrecen a las empresas indicaciones sobre los requisitos que deben cumplir, si bien no son obligatorios. En paralelo (y durante el periodo 2022-2023), la propuesta

de la nueva Directiva de información corporativa en materia de sostenibilidad (CSRD), introducirá avances en la calidad del reporte no financiero de las empresas europeas, y podría incidir positivamente en la comparabilidad de datos de las empresas, ofrecer mayor transparencia, y puntos de acceso centralizados a la información. (Ver la descripción específica en el Capítulo I).

“Se habla mucho de la taxonomía, pero sigue estando incompleta todavía. Es verdad que estamos viendo avances claros, pero, de momento falta mucha concreción.”
— Eugenio Solla, CaixaBank

“La taxonomía abarca algunos de nuestros productos, pero, no tenemos directrices para otros que forman parte de la misma familia.”
— Ángela Sagastibelza, Fluidra

“En el texto inicial de la taxonomía europea se establecen prioridades generales. Faltan muchas referencias para construir algo sólido y bien definido que se aplique en todos los ámbitos.”
— Carlos Krohmer, Colonial

La aplicación de una política global de sostenibilidad debe lidiar con las realidades de los distintos ámbitos geográficos en los que opera la empresa

Las grandes empresas españolas operan en ámbitos geográficos diversos. En Europa y América del Norte, las compañías acusan la falta de unidad en los marcos normativos, de auditoría y de certificaciones en materia de sostenibilidad. Estas dificultades llegan incluso a multiplicarse al existir marcos distintos o complementarios entre

estados y regiones de un mismo país, y repercute de manera directa en las posibilidades del sector privado de realizar actuaciones unificadas para incorporar la sostenibilidad en sus procesos internos. La efectividad de las políticas corporativas de sostenibilidad puede verse afectada por ello.

“El entorno regulatorio cambia de un país a otro y también lo hace los ritmos de los organismos públicos.”
— Mark Hoddinott, Meliá

“Somos conscientes de que estamos operando en países donde existen riesgos, no en nuestras actividades o en nuestra cadena de valor, pero no podemos obviar este contexto.”
— Ángela Sagastibelza, Fluidra

“En los proyectos que realizamos identificamos los grupos de interés locales, para capturar sus expectativas y combinar la necesidad de sostenibilidad que piden con el plan global de la compañía.”
— María del Mar Granado, Repsol

Existen riesgos importantes en la aplicación de nuevas tecnologías para la sostenibilidad

La digitalización y las nuevas tecnologías traen consigo oportunidades para el desarrollo sostenible. La conectividad facilita a los usuarios el acceso a ciertos servicios y productos. Sin embargo, la aplicación y el uso de la tecnología conlleva también riesgos que avanzarán a medida que aumente la digitalización y la aplicación de la inteligencia artificial. Para garantizar que la tecnología sea una herramienta que

fomente el desarrollo sostenible del sector privado y en la sociedad, las empresas deben identificar los elementos sensibles y desarrollar soluciones consensuadas con sus grupos de interés. De lo contrario, pueden surgir dilemas éticos vinculados a la privacidad y la igualdad de acceso que deriven en riesgos reputacionales para las compañías.

“Hay un riesgo de sostenibilidad asociado al uso comercial de la inteligencia artificial. Por eso estamos promoviendo y somos parte junto con otras compañías de un laboratorio de inteligencia artificial ética.”

— Pilar Zulueta, NTT DATA

“La brecha digital puede llegar a ampliar otras brechas. Si uno no tiene acceso a educación presencial, digitalmente la puede tener. Sin embargo, si uno tampoco tiene acceso a internet, queda todavía más aislado.”

— Elena Valderrábano, Telefónica

Los hábitos sociales y las prácticas empresariales en materia de sostenibilidad avanzan a ritmos distintos

Las empresas conocen de primera mano cuáles son los principales retos y oportunidades de desarrollo sostenible en su sector. Sin embargo, este *expertise* no siempre encaja con el comportamiento de la sociedad, que incluye a múltiples agentes sociales con hábitos de consumo y predisposiciones a la innovación muy variables.

La formación a grupos de interés internos y externos es una de las mejores herramientas a disposición de las compañías para trabajar con las personas en aras de acercar posiciones y garantizar que los proyectos transformadores diseñados desde el sector privado puedan implementarse de manera efectiva.

“Ahora mismo uno de los mayores residuos que existen a nivel mundial es el agua depurada que no se reutiliza. Existe la tecnología, las capacidades y la innovación para conseguir que ese agua no sea nunca un residuo sino un recurso. Es necesario avanzar en términos de gobernanza en toda la gestión del ciclo del agua.”

— Asunción Martínez, Agbar

“El cliente, en este momento, todavía no es sensible y consciente del papel que puede jugar en su contribución a la sostenibilidad. Por ejemplo, quiere viajar, pero todavía no comprende la huella que genera.”

— Lourdes Ripoll, Meliá

“La transición energética no interpela solo a las empresas, sino también a los ciudadanos. El cambio en el modelo de producción y de consumo lo tenemos que realizar todos de forma conjunta.”

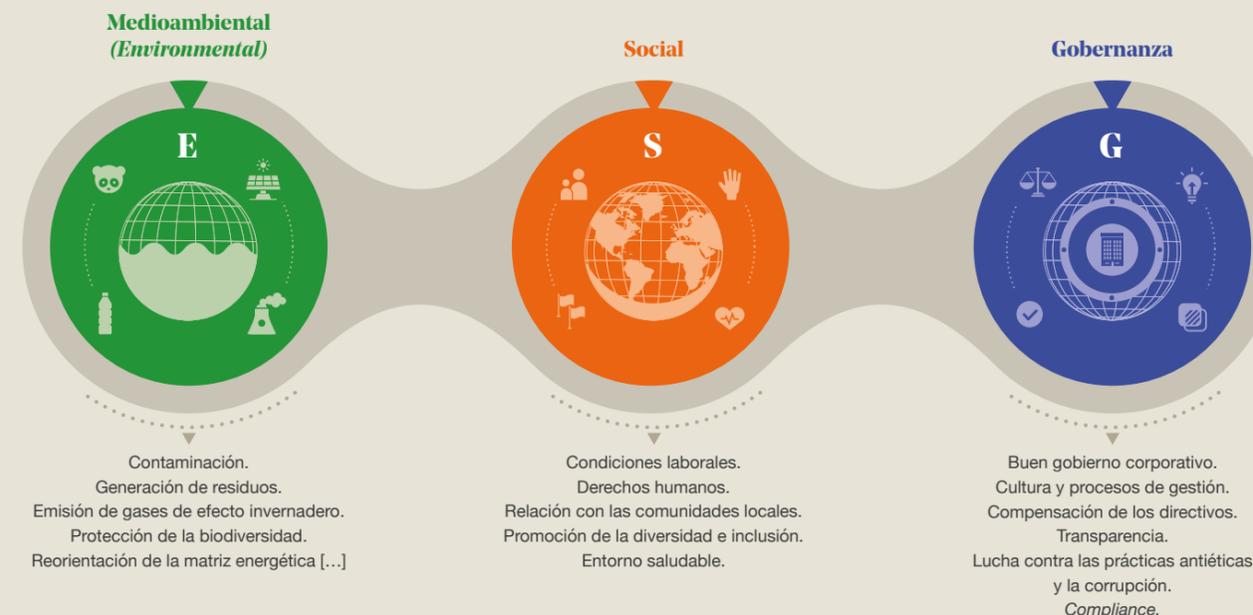
— María del Mar Granados, Repsol



CaixaBank y el engagement con clientes en materia ESG

CaixaBank fue, en 2021, uno de los miembros fundadores de la alianza bancaria de cero emisiones netas promovida por Naciones Unidas, la *Net Zero Banking Alliance*⁵⁰, que supone un compromiso público con la descarbonización de sus carteras de crédito e inversión para alcanzar la neutralidad de emisiones de gases de efecto invernadero en 2050. Este compromiso sostenible se traslada también a sus relaciones con los clientes y con las empresas en las que invierte. En esta línea, en 2022 ha lanzado un nuevo *servicio de asesoramiento ESG*⁵¹ para ayudar a sus clientes corporativos e institucionales a analizar y establecer su estrategia y posicionamiento sostenible. Con este nuevo servicio consultivo, CaixaBank pretende impulsar la transición de sus clientes hacia la neutralidad en las emisiones de carbono y acompañarlos en sus procesos de adaptación, entendimiento y definición de obje-

tivos sostenibles, a corto y a largo plazo. Se trata de un servicio diseñado bajo una metodología propia basada en una Guía del Cambridge Institute for Sustainability Leadership de la Universidad de Cambridge (CISL) y de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP-FI). Este servicio, llevado a cabo por un equipo especializado, aporta valor añadido a sus clientes ya que les permite conocer su nivel de madurez ESG, incorpora propuestas de asesoramiento y ofrece un acuerdo de colaboración consultivo para apoyar en la mejora de su desempeño en sostenibilidad. Se analizan tres áreas de desempeño por parte del cliente, donde se le ofrece un diagnóstico personalizado, comparando su posicionamiento y proyección con su sector, y se propone un plan de acción con propuestas concretas.



AVANCES EN LA GOBERNANZA EMPRESARIAL DE LA SOSTENIBILIDAD



La aparición de tensiones en la integración estratégica de la sostenibilidad en la empresa es inevitable. En consecuencia, es primordial que las empresas cuenten con sistemas de gobernanza que les permitan identificar los principales riesgos ESG y pautar líneas de actuación adecuadas al sector y al nicho de la compañía. Esto incluye la creación de Comisiones y Comités relevantes, la atribución de funciones

negociada y efectiva en la implementación de acciones de sostenibilidad y el establecimiento de sistemas de reporte internos y externos para el seguimiento de los proyectos en curso. Los siguientes titulares resumen la información principal sobre la praxis empresarial de las compañías entrevistadas en materia de sistemas de gobernanza.

El Consejo de Administración juega un papel fundamental en la toma de decisiones de la sostenibilidad empresarial a través de sus comisiones

Muchas empresas han atribuido a sus comisiones dependientes del Consejo de Administración poderes relativos a la sostenibilidad corporativa. En ocasiones, mediante la creación de una nueva comisión dedicada únicamente a estas temáticas. En otras, se ha dotado de más contenido a órganos que ya existían (como la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, y/o la de Auditoría y/o Compliance). Un reciente informe del Centro de Gobierno Corporativo de Esade y Georgeson⁵² ha podido constatar que la creación de una comisión dedicada a la

sostenibilidad puede conllevar un solapamiento de funciones con otras comisiones. El 62% de los entrevistados en este estudio dirime que el principal solapamiento se produce con la Comisión de Auditoría. ¿Es más oportuno crear una nueva comisión de sostenibilidad o atribuir estas funciones a órganos pre-existentes? No hay una respuesta única, ambas opciones pueden ser viables, en función de su composición, de la capacidad para influir de forma efectiva en la alta dirección y de la estructura de gobernanza de la empresa.

“El Consejo de Administración, a través de la Comisión de Nombramientos y Sostenibilidad, asume la supervisión de la estrategia ESG y su integración en los diferentes ámbitos del banco.”

— Eugenio Solla, CaixaBank

“Nuestra Comisión de Retribución y Nombramientos tenía atribuciones delegadas en materia de RSC que ahora se han ampliado para aglutinar todos los ámbitos de la sostenibilidad, facilitando una visión integral y global.”

— Lourdes Ripoll, Meliá

“En 2020, se creó una Comisión de Sostenibilidad, que ha liderado la integración de la sostenibilidad de forma global y transversal.”

— Nuria Rodríguez, Naturgy

Las empresas líderes tratan las tensiones sobre la sostenibilidad en los más altos órganos de gobierno

Cada vez son más las grandes empresas españolas que identifican la sostenibilidad como un elemento inherente a su actividad. La incorporación de los análisis de materialidad como herramientas de reflexión estratégica les permite identificar algunos de los retos a los que se enfrentan y a la vez observar posibles amenazas a su modelo

de negocio en el medio y largo plazo. De acuerdo con las recomendaciones de buen gobierno de la CNMV⁵³ y una contribución efectiva a la Agenda 2030, muchos consejos de administración han optado por tratar las cuestiones de sostenibilidad en comisiones dependientes del Consejo de Administración y comités de carácter ejecutivo.

“Para afrontar tensiones que surgen de la sostenibilidad nosotros siempre apostamos por la negociación y el convencimiento con la implicación de la alta dirección.”

— Roberto Fernández, Iberdrola

“Es fundamental tener soporte activo del Consejo de Administración para que un plan ESG pueda ser implementado.”

— Pilar Zulueta, NTT DATA

El factor diferencial para hacer arraigar la sostenibilidad en la empresa es el compromiso del CEO

Durante los primeros años de introducción de la sostenibilidad en las empresas, los máximos responsables en esta materia eran los directores de RSC, que a menudo contaban con un Comité o Departamento bajo su dirección con un poder de decisión estratégico limitado, debido a la posición periférica que ocupaban en la estructura de gobernanza de la organización. En los últimos años, un número creciente de empresas han incorporado la sostenibilidad de forma más estratégica, con la creación de Comisiones de Sostenibilidad depen-

dientes del Consejo de Administración y la atribución de un carácter central a los departamentos responsables de la implementación de la sostenibilidad. Sin embargo, más allá de la presencia de órganos especializados, las personas entrevistadas destacan el compromiso y la implicación del/ de la CEO en la toma de decisiones vinculadas a la sostenibilidad como el factor diferencial para su incorporación efectiva en la empresa.

“En la compañía, quien lidera la sostenibilidad es nuestro CEO, no tengo ninguna duda. Luego hay un director de sostenibilidad por área empresarial.”

— José Luis Blasco, Acciona

“Si el CEO de una empresa no tiene interiorizados los conceptos básicos de la sostenibilidad, falta liderazgo. En nuestro caso, fue la dirección quien desarrolló una propuesta y las áreas la llevaron a cabo. La integración fue estratégica desde su inicio.”

— Elena Valderrábano, Telefónica

“El Comité de Sostenibilidad incluye a miembros del comité dirección, así como al CEO, quien muestra su compromiso con la materia.”

— Carlos Krohmer, Colonial

Las empresas identifican especificidades sectoriales en la gobernanza de la sostenibilidad

De manera creciente, entidades de ámbito internacional como el GRI, el ISSB o el Pacto Mundial están asumiendo en sus marcos de reporte y certificaciones que hay diferencias sustanciales entre sectores económicos en las materias ESG y las materias que pueden ser consideradas relevantes para cada empresa. Las grandes empresas españolas destacan esta cuestión y demandan nuevos marcos e indicadores detallados y comparables, que permitan definir cuál es su responsabilidad sobre la cadena de valor y cómo incidir positivamente en ella.

“El CO₂ que generamos es el 2% del total de nuestra cadena de valor. El 98% restante está relacionado con las inversiones que tenemos el sector energético.”

— Eugenio Solla, CaixaBank

“Todos los operadores deberíamos tener un marco común de indicadores para evaluar el impacto que generamos de manera homogénea. Así se podría estandarizar la sostenibilidad de forma sectorial.”

— José María Bolufer, Telefónica

El compromiso de las grandes compañías con las estrategias de descarbonización y de reducción de emisiones netas se acelera tras la COP-26

El acuerdo final alcanzado por las partes en la COP-26 fue considerado por la mayoría de los expertos como insuficiente para mantener el calentamiento global por debajo de los 2°C. Sin embargo, algunas empresas han recogido el guante y han acelerado sus planes de descarbonización para cumplir con el límite marcado en el Acuerdo de París. Estas empresas todavía son una minoría en 2022 y en su mayoría no especifican el plan para llevarlo a cabo, ni las contrapartidas de desarrollarlo. No obstante, cabe esperar que su liderazgo sirva como hoja de ruta para otras compañías.

“Hemos seleccionado nueve compromisos ESG. Monitorizamos nuestro avance de manera anual. Pronto lanzaremos los compromisos para 2025.”

— Silvia Agulló, DKV Seguros

“El primer objetivo de neutralidad en CO₂ que nos pusimos fue a 2050 y enseguida lo avanzamos a 2040 y finalmente a 2025. Una vez la empresa comienza a dedicarse a un proyecto, por defecto se hace más fácil avanzar el cumplimiento de los objetivos.”

— Elena Valderrábano, Telefónica

“Nos hemos comprometido a disminuir nuestras emisiones de CO₂ por tramos, en 2030, 2040 y 2050, para los diferentes sectores en qué trabajamos, hasta alcanzar las emisiones netas cero.”

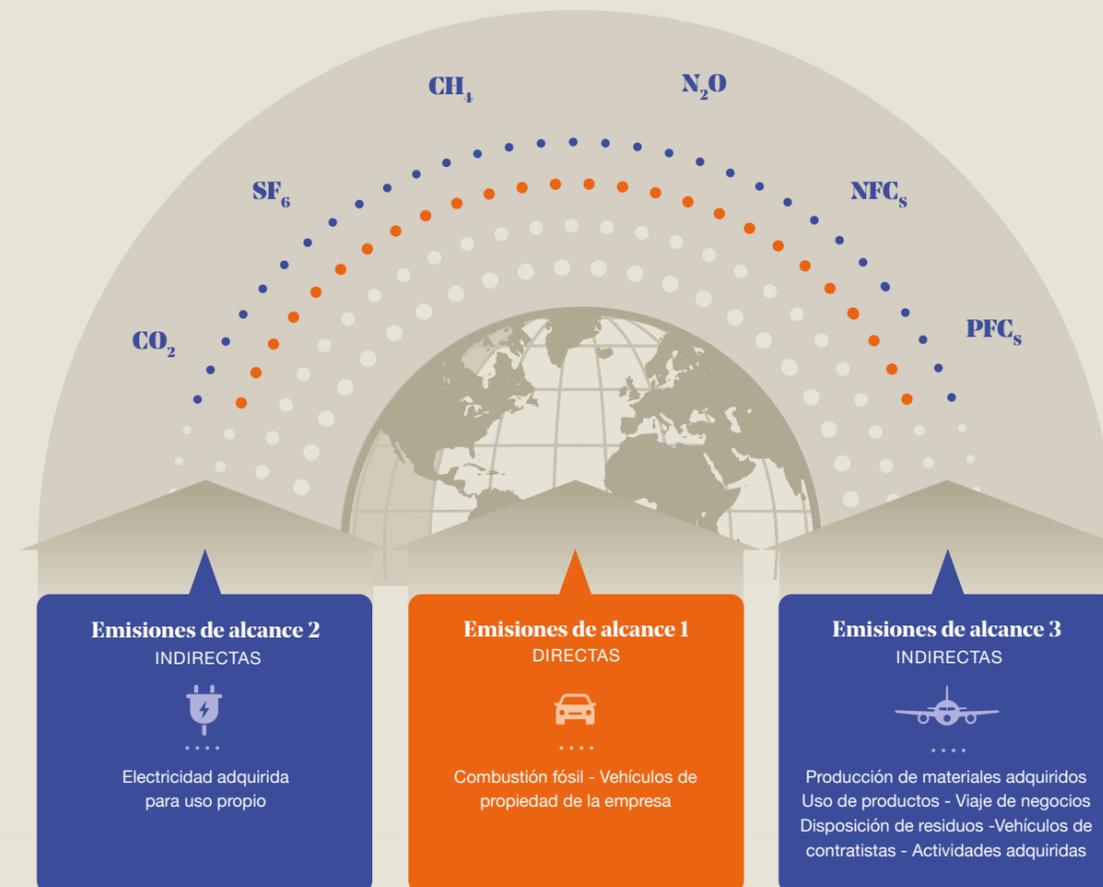
— Eugenio Solla, CaixaBank



DKV Seguros y el Neto Negativo de Emisiones de CO₂

En 2022, la mayoría de grandes compañías privadas españolas se han adherido a compromisos para alcanzar el objetivo de cero emisiones netas de CO₂ en 2050 de las NN.UU. Se trata de un paso necesario para asegurar que el calentamiento global no supere los 2,5°C para 2050, respecto a niveles preindustriales. Algunas empresas trabajan con ventaja y apuestan por objetivos más ambiciosos. Una de ellas es DKV, que es CeroCO₂ desde 2007, logrando una reducción de más del 90% en emisiones desde 2004. Además, la empresa fue la primera del sector servicios en España y de seguros en Europa que calculó el impacto medioambiental de una póliza de seguros, en 2010, desde entonces todas sus pólizas son CeroCO₂. Esta posición avanzada ha permitido a la firma ir un paso más allá y avanzar su compromiso climático sobre las emisiones de CO₂ a

2030 (en vez de 2050). Además, se trata de una empresa con un balance de cero neto en su huella operacional desde 2007. Desde 2019, DKV ha dado un paso más, y la compañía compensa un 10% por encima de su huella operacional, compromiso que mantendrá por lo menos hasta 2025, y se adherirá al compromiso de Climate Ambition Accelerator (CAA) Program de las NN.UU. Esto significa que el desarrollo de las actividades propias de la firma supone la captura y el almacenaje de más CO₂ del producido. DKV está restando CO₂ de la atmósfera, y contribuye a la lucha contra el cambio climático. Este tipo de acciones ambiciosas serán necesarias para asegurar un futuro medioambientalmente sostenible, así como el cumplimiento de la Agenda 2030.



VALORACIONES FINALES

La incorporación de la sostenibilidad en las prácticas empresariales ha llegado para quedarse. Así lo han indicado los representantes de las empresas entrevistadas, al destacar la importancia de vincular los nuevos riesgos y oportunidades financieras con los retos climáticos, medioambientales y sociales que la humanidad tiene por delante. Tras décadas de advertencias alarmantes por parte de la comunidad científica, los poderes públicos y el sector privado asumen y comparten, por fin, el grave diagnóstico de la situación actual.

Las empresas parecen dispuestas a realizar los cambios estructurales necesarios para transitar hacia un nuevo paradigma empresarial de desarrollo sostenible; pero pasar del discurso de la sostenibilidad (a menudo idealizado), a la práctica empresarial, no es una tarea fácil. Convertir la visión en acciones concretas depende, en gran medida, de la capacidad de las empresas para entender las dificultades y dirimir las tensiones inherentes a la toma de decisiones en materia de sostenibilidad.

La mayoría de las empresas entrevistadas se encuentran en una fase embrionaria en el reconocimiento y procesamiento interno de estas tensiones, y todavía no existen marcos específicos de toma de decisiones que permitan resolver las tensiones de forma sistematizada y con criterios justificados. Si bien es cierto que las estructuras de gobernanza de estas organizaciones están cada vez más preparadas para integrar la sostenibilidad como un elemento transversal, las empresas abordan las tensiones *ad hoc*, a medida que se presentan.

La gran variedad de tensiones estratégicas con las que conviven las empresas en su día a día no están contempladas en los marcos regulatorios o en los mecanismos de financiación de las políticas de sostenibilidad. Dicho de otro modo, se exige a las empresas que sean sostenibles en distintas esferas de actuación, pero en muchos no se explica cómo tienen que hacerlo, ni tampoco de qué forma deben priorizar las acciones cuando unos objetivos de sostenibilidad chocan con otros.

A estas dificultades se suman los riesgos derivados del cambio de contexto geopolítico, y en particular, de la Guerra de Ucrania. El conflicto, (que no aparece mencionado en las entrevistas porque todavía no se había iniciado en el proceso de entrevistas), está provocando una grave crisis humanitaria, acompañada de serias repercusiones energéticas, económicas, y de seguridad que amenazan con desestabilizar el Pacto Verde y las estrategias de recuperación post-covid de la Unión Europea, dos pilares indispensables para cumplir con el Acuerdo de París y con la Agenda 2030. El aumento del precio de las materias primas derivado de su escasez, y de las políticas proteccionistas alterará notablemente las reglas del comercio mundial, e incluso podría derivar en nuevos conflictos que dificultarían seriamente la transición hacia la sostenibilidad, y la voluntad de colaboración entre los distintos actores.

Esta situación de altísima inestabilidad geopolítica marca un punto de inflexión en la historia de Europa, y en la tendencia hacia la consolidación de nuevos modelos de producción y consumo alineados con la sostenibilidad. La voluntad de reindustrializar Europa puede traer consigo grandes oportunidades para reforzar la autonomía de la UE en la producción de ciertos bienes estratégicos, pero también comporta serios desafíos para disponer de los recursos y de las materias suficientes, y acometer los cambios en los plazos de tiempo esperados. El traslado de los procesos productivos puede tensionar, o incluso imposibilitar, ciertas líneas de aprovisionamiento de materias primas procedentes de países como China o Rusia, y esto podría acarrear serias consecuencias para una parte significativa del tejido empresarial europeo y español. Los problemas en las cadenas de suministro pueden verse agravados por la situación de una industria naval con un margen de crecimiento limitado, o por otros aspectos tan diversos como las medidas impuestas por China en su territorio para limitar los contagios por Covid-19.

En definitiva, en los próximos años, las empresas tendrán que tomar decisiones para las que no disponen de pautas de actuación. Ante esta realidad, se hace imprescindible que exista un diálogo constante y constructivo entre el sector público y el privado para que ambos puedan contrastar los planteamientos, su aplicabilidad, los efectos de las nuevas políticas y regulaciones, y en qué medida son efectivas para generar el impacto deseado. Al mismo tiempo, habrá que seguir profundizando en el conocimiento académico (especialmente desde la ciencia del *management*) en relación con los modelos de incorporación de la sostenibilidad corporativa, teniendo muy en cuenta su aplicación práctica.

EL REPORTE DE LAS EMPRESAS COTIZADAS ESPAÑOLAS EN RELACIÓN CON LOS ODS

La divulgación de información no financiera es una de las herramientas más adecuadas para comprender la contribución del sector privado a la sostenibilidad medioambiental, económica, social y de gobierno⁵⁴. En los últimos años, se ha consolidado como la principal fuente de información para que los grupos de interés puedan evaluar la contribución del sector privado al desarrollo sostenible^{55, 56}. Sin embargo, el reporte no financiero es una disciplina joven y con mucho camino por recorrer.

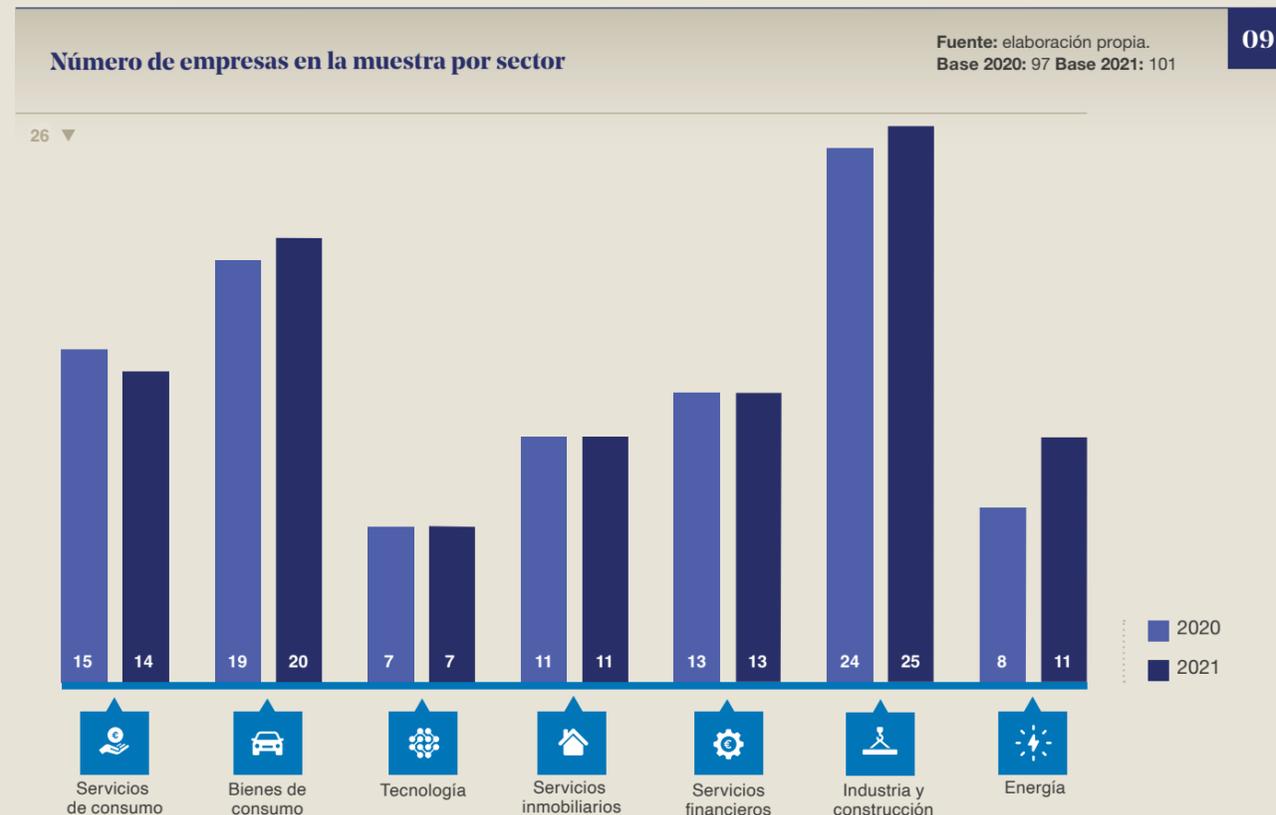
En los últimos años se han producido avances en la creación de marcos de estándares no financieros, impulsados por poderes reguladores, organizaciones certificadoras, consultoras y auditoras. La tendencia más destacable que observamos en estos avances es la incorporación de un análisis estratégico de materialidad para que la empresa conecte su modelo de negocio con sus impactos en la sostenibilidad.

En los próximos años observaremos que ya no bastará con que los reportes no financieros incluyan datos simplificados, de forma que las auditorías puedan aprobar las tablas resumen que conforman sus anexos. Las buenas memorias deberán trasladar a su audiencia una imagen coherente de la estrategia empresarial y de cómo ésta afecta a cada una de las dimensiones de la sostenibilidad.

Este capítulo explorará hasta qué punto las empresas cotizadas con sede en España comunican información en los ámbitos de Gobernanza, Planeta, Prosperidad y Personas. Esto permitirá profundizar en cómo avanzan las empresas hacia el nuevo estadio de madurez en los marcos internacionales de reporte no financiero. El lector podrá observar que todavía existe amplio margen de mejora.

METODOLOGÍA

Muestra



La muestra de este informe está formada por 101 empresas con sede en España que cotizaron en Bolsas y Mercados Españoles (BME) en el ejercicio de 2021 y divulgaron información no financiera el mismo año.

Como se puede observar en este gráfico, la representación sectorial se mantiene estable respecto al año anterior. En el sector de los servicios de consumo hay una caída moderada en las empresas que reportan (de 15 a 14), mientras que se observa un incremento de compañías en el sector de bienes de consumo (de 19 a 20), el de industria y construcción (de 24 a 25) y, sobre todo, en el de energía (de 8 a 11).

El caso del sector energético es particular por el crecimiento de empresas en esta categoría, que se debe principalmente a dos factores: la aparición de una nueva empresa del sub-sector de las energías renovables que comienza a cotizar este año y que otras dos empresas jóvenes han publicado una memoria por primera vez este año, aunque cotizaban previo a 2021. La creación de nuevas empresas en este sector puede ser resultado del rápido aumento del capital invertido en energías renovables por parte de actores públicos y privados en los últimos dos años^{57, 58}.

Documentos analizados

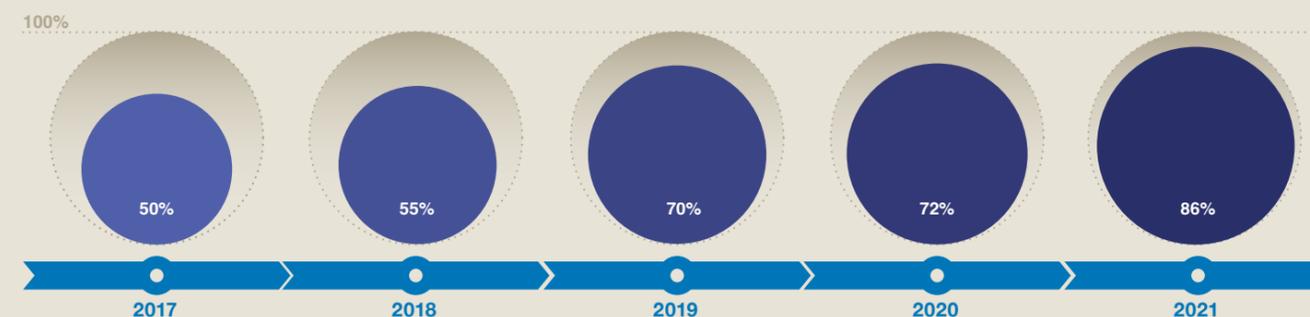
Porcentaje de empresas cotizadas en BME, con sede en España, que ha publicado memorias no financieras por año de publicación

Fuente: elaboración propia.

10

En 2021, el 86% de las empresas cotizadas con sede en España publicaron información no financiera siguiendo los criterios apuntados. Este resultado indica un avance muy sustantivo respecto del valor de 2020 (72%) y los años anteriores. Desde 2017 ha habido un incremento del 72% en las empresas que reportan, pasando del 50% al 86%. El avance en 2019 pudo ser atribuido a la aprobación de la Ley de Reporte no Financiero⁵⁹. Sin embargo, este año el efecto de la entrada en vigor de esta ley ya ha quedado diluido, con lo que el crecimiento debe depender de otro factor.

Para comprender la situación es clave especificar que el número de empresas que reporta no ha aumentado, sino que es el total de empresas cotizadas con sede en España, y que no reportan, el que ha caído considerablemente. Esto indica que podría existir una correlación entre el hecho de reportar información no financiera y las probabilidades de mantener la cotización en el mercado continuo. Aunque no podemos establecer una relación de causalidad con un factor externo, sí parece haber una correlación con el entorno volátil e incierto de la crisis económica causada por la Covid-19.

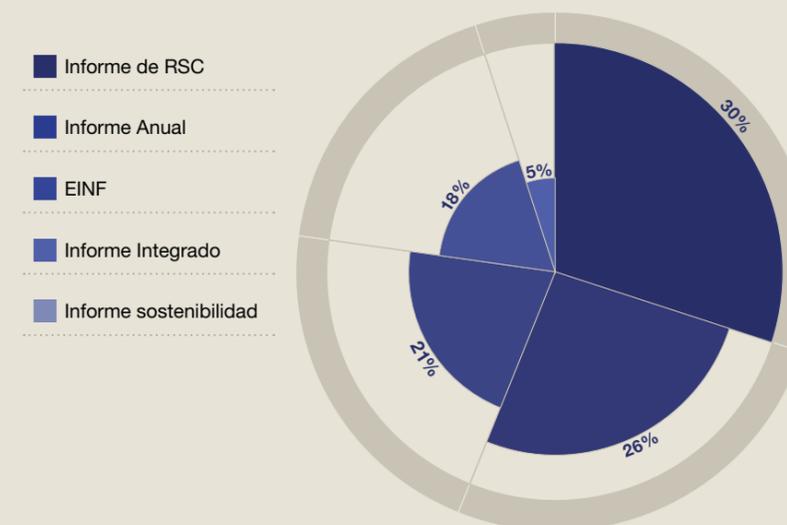


Base 2017: 143 Base 2018: 141 Base 2019: 137 Base 2020: 134 Base 2021: 117

Tipología de reporte en memorias publicadas en 2021

Fuente: elaboración propia.
Base 2021: 101

11



Este estudio cuantitativo se basa en información pública y accesible en línea, procedente de informes de sostenibilidad (30%), informes integrados (26%), EINF (21%), informes anuales (18%) e informes de RSC (5%) publicados hasta el 31 de julio de 2021 en la página web de las empresas cotizadas con sede en España.

Existe un debate en el ámbito de la sostenibilidad corporativa en la UE sobre la calidad de cada tipo de reporte no financiero. A pesar de no haberse alcanzado un consenso al respecto, en base a la literatura disponible se ha establecido la siguiente escala como la más adecuada según la calidad y a la cantidad de la información presentada por las empresas, en orden de preferencia: el reporte integrado, seguido del informe de sostenibilidad, el informe de RSC, el informe anual y el EINF independiente. El Observatorio de los ODS ha escogido un reporte producido para cada empresa en base a esta escala, sometiendo a un riguroso análisis de contenidos del informe de mayor calidad y publicado en primer lugar.

MODELO DE ANÁLISIS

El modelo de análisis del Observatorio de los ODS está basado en un sistema de indicadores agrupados en cinco grandes bloques considerados prioritarios por organizaciones como las Naciones Unidas (ONU), el Global Reporting Initiative (GRI), el International Sustainability Standards Board (ISSB) y el CDP, entre otras. Uno de estos pilares corresponde al concepto de materialidad. Los demás se reparten en cuatro dimensiones específicas que relacionan a la empresa con su entorno: los principios de gobernanza, la prosperidad (economía), las personas (sociedad) y el planeta (medio ambiente).

Modelo de análisis

Personas: Incluye aspectos vinculados a la gestión del capital humano por parte de la empresa, así como aspectos sociales sobre el impacto de la compañía en las comunidades locales y en las regiones circundantes a sus instalaciones y operaciones.

Prosperidad: Incluye aspectos económicos no financieros vinculados al impacto de la empresa en su entorno, como la generación de valor como motor de crecimiento, la innovación, la digitalización y la economía circular.



Fuente: elaboración propia.

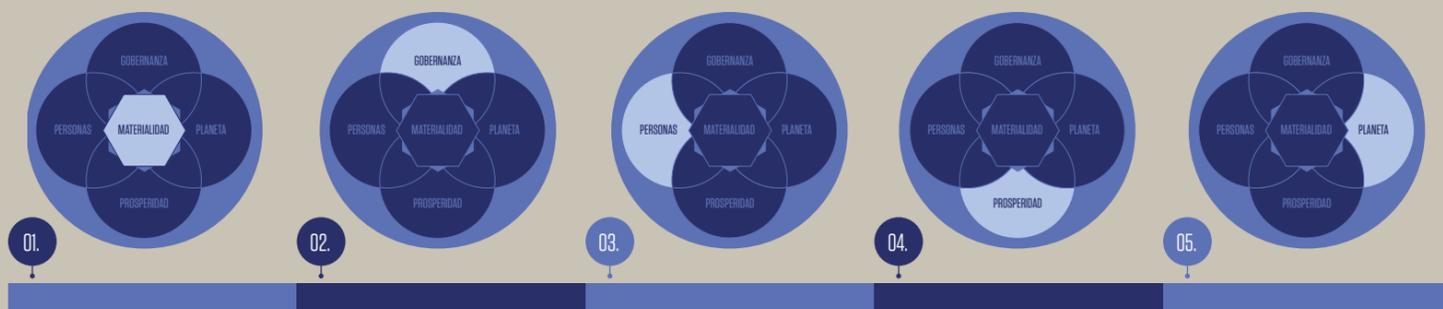
12

Principios de gobernanza: Incluye los criterios que rigen el funcionamiento de los sistemas de gestión, las políticas y los procesos de la actividad empresarial en materia de sostenibilidad.

Planeta: Incluye aspectos relativos al impacto empresarial sobre el medio ambiente, como el consumo energético, la eficiencia energética, el consumo hídrico, las emisiones atmosféricas, la gestión de residuos y las políticas de protección del medio ambiente.

Proceso de materialidad: Análisis que permite a la empresa reorientar su estrategia hacia la sostenibilidad, a partir de un análisis participativo de sus impactos más relevantes a nivel económico, social y medioambiental.

Guía de lectura de este apartado



Para enlazar nuestras categorías de análisis con los ODS, se ha colocado junto a cada título una referencia al Objetivo y la meta interpelados por el contenido del apartado correspondiente.

Título

Referencia al ODS interpelado y a su meta

Referencia al ODS interpelado y a su meta



8.8 12.2

01. 02.

01. 02.

LOS ODS EN EL REPORTE NO FINANCIERO

La mayoría de las empresas de todos los sectores menciona los ODS



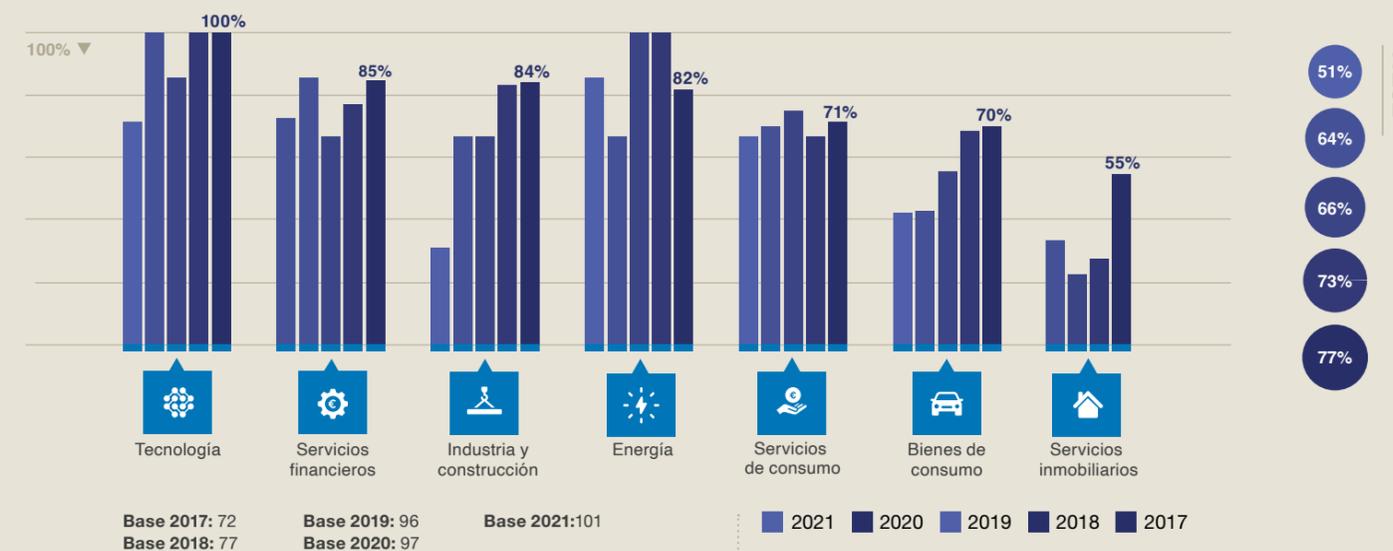
En 2021, el 77% de las empresas que divulgaron información no financiera mencionaron los ODS en sus memorias anuales, lo cual supone un incremento de cuatro puntos respecto a la edición anterior del Informe y consolida la tendencia alcista que se viene observando desde 2017, cuando poco más de la mitad de las empresas mencionó los ODS en sus memorias.

La presencia de los ODS en las memorias no financieras se ha generalizado en todos los sectores. Desde la primera edición del Informe, las empresas del sector de la energía y del tecnológico han liderado este aspecto. El sector de los servicios inmobiliarios sigue siendo el más rezagado (continúa ocupando la última posición), a pesar de haber aumentado las menciones del 27% al 55% en un solo año.

Porcentaje de empresas que menciona los ODS por sector

Fuente: elaboración propia.

13



Base 2017: 72
Base 2018: 77

Base 2019: 96
Base 2020: 97

Base 2021: 101

2021 2020 2019 2018 2017

51%
64%
66%
73%
77%

TOTAL

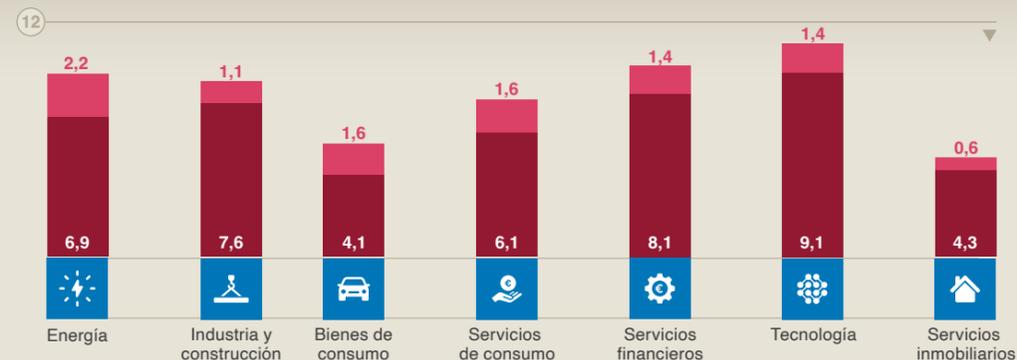
Media de ODS mencionados por sector y por tipo de mención

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101

14

INTENCIONAL: Se expone la contribución de la empresa a este ODS pero no se detallan las acciones concretas para contribuir a su cumplimiento.

AMBICIOSA: Se detallan las acciones que lleva a cabo la empresa para contribuir al cumplimiento de este Objetivo.



Media de ODS mencionados por sector y por tipo de mención

No solo es importante analizar si se mencionan los ODS sino también de qué manera se hace referencia a cada objetivo. Analizando el tipo de mención realizada por las empresas de cada sector, se pone de manifiesto que **la gran mayoría de referencias son, hasta la fecha, intencionales** (es decir, aquellas en que se expone la contribución de la empresa a un ODS pero no se detallan las acciones para contribuir a su cumplimiento).

Para que una empresa muestre cómo está contribuyendo a la Agenda 2030 es importante que pase de realizar menciones genéricas a los ODS a comunicar a sus grupos de interés como está contribuyendo a cumplir las metas de cada objetivo. Cada empresa debe reportar los proyectos y las acciones relevantes para cada ODS. Solo así podrá mostrar a sus stakeholders como está mitigando sus impactos negativos y potenciando sus impactos positivos para contribuir a la Agenda 2030.

Las menciones por ODS siguen siendo muy desiguales

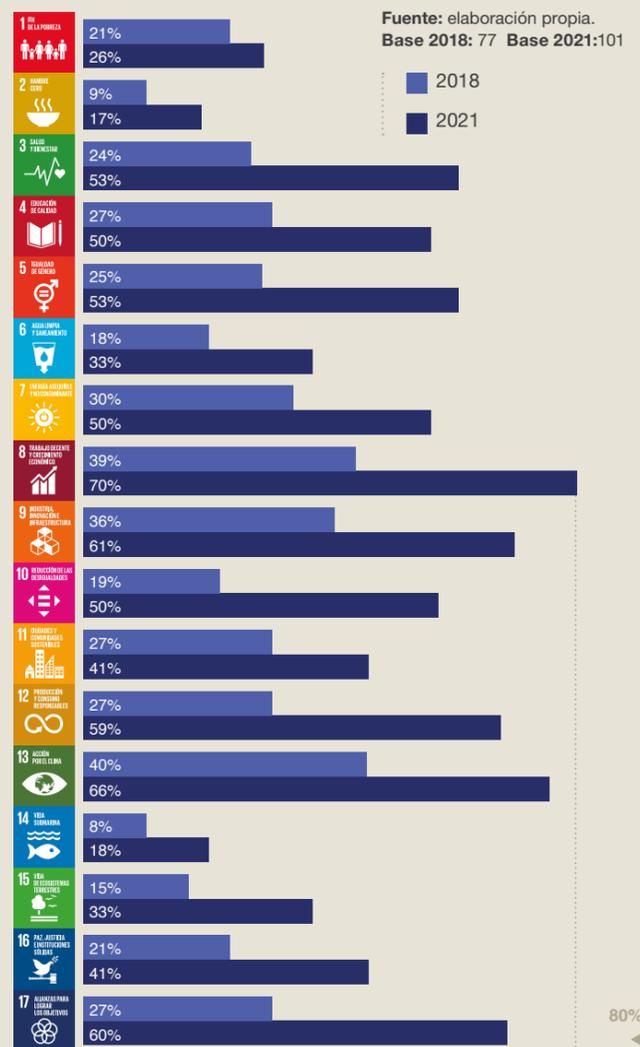
En 2021, los ODS que las empresas destacan más en sus memorias son el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) mencionado por el 70% de las compañías y el 13 (Acción por el clima) por el 66%, seguidos de los ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos), mencionados por 6 de cada 10 empresas.

En cambio, los objetivos 2 (Hambre cero) y 14 (Vida submarina) continúan postergados, al ser mencionados por menos del 20% de las empresas. De entre los cambios ocurridos entre 2018 y 2021 cabe destacar el caso de los ODS 3 (Salud y bienestar), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 10 (Reducción de las desigualdades), 12 (Producción y consumo responsables) y 17 (Alianzas para lograr los objetivos), que han visto un incremento de 20 o más puntos porcentuales.

Porcentaje de empresas que menciona cada ODS en 2018 y 2021

15

Fuente: elaboración propia. Base 2018: 77 Base 2021: 101



Las empresas se centran en los ODS a los que se puede atribuir mayor valor comunicativo

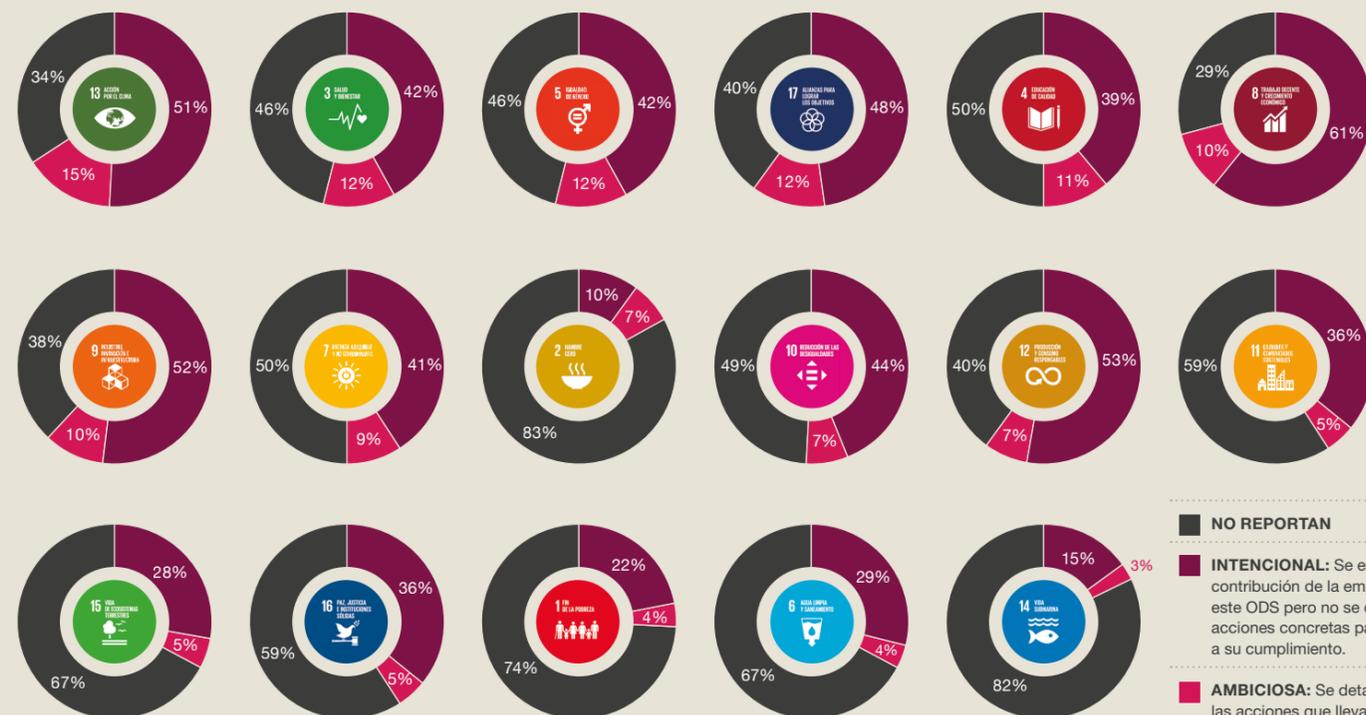
De acuerdo con estos hallazgos, podemos establecer una clasificación cuantitativa de los objetivos con los ODS 8, 9, 13 y 17 como **principales** por registrar valores por encima del 60%; los objetivos 3, 8, 10 y 12 como **ascendentes**, por haber visto incrementada su presencia en más de 30 puntos porcentuales en los últimos 4 años; y los ODS 1, 2 y 14 como **postergados**, por registrar valores por debajo del 30%.



Porcentaje de empresas que alude a cada ODS en 2021 por tipo de mención

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101

16



Es destacable que la mayoría de compañías mencionan de modo intencional los ODS que reciben mayor atención mediática: 13, 3, 5 y 17. También destacan aquellos objetivos sujetos a mayor regulación: 5, 8, 9 y 12. En el caso de este último, sobre Producción y consumo responsable, detectamos un mayor número de menciones ambiciosas. Las empresas deberían apostar por llevar a cabo

acciones según el impacto que tienen y/o pueden tener en los grupos de interés. Esto es clave para mitigar sus externalidades negativas y potenciar su contribución positiva a la sociedad y el medio ambiente. Luego, deberían comunicar cómo se han asignado los recursos y en qué acciones de contribución a los ODS han resultado.

MATERIALIDAD



La mayoría de las empresas ya ha integrado el proceso de materialidad en su ciclo de reporte



Para contribuir a la Agenda 2030, las empresas deben comenzar su ciclo de reporte priorizando las temáticas no financieras relevantes para su negocio en base a criterios ESG. Para realizar esta tarea, la herramienta recomendada por las principales entidades de reporte a nivel internacional es la **dobles materialidad**.^{60, 61} Ésta **consiste en identificar las cuestiones de sostenibilidad más relevantes para la empresa a partir de una revisión del modelo de negocio y de su potencial de impactar -positiva o negativamente- en la sociedad, la economía y el medioambiente**. El análisis de materialidad se caracteriza por ser un proceso participativo que incluye tanto a los *stakeholders* internos (empleados, accionistas, equipo directivo, etc.) como los *stakeholders* externos (proveedores, aliados estratégicos, consumidores, etc.) La relevancia de esta herramienta radica en su capacidad de vincular la sostenibilidad con la estrategia empresarial y satisfacer al mismo tiempo las expectativas de los *stakeholders* en esta materia.

De acuerdo con el análisis realizado en 2021, **el 86% de las empresas estudiadas identifica en sus memorias las cuestiones de sostenibilidad materiales para su negocio**. Cabe destacar que la totalidad de empresas de los sectores de servicios de consumo y de tecnología realizan análisis de materialidad, seguido de las empresas del sector de la energía y del de la industria y la construcción, con valores por encima del 90%.

En 2021 el 68% de las empresas ha realizado un estudio de sus grupos de interés y ha publicado una matriz de materialidad que resume los temas clave para la empresa. Esto significa que más de dos tercios de las empresas de la muestra han centrado su ciclo de reporte en los temas de sostenibilidad clave para la organización y su sector.

Al realizar un análisis de materialidad completo las compañías se anticipan al cambio en los estándares del GRI para 2023, cuando toda empresa que quiera certificar su informe con la entidad deberá reportar en base al concepto de materialidad para su sector empresarial⁶². Este marco de indicadores es el más elegido por las empresas cotizadas españolas y es utilizado por el 86% de la muestra, por ello cabe esperar que las empresas que todavía no se han adaptado a este requerimiento lo hagan pronto.



86% De las empresas identifica en sus memorias las cuestiones de sostenibilidad

86% De las empresas eligen el GRI como marco de reporte

La mayoría de las empresas menciona a los grupos de interés, pero no los inscribe dentro de sus procesos de generación de valor

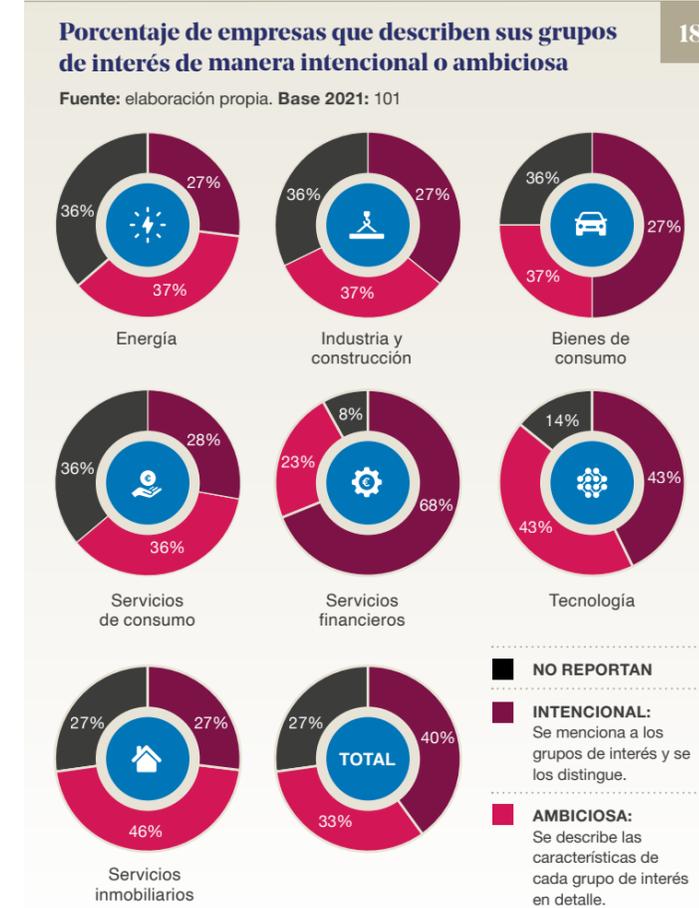


El tratamiento de los grupos de interés o *stakeholders* es uno de los puntos más relevantes para llevar a cabo un análisis de materialidad. Estos colectivos agrupan a las entidades que pueden tener un interés en y/o para la empresa. El *business as usual* ha otorgado tradicionalmente a los accionistas (*shareholders*) mayor relevancia sobre el resto. Sin embargo, hay muchos otros *stakeholders* que mantienen una relación de interés mutuo para/con la empresa. Los hay de dos categorías principales: los internos, que forman parte de la organización (empleados, consejeros, directores, etc.) y los externos, que no forman parte de la entidad (las comunidades locales, los proveedores, el medio ambiente, la administración pública, etc.)

Los reportes no financieros tienen el objetivo principal de ser un ejercicio de transparencia hacia todos los grupos de interés. La calidad de una memoria depende en gran medida de que la información presentada sea relevante para sus audiencias. Esto implica que en el proceso de materialidad se deba incluir a los *stakeholders* para trasladar sus demandas y expectativas sobre aquellos temas que consideran trascendentes en su relación con la empresa. El resultado será una mejora en la calidad de la información presentada que resultará beneficiosa en los procesos de decisión de la empresa.

Tres de cada cuatro empresas mencionan a los grupos de interés en sus memorias anuales. Por sectores, destacan positivamente el de los servicios financieros (92%) y el de la tecnología (86%). Las empresas del sector de la energía y las de los servicios de consumo están en la cola y tan solo el 64% de ellas reporta sobre grupos de interés.

Las empresas del sector de los servicios inmobiliarios y del sector tecnológico lideran las definiciones ambiciosas y completas sobre los grupos de interés (46% y 43% respectivamente). Por otro lado, las empresas del sector de los servicios financieros, aunque lideran el total de menciones, son las que describen las características de cada grupo de interés en menos detalle (solo un 23% provee información de alta calidad).



A pesar de que el 74% del total de empresas menciona a los grupos de interés, es destacable que solo una de cada tres compañías los describe en profundidad y establece qué papel juega cada uno en la cadena de valor. Siete años después del inicio de la Agenda 2030, las empresas deben tomar en consideración su cadena de valor, algo que solo pueden hacer si comprenden las entidades que la conforman.



MATERIALIDAD

La divulgación de información asociada al proceso de inclusión de los stakeholders es insuficiente en base a los últimos estándares del GRI



Para asegurar una contribución efectiva de los grupos de interés en el ejercicio de materialidad, la empresa debe detallar el **proceso seguido para identificarlos, los canales de contacto** con los mismos y el modo en que han intervenido en el análisis de materialidad. Esta información es necesaria para reportar de acuerdo con el marco de indicadores del GRI, y sirve para ofrecer una radiografía del proceso estándar de comunicación e incorporación de la información en el ciclo de reporte.

Casi siete de cada diez empresas describen los canales de comunicación con los grupos de interés y el porcentaje de empresas que define una participación directa de los stakeholders en el análisis de materialidad llega al 53%. Las empresas del sector tecnológico lideran la definición de los canales de comunicación con los grupos de interés (la totalidad de empresas del sector lo hacen), seguidas de las empresas de energía y de los servicios financieros (en ambos casos, ocho de cada diez empresas lo hacen).

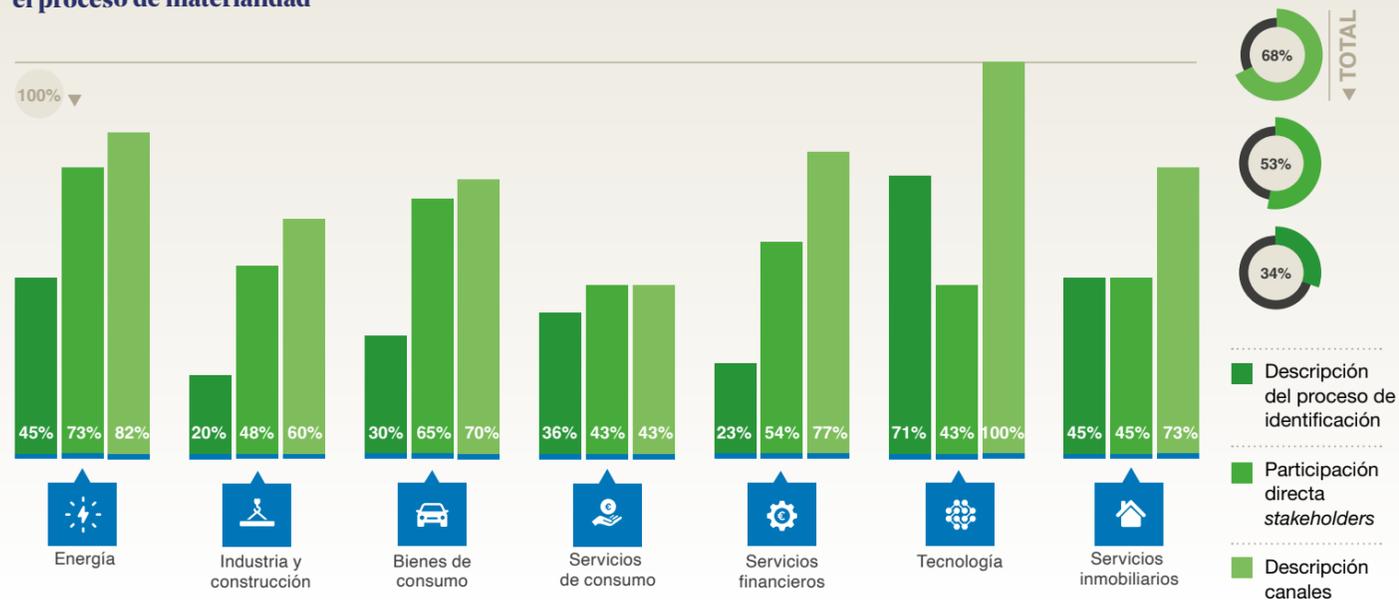
Una de cada tres empresas describe el proceso de identificación de los grupos de interés en sus reportes anuales. Por sectores, destaca el tecnológico con más de un 70%, mientras que en el sector de la energía y en el de los servicios inmobiliarios el porcentaje está alrededor del 45%. Por debajo nos encontramos a las empresas del sector de la industria y de la construcción y el de los servicios financieros, con porcentajes próximos al 20%.

En cuanto a la **participación directa de los stakeholders en el análisis de materialidad**, ésta **no parece guardar correlación con la descripción de los canales de contacto**. Por ejemplo, aunque el 100% de las empresas de tecnología reportan canales de comunicación con los grupos de interés, tan solo el 43% de ellas hace referencia a la participación de los grupos de interés en el proceso de establecimiento de temas materiales, un valor muy parecido al de las empresas de servicios de consumo, las tecnología y de servicios inmobiliarios.

Comparativa sectorial del nivel de inclusión de los grupos de interés en el proceso de materialidad

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101

19



Los aspectos sociales (S) quedan rezagados en los análisis de riesgos ESG



Recientemente, muchas empresas han optado por adaptar su sistema de análisis y gestión de riesgos para incluir criterios ESG. Las compañías tienen a su disposición distintos marcos de reporte (como los del GRI y el VRF) que facilitan la identificación de estos en su cadena de valor. Los riesgos ESG son los relativos al medio ambiente, la sociedad y la gobernanza. Normalmente se definen como puntos calientes en la empresa que deben ser reconducidos para evitar un impacto negativo en la compañía y/o sus grupos de interés a corto, medio o largo plazo.

Al desagregar los resultados por sector, observamos como las empresas energéticas son las que mencionan en mayor medida los tres tipos de riesgos ESG (un 82% los riesgos medioambientales, un 73% los de gobernanza y un 64% los sociales). En todos los sectores, excepto en el de bienes de consumo, los riesgos sociales son los más relegados.

En el conjunto de la muestra, mientras que 2 de cada 3 empresas reportan la existencia de riesgos medioambientales, tan solo el 37% de las empresas hacen referencia a la existencia de riesgos sociales.

Aunque es cierto que los riesgos medioambientales son relativamente fáciles de cuantificar, los riesgos sociales y de gobernanza deben ser analizados en la misma medida. El bienestar de las personas es un factor determinante de la contribución de las empresas al desarrollo sostenible. Sin la identificación de todos los riesgos ESG relevantes, es poco probable que las compañías consigan desarrollar una estrategia inclusiva que les permita contribuir a los ocho ODS considerados sociales (el 1, el 2, el 3, el 4, el 5, el 7, el 11 y el 16)⁶³.

37%

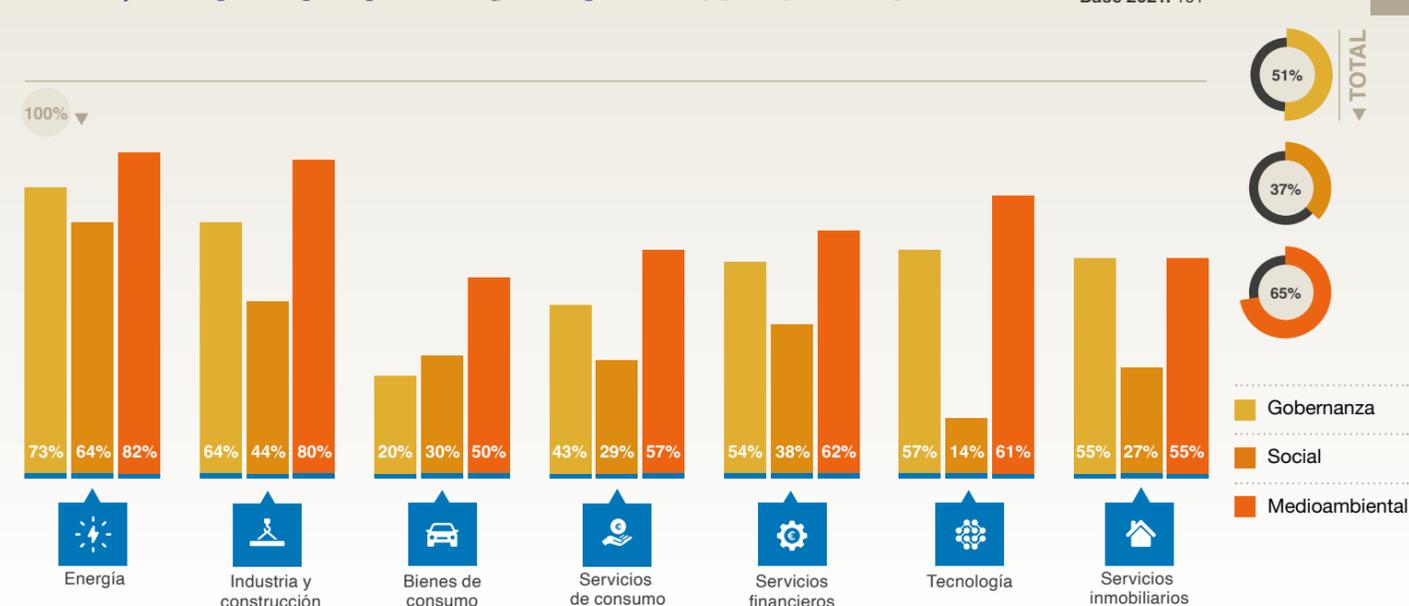
De las empresas hacen referencia a la existencia de riesgos sociales



Porcentaje de empresas que reportan riesgos ESG por sector y por tipo de riesgo

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101

20



GOBERNANZA



Las compañías afianzan su compromiso con el desarrollo sostenible en la formulación de la misión empresarial

En la misión de la empresa, el 36% de las empresas mencionan criterios sociales mientras que el 26% se refiere a criterios ambientales. Las empresas del sector de la energía lideran el ranking en ambos criterios: el 64% de ellas menciona criterios sociales y hasta el 91% se refiere a criterios medioambientales. Las empresas del sector de la industria y de la construcción y las del de los servicios financieros registran valores relativamente altos de menciones a criterios sociales (44% y 46%, respectivamente).

En un contexto en el que la enorme mayoría de compañías ya cumple con los requisitos legales, algunas firmas dan un paso más y redefinen la misión de su negocio, vinculándola con el desarrollo sostenible. Sin embargo, cambiar el propósito empresarial sobre el papel no es suficiente para tener un impacto positivo en la sociedad y en el medio ambiente. Este compromiso debe materializarse en acciones para garantizar que el cambio de visión, misión y valores que parece estar sucediendo resulte en una contribución positiva al desarrollo sostenible del sector privado.

El reporte de políticas de empresa se estabiliza respecto a 2020. El 91% de empresas comunica contar con una política de compras, un porcentaje similar al 92% de 2020.

Lo mismo sucede con el reporte de políticas de gestión de riesgos relacionados con los derechos humanos (84% de las empresas en 2021 frente al 82% en 2020) y el reporte de políticas contra la corrupción (90% en 2021 frente a 89% en 2020).



Aumenta la presencia de comisiones de sostenibilidad dependientes de los consejos de administración, y de comités de sostenibilidad dependientes de los comités ejecutivos

Tres de cada diez empresas tienen un departamento o comisión de sostenibilidad, mientras que tan solo una de cada diez lo tiene de RSC. Las empresas de energía y de servicios inmobiliarios lideran los sectores con más presencia de departamento o comisión de sostenibilidad (más del 70%), mientras que en el resto de los sectores la presencia es generalmente muy minoritaria.

las empresas. También se dio mayor poder de supervisión y auditoría en materia de sostenibilidad a las comisiones del consejo de administración⁶⁴.

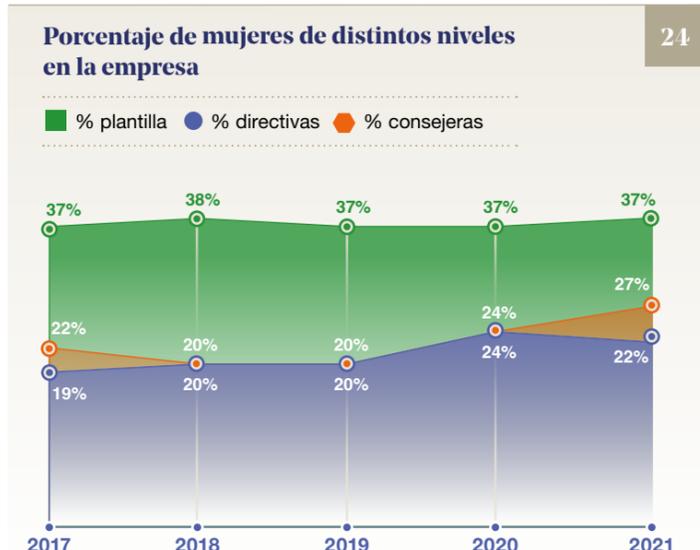
Un gran número de cotizadas se encuentra hoy día en el proceso de implementar comisiones y comités de sostenibilidad. Sin embargo, a la imagen que arrojan los datos de 2020 es muy desigual en la comparativa intersectorial⁶⁵. La única conclusión que sí podemos extraer de manera clara es que la gobernanza de la RSC está siendo substituida o absorbida por la gobernanza de la sostenibilidad. Esto puede deberse a un cambio de nomenclatura o a un cambio en la estructura empresarial, algo que es difícil de discernir en base a las memorias publicadas, al ser la información reflejada incompleta.



GOBERNANZA



Más de un tercio de las empresas cuenta ya con mayoría de consejeros independientes. Sin embargo, la integración de las mujeres en el consejo de administración se estanca



Base 2017: Plantilla (68); Consejeras (59); Directivas (39)
Base 2018: Plantilla (64); Consejeras (69); Directivas (43)
Base 2019: Plantilla (86); Consejeras (91); Directivas (64)
Base 2020: Plantilla (88); Consejeras (87); Directivas (53)
Base 2021: Plantilla (89); Consejeras (90); Directivas (63)

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 82

El 45% de las empresas reporta tener consejeros independientes en sus consejos de administración. Si agrupamos estas compañías por sectores, vemos que las diferencias no son significativas, y tan solo en el caso de la industria y la construcción, y el de bienes de consumo el valor registrado es perceptiblemente más bajo que en el resto.

El umbral mínimo de consejeros independientes recomendado por la CNMV es del 50%. En nuestra muestra, el 37% de las empresas cumple con esta recomendación. Sería deseable que en años venideros una mayor proporción de compañías se situara por encima de este umbral, dado que una mayor independencia en el órgano que representa al accionariado conlleva una gobernanza más equilibrada en el ámbito financiero y ESG. Las empresas cuyo consejo de administración es mayoritariamente independiente de intereses económicos particulares parecen tener más capacidad para implementar modelos de gobernanza de la sostenibilidad.

La proporción de mujeres en la empresa es otra variable destacada por la literatura para mostrar una **correlación positiva con la gobernanza de la sostenibilidad**⁶⁶. Las mujeres representan el 37% de los trabajadores de la plantilla en el global de empresas analizadas, un dato que se ha mantenido estable a lo largo de los últimos 5 años. Esta proporción desciende hasta el 27% en el caso de mujeres consejeras y al 22% para las mujeres con cargos directivos.

El lema 'no dejar a nadie atrás' de la Agenda 2030 no solo se refiere a una obligación moral sino a un coste de oportunidad en el caso de no integrar perfiles diversos en las organizaciones. Para las empresas es esencial combatir cualquier tipo de discriminación por razones de sexo, género y/o identidad sexual para asegurar la igualdad de oportunidades y la existencia de órganos de gobierno equilibrados. Este balance permitirá a las empresas ejercer una gobernanza de la sostenibilidad efectiva en su contribución al desarrollo sostenible.

La mayoría de las empresas se sitúa en un nivel ajustado de compliance en la verificación externa de sus memorias no financieras

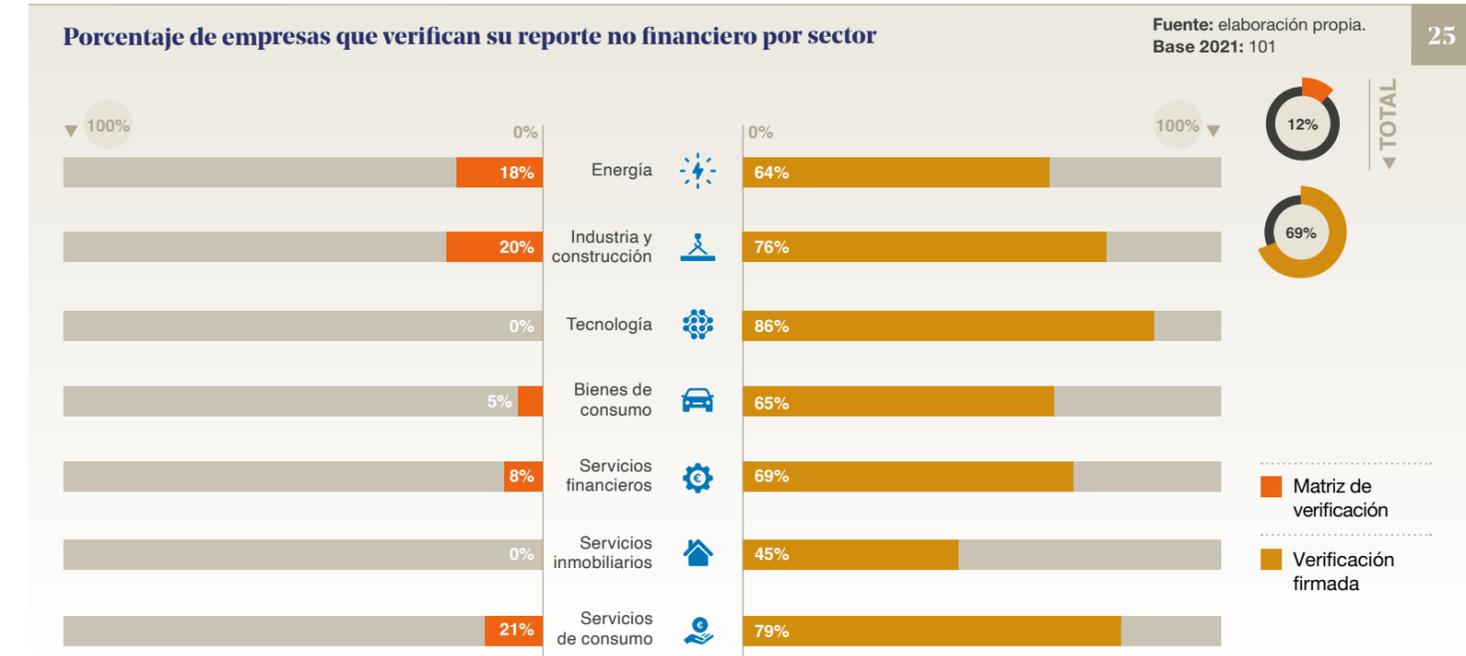


La mayoría de las empresas adjunta un informe de verificación a su reporte no financiero (a excepción de las pertenecientes al sector de los servicios inmobiliarios). Sin embargo, solo una minoría aporta una matriz auditada que incluya cada indicador revisado como prueba de que el proceso se ha realizado. La matriz auditada aparece tan solo en el 12% del total de memorias analizadas. Dos de cada diez empresas del sector de la energía, el de la industria y la construcción y el de los servicios de consumo incorporan esta tabla. En el resto de los sectores su presencia es testimonial.

Bajo la directiva de reporte no financiero 2014/95/EU las empresas cotizadas con más de quinientos empleados están obligadas a publicar una memoria no financiera anual. Las compañías tienen la obligación de que un auditor independiente establezca la existencia de la memoria, pero no de que audite sus contenidos⁶⁷. Por lo tan-

to, el 12% de las empresas de la muestra que sí aporta una matriz auditada se han avanzado a los entes reguladores, en línea con las recomendaciones de Accountancy Europe, la mayor asociación de contables a escala europea⁶⁸.

Es previsible que la propuesta de nueva directiva europea de Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD por sus siglas en inglés) incluya criterios de verificación y auditoría externos más exigentes. Las empresas deberían avanzarse a futuros cambios legales y situarse en un nivel de transparencia adecuado. Esto permitirá a su vez satisfacer las demandas de información material de los grupos de interés y servir de ejemplo para que otras empresas adopten las mismas prácticas.



PROSPERIDAD



Los sectores que más sistemas digitales básicos y de formación a empleados aplican, lideran el proceso de digitalización

9
INDICADOR
PROSPERIDAD

Para evaluar el grado de madurez digital, analizamos diferentes indicadores vinculados a la mejora de la eficiencia en los procesos internos de las empresas, la formación sobre digitalización a empleados, los canales de contacto con el cliente, la innovación en los servicios y los nuevos modelos digitales de negocio. Las tendencias más destacadas este año son:

77% reportan la implementación de sensores y sistemas digitales básicos para la mejora de la eficiencia en sus procesos. Este dato refleja que la mayoría de las compañías ya se ha situado en el punto de partida para la implementación de procesos complejos de digitalización.

47% imparte programas relacionados con la formación digital. Dicha presencia es especialmente elevada en el sector de la tecnología. La formación a empleados y colaboradores es absolutamente necesaria para poder llevar a cabo un proceso de digitalización efectivo y que encuentre el mínimo de resistencia interna posible en la empresa.

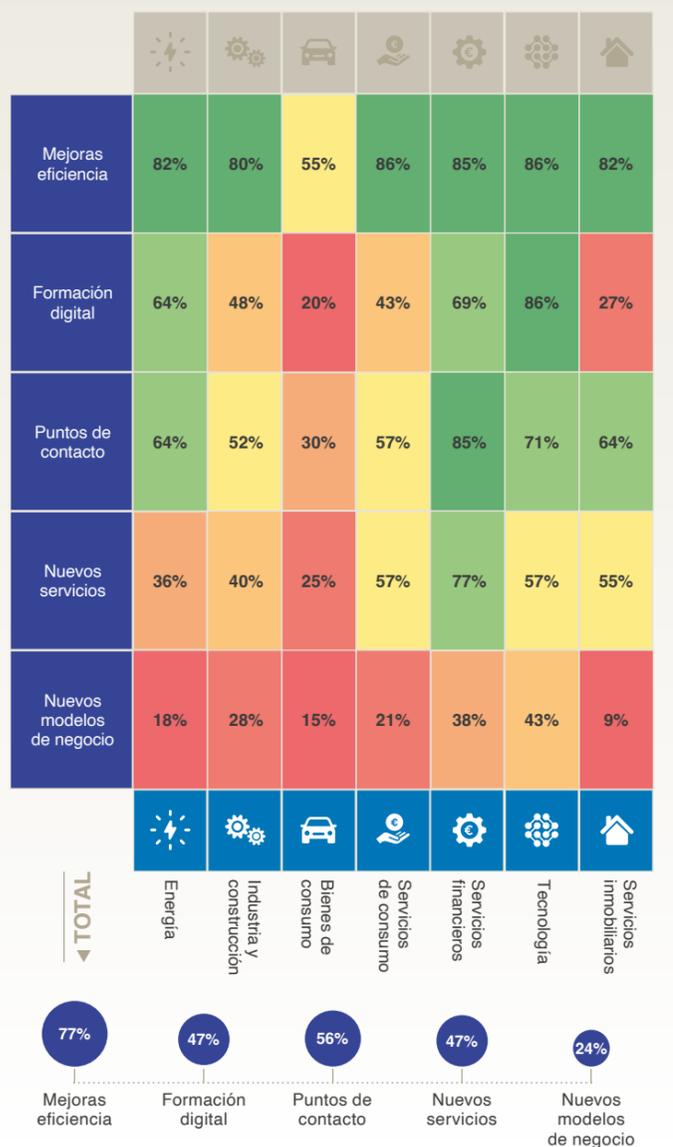
56% ha establecido nuevos canales de contacto con sus clientes. Los servicios inmobiliarios están a la vanguardia de este aspecto.

47% ha creado nuevos servicios y productos relacionados con la digitalización, liderando en otra ocasión este ranking los servicios inmobiliarios.

24% informa sobre la generación de nuevos modelos de negocio plenamente digitales, siendo más elevado este porcentaje en el caso de las empresas tecnológicas.

En la mayoría de los sectores puede observarse una correlación directa entre la implementación de procesos básicos de digitalización y la formación a empleados y la creación de nuevos canales, servicios y modelos de negocio. Esta tendencia es diferente solo en el caso del sector de los servicios inmobiliarios, que ha tenido que reinventarse en gran medida a raíz de las limitaciones impuestas a las visitas presenciales a domicilios en alquiler o venta por las administraciones públicas a causa de la pandemia de la Covid-19. Podemos inferir que una mayor preparación y aceptación de los procesos básicos de digitalización por parte de los empleados ha permitido acelerar los procesos de digitalización en ciertos sectores.

Porcentaje de empresas que reporta distintas medidas de digitalización por sector



Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101

La brecha digital entre sectores sigue existiendo, pero se reduce en 2021

9
INDICADOR
PROSPERIDAD

Nivel de madurez digital por sectores reportado en 2020 y 2021 y objetivo de reducción de la brecha digital

Fuente: elaboración propia. Base 2020: 97 Base 2021: 101



El grado de madurez digital de cada sector se calcula en base a la media de proyectos de cada tipología clave mencionados por cada empresa. En 2021, el total de las empresas analizadas presenta un grado de madurez medio de 2,5 sobre 5, mejorando en cuatro décimas el valor de 2,1 obtenido en 2020. Las empresas del sector de los servicios financieros destacan sobre las demás y alcanzan un grado de madurez digital elevado de 3,5 puntos, mejorando en 7 décimas el valor de 2020. Siguen las empresas del sector tecnológico con 3,4 puntos, igual que en 2020. En el otro extremo, se hallan las empresas de los sectores de los servicios inmobiliarios, la industria y construcción y, especialmente, los bienes de consumo, que son las menos digitalizadas y no superan en ningún caso los 2,5 puntos.

Los resultados exponen la existencia de una brecha digital entre los distintos sectores del mercado español. Esta división puede suponer una barrera al desarrollo sostenible puesto que dificulta compartir recursos digitales en partnerships por los ODS entre distintos sectores. El establecimiento de metas de digitalización por parte de la administración pública podría ser determinante para cerrar la brecha. Cerrar la brecha de manera rotunda será complicado, pero estrecharla es posible. Este año ya se ha reducido de los 0,79 a los 0,66 puntos de manera orgánica, con lo que las administraciones públicas solo deberían seguir empujando para que esta tendencia no decayera.

PROSPERIDAD



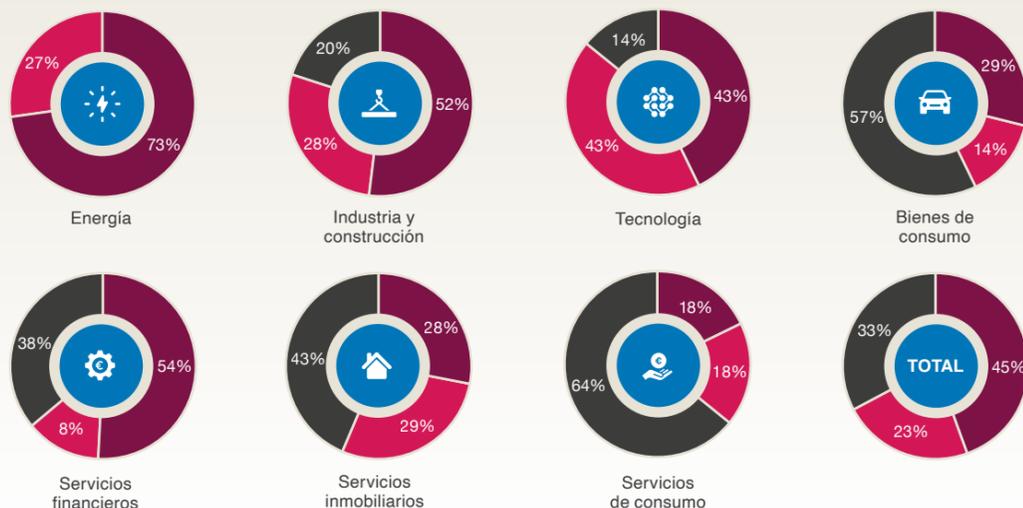
12
12.5

El paradigma del desacoplamiento todavía domina el concepto de la economía circular de las empresas cotizadas

Porcentaje de empresas que define su estrategia de economía circular por sector

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101

28



- NO REPORTAN**
- INTENCIONAL:** La empresa menciona la economía circular pero no describe su integración en la estrategia empresarial.
- AMBICIOSA:** La empresa detalla su concepto de economía circular y la integración de este en la estrategia empresarial.

Dos de cada tres empresas integran la economía circular en sus informes. La mayor parte de menciones a este concepto (68%) son intencionales. Por sectores, vemos como todas las empresas del mercado energético integran la economía circular en sus informes, seguidas de las empresas tecnológicas (86%) y de las de la industria y la construcción (80%). Cerrando la lista nos encontramos a las empresas de bienes de consumo (43%) y las de servicios de consumo (36%).

Si nos fijamos en la calidad de la integración, vemos como aproximadamente el 30% de las empresas del sector de la energía, la industria y la construcción, la tecnología y los servicios inmobiliarios añaden menciones ambiciosas en relación con la economía circular en sus memorias. En la cola, tan solo el 8% de las empresas de los servicios financieros integran la economía circular de manera ambiciosa en sus reportes.

La economía circular incluye conceptos más allá del reciclaje y la reutilización. Recientemente, un número creciente de investigadores académicos ha publicado en relación con la necesidad de abandonar el concepto de desacoplamiento y aceptar que el decrecimiento será necesario para mantener la viabilidad del modelo económico capitalista a medio plazo^{69, 70, 71}. El decrecimiento premia 'R' distintas a las que prioriza el desacoplamiento. Mientras este último centra sus esfuerzos en el reciclaje y la reutilización, el decrecimiento aboga por disminuir el consumo y mantener las materias el máximo tiempo posible en el mercado sin que se devalúen. Ello implica rehusar, reinventar, reducir, reparar y refabricar (por orden de preferencia)⁷². Como podemos observar, las empresas de la muestra se sitúan en su práctica totalidad en un paradigma de desacoplamiento y no en uno de decrecimiento.

En 2021, las acciones de economía circular no han crecido de manera significativa y las empresas se centran en la **compliance**. El 81% de las empresas cotizadas hace referencia al reciclaje (dos puntos por encima de 2020), mientras que el 63% se refiere a la reutilización de materiales (un punto por encima de 2020).

Tales valores contrastan con las menciones a la reparación (8%, sin cambio respecto 2020) y la refabricación (2%, un punto más que en 2020). En 2021 se ha evaluado por primera vez las menciones a políticas de reducción en el uso de recursos. Casi la mitad de las empresas se ha referido a ellas en sus memorias.

Para mejorar sus prácticas de economía circular, será importante que las empresas consideren la integración de algunos de los conceptos cercanos al decrecimiento en su estrategia empresarial. Especialmente, es de interés la adopción de tácticas de rehuso, reducción, reinención, reparación y refabricación. También será clave que las empresas realicen una transición a un modelo centrado en la servitización y no en la venta aislada de productos. Esta transición implica transformar bienes que pueden ser vendidos una sola vez en servicios que pueden ser prestados en múltiples ocasiones.

Porcentaje de empresas que reporta distintas medidas de economía circular por sector

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101

29



Economía circular	2017	2018	2019	2020	2021
Reciclaje	75%	78%	77%	78%	81%
Reutilización	61%	62%	65%	62%	62%
Reparación	4%	10%	6%	9%	8%
Refabricación	0%	0%	0%	1%	2%
Reducción					49%

81%
De las empresas hacen referencia al reciclaje

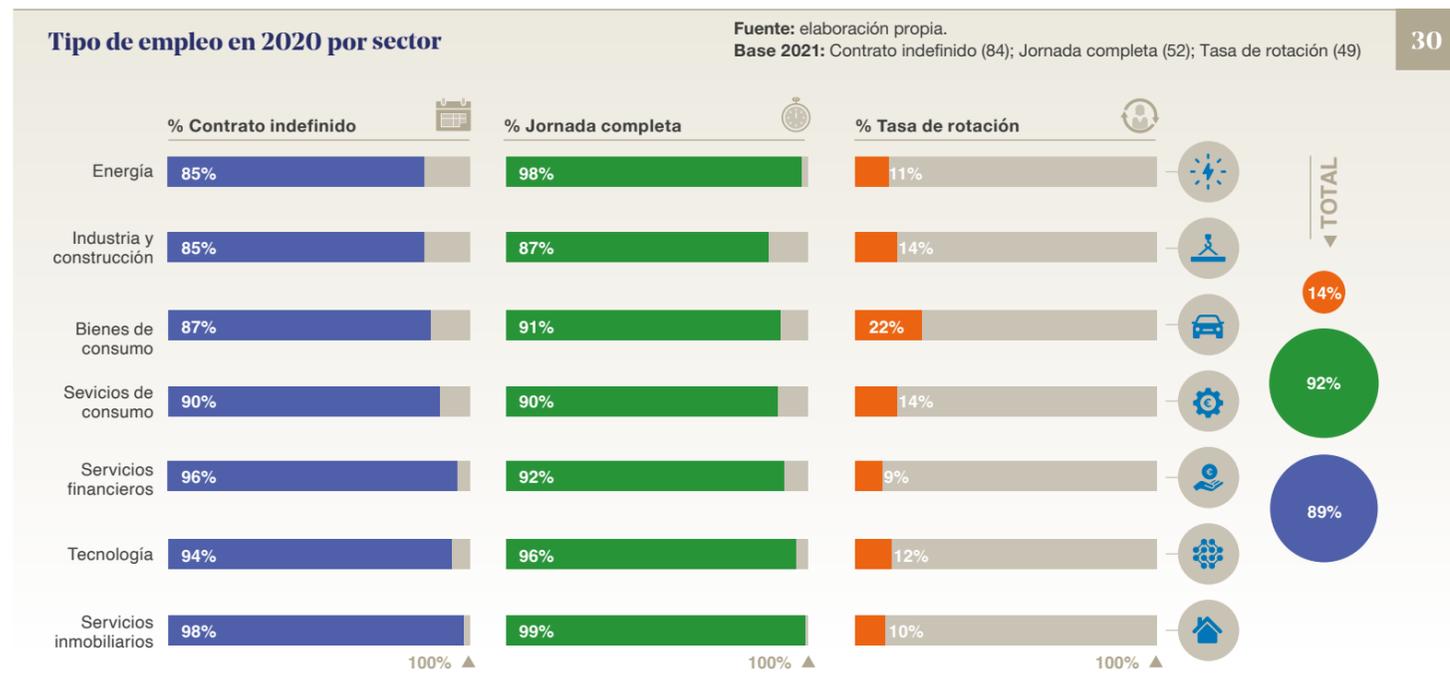
63%
De las empresas hacen referencia a la reutilización

PERSONAS



Las empresas no reportan indicadores suficientes para evaluar su gestión del capital humano

8 TRABAJO DEcente y DISCRIMINACIÓN de género
8.5



Este año los indicadores básicos de empleo se han mantenido estables. Sin embargo, debido a la proliferación de los ERTES en todos los sectores a lo largo del año 2020 esto no indica necesariamente que la salud del mercado laboral no haya sufrido altibajos. Será importante revisar los resultados de este análisis una vez se publiquen los datos relativos a 2021.

En 2020, el 89% de los trabajadores de las empresas analizadas tenían un contrato indefinido, y el 92% trabajaba a jornada completa. Por sectores, servicios financieros, tecnología y especialmente servicios inmobiliarios son los que muestran porcentajes más elevados de contratos indefinidos. Asimismo, estos mismos, juntamente con el sector de la energía son los que tienen un mayor porcentaje de trabajadores a jornada completa. La tasa de rotación fue en 2020 del 14% y quedó bajo la media en la mayor parte de sectores excepto en los bienes de consumo, donde llegó al 22%.

El reporte de las tasas de subcontratación ha sido tan bajo en los reportes de 2021 que es estadísticamente irrelevante, como en todos los años anteriores. Este año lo ha reportado un 4% de las empresas.

Para los grupos de interés puede resultar complicado evaluar la gestión del capital humano que realizan las empresas si estas no comparten suficiente información al respecto. Para situarse en línea con las últimas tendencias internacionales en el reporte no financiero⁷³, las compañías deben priorizar en su matriz de materialidad temas relativos a la adquisición, el desarrollo y la promoción de talento. De esta priorización surgirán prioridades estratégicas que permitirán gestionar mejor el talento y comunicar los avances y las contribuciones al desarrollo sostenible en base a los indicadores del GRI y el SASB⁷⁴. Además, es necesario que las compañías reporten el porcentaje de colaboradores que prestan servicios como subcontratados. De lo contrario, seguirá siendo imposible evaluar la calidad del empleo en la compañía al permanecer parte de su capital humano como invisible en las memorias.

Desciende moderadamente el porcentaje de empresas que comunica sobre políticas de igualdad de género

5 IGUALDAD de género
5.1

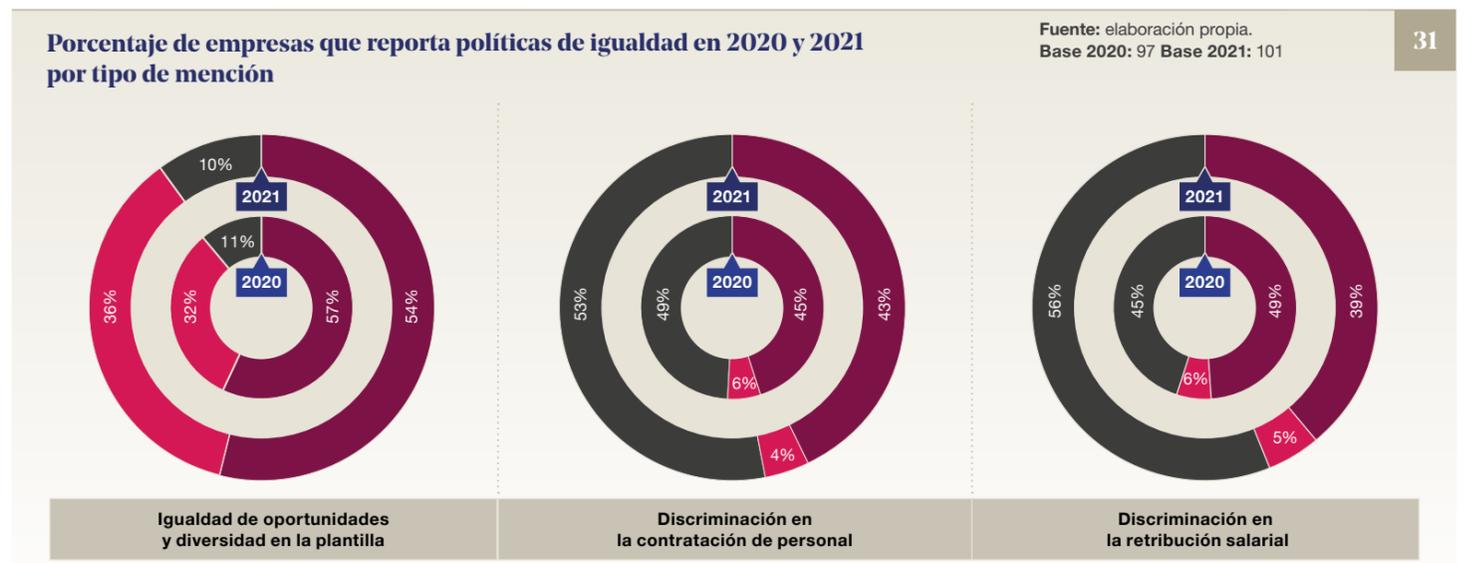
Respecto a 2020, ha habido algunas mejoras en cuanto a las empresas que reportan datos sobre igualdad de oportunidades y diversidad en la plantilla. Mientras que en 2020 lo hacía un 89%, y el 32% del total lo hacía de manera ambiciosa, en 2021 reportan el 90% de las empresas, y hasta 36% del total lo hace de modo ambicioso.

Sin embargo, han empeorado ligeramente los datos de las empresas que reportan sobre discriminación en la contratación de personal. Vemos que en 2021 el 43% de las empresas reportan de modo general y solo el 4% lo hace de manera detallada (en ambos casos 2 puntos por debajo de 2020).

Empeora ligeramente el reporte sobre la discriminación en la retribución salarial. En 2021, el 39% de compañías hace referencia a este tipo de políticas de modo intencional, 10 puntos por debajo de 2020, mientras que el porcentaje que lo hace de modo ambicioso pasa del 6% al 5%.

Es probable que la bajada en la cantidad y la calidad del reporte se deba a la suma de dos factores. El primero es un cambio de prioridades en el reporte, que ha llevado a las empresas a ofrecer menos información sobre estas políticas que el año pasado. El segundo es la incorporación de nuevas empresas a la muestra. Al tratarse de compañías que reportan por primera vez este año, es posible que lo hayan hecho con menor calidad. Ello diluiría el nivel de reporte del resto de firmas (ver apartado de metodología para más información).

Es de la máxima importancia que las empresas prioricen temas de igualdad relevantes en su matriz de materialidad y reporten al respecto en base a indicadores del GRI y/o SASB. Este ejercicio permitirá mejorar la diversidad dentro de las organizaciones, lo cual multiplicará su impacto positivo en el desarrollo sostenible.

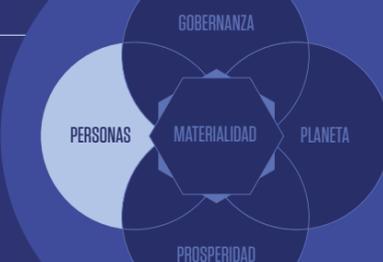


NO REPORTAN: Se expone de forma general que existen procesos de contratación y procesos de retribución salariales en la línea de la no discriminación y la igualdad de oportunidades, sin proporcionar datos concretos.

AMBICIOSA: Se enuncia información detallada sobre los procesos de contratación y los salarios alineados con la no discriminación y la igualdad de oportunidades.

PERSONAS

PLANETA



➔ Aumenta la calidad del reporte de políticas de conciliación y de protocolos contra el abuso laboral



Se observa una estabilización del porcentaje de empresas que reporta políticas de conciliación laboral respecto al año pasado. Sin embargo, la calidad del reporte cambia sustancialmente. En 2020 el 16% de las empresas reportaba de manera detallada, porcentaje que en 2021 ha incrementado hasta el 25%.

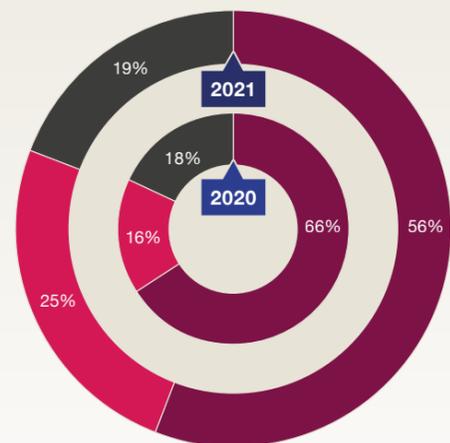
Algo similar sucede con el porcentaje de empresas que reporta un protocolo de prevención del acoso laboral. Siendo el total que reporta idéntico entre los dos años (69%), las menciones ambiciosas han pasado de tan solo el 6% en 2020 al 10% del total en 2021. Este crecimiento es menor en relación al total de la muestra, aunque supone un aumento de dos tercios en relación con el año pasado.

Aunque las políticas de diversidad se vinculan generalmente con el ODS 5 (Igualdad de género), también pueden suponer una contribución sustancial a los ODS 3 (Salud y bienestar), 4 (Educación de calidad), 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y 10 (Reducción de las desigualdades). Para que esta contribución se haga realidad, las empresas deben priorizar la creación de políticas y protocolos de igualdad de género robustos sobre los cuales comuniquen en sus memorias. Nuestros indicadores parecen mostrar que esta transición puede estar comenzando. Sin embargo, el ritmo de la progresión es mucho menor del necesario para que se puedan cumplir los ODS en 2030.

Porcentaje de empresas que reporta políticas de conciliación laboral en 2020 y 2021 por tipo de mención

32

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101 Base 2020: 97

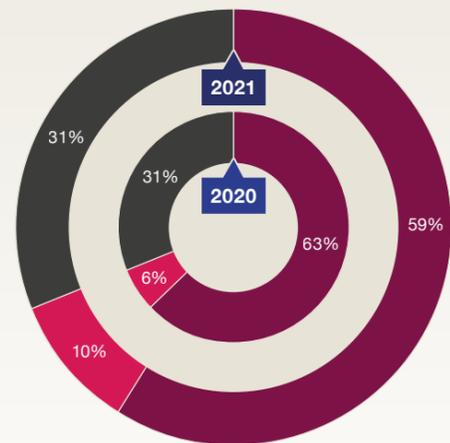


- NO REPORTAN**
- INTENCIONAL:** Se expone de forma general que existe una política de conciliación en la línea de la no discriminación y la igualdad de oportunidades, sin proporcionar datos concretos.
- AMBICIOSA:** Se enuncia información detallada una política de conciliación alineada con la no discriminación y la igualdad de oportunidades.

Porcentaje de empresas que reporta la existencia de un protocolo de prevención de acoso laboral en 2020 y 2021 por tipo de mención

33

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101 Base 2020: 97



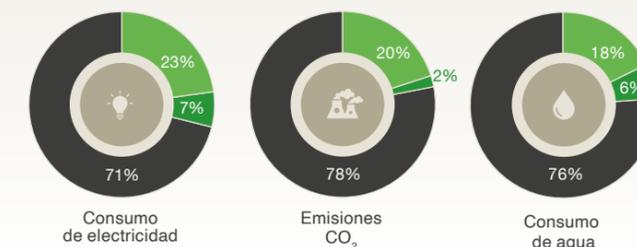
- NO REPORTAN**
- INTENCIONAL:** Se expone de forma general que existe un protocolo de prevención del acoso laboral, sin proporcionar datos concretos.
- AMBICIOSA:** Se enuncia información detallada sobre el protocolo de prevención del acoso laboral, como los canales de contacto, los tiempos de respuesta o los datos del ejercicio 2020.

Porcentaje de empresas que reportan la evolución del uso de los siguientes recursos en los últimos dos años

31

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101

Disminución Aumento No reportan



Porcentaje de empresas adheridas a los objetivos SBTi por sector

35

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101



➔ La gran mayoría de empresas todavía no reporta la evolución de sus consumos de energía y agua, ni tampoco de sus emisiones de CO₂



La mayoría de las empresas no reportan la evolución de sus consumos y emisiones de 2018 a 2020. El 71% no reporta el cambio en su consumo de electricidad, el 78% en sus emisiones de CO₂ y el 76% en el consumo de agua. De entre las pocas empresas que incluyen dichos indicadores, la gran mayoría ha reducido sus consumos de agua y electricidad y disminuido sus emisiones de CO₂ en el periodo establecido.

Cabe destacar que los datos en los que se basa este cálculo son los relativos a 2018 (año antes del primer brote de la Covid-19 en China) y 2020 (año de gran parón en el tejido productivo a causa de las primeras medidas para dar respuesta a la pandemia). La menor actividad empresarial en 2020 trajo consigo una disminución en el uso de recursos y en las emisiones de gases de efecto invernadero. Si ligamos estos tres indicadores a las ventas por año de cada empresa, podemos establecer la intensidad exacta del consumo/emisiones. El estudio nos permite establecer que las tres tendencias de descenso son dependientes de la crisis económica causada por la pandemia de la Covid-19.

El 22% de empresas reportaron el establecimiento de objetivos de reducción de consumo y emisiones de CO₂ en base a la metodología homologada por el Science-Based Targets Initiative (SBTi). El marco de esta organización permite a las compañías de cualquier ámbito geográfico, tamaño y sector crear un plan claro con metas transitorias y finales para reducir y verificar sus emisiones de CO₂ a lo largo de los años. Tener una estrategia auditada para llegar a las cero emisiones netas es clave para diseñar programas, proyectos y acciones de optimización y control que den a la compañía una mayor resiliencia al entorno empresarial.



PLANETA



Se estanca el porcentaje de empresas cotizadas que reporta consumir energía renovable



El porcentaje de empresas que reportan consumir energía renovable en 2021 cae un punto respecto del año anterior (del 67% al 66%). Este estancamiento puede deberse a que este sea el primer año en que algunas firmas han publicado una memoria. Por lo general, estas compañías no han reportado su consumo de renovables, diluyendo así el número de empresas de la muestra que sí lo ha hecho.

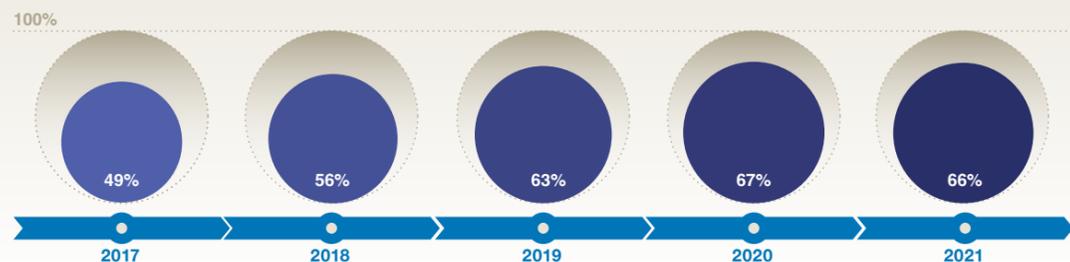
El consumo de energía renovable por parte de las empresas es fundamental para asegurar una transición energética justa y asequible para la sociedad. Las empresas deben optar por proveedores que certifiquen un *mix* energético con un alto porcentaje de energías no contaminantes. Luego, deben comunicar estos contratos a sus grupos de interés en sus memorias no financieras. Esta acción es eficiente en recursos, justa para la sociedad, asequible para la empresa y necesaria para contribuir al desarrollo sostenible.

Porcentaje de empresas que reporta consumir energía renovable de 2017 a 2021

Fuente: elaboración propia.

36

Base 2017: 72
Base 2018: 77
Base 2019: 96
Base 2020: 97
Base 2021: 101



Observamos resultados desiguales en cuanto a la progresión del porcentaje de empresas que reportan sus emisiones de CO₂ de los distintos alcances. En cuanto al alcance 1 (emisiones propias) se observa una caída del 2020 al 2021 del 74% al 70%. El reporte de las emisiones de alcance 2 (emisiones de energía adquirida) aumenta seis puntos hasta el 69%. El hecho de que ambos valores converjan se puede valorar positivamente, ya que significa que aquellas empresas que reportan en base a los estándares del GHG Protocol y/o el GRI lo hacen de manera consistente en al menos dos de los tres alcances.

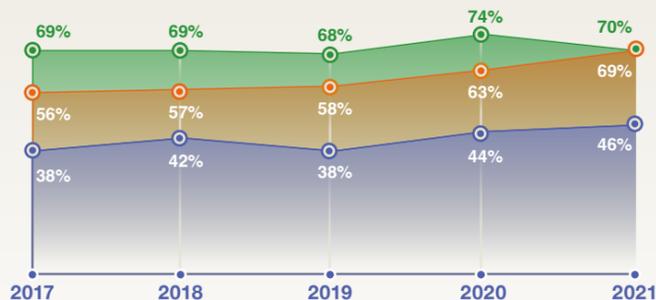
En lo que respecta a las emisiones de alcance 3 (indirectas) solo un 46% de empresas ha realizado una estimación, aunque la mayoría no ha certificado por una auditoría externa.

Sin datos de calidad es imposible determinar si las empresas podrán cumplir con el compromiso de cero emisiones netas de CO₂ en 2050 en el marco establecido por las partes en la COP-26. Es clave que las compañías sean lo más transparentes posible en el reporte de sus emisiones de CO₂ para que puedan captar ayudas públicas para la descarbonización, capital privado con criterios ESG y mantener su licencia social para operar.

Porcentaje de empresas que reportan los alcances de sus emisiones de 2017 a 2021

37

GEI 1 GEI 2 GEI 3



Fuente: Elaboración propia. Base 2017: 72, Base 2018: 77, Base 2019: 96, Base 2020: 97

Cae el porcentaje de empresas que comunica políticas para proteger el medioambiente



El porcentaje de empresas que define políticas para tratar residuos peligrosos es todavía muy bajo. El 77% de las empresas no lo hace, mientras que el 20% lo hace de modo intencional y tan solo el 3% lo hace de manera ambiciosa.

Junto con las emisiones de CO₂, los residuos peligrosos conforman una de las categorías principales de *outputs* físicos no deseables de las empresas que pueden producir externalidades negativas en la sociedad y el medio ambiente. Si su tratamiento no es el correcto y/o la empresa no expone el proceso en su memoria, estos resultados indeseables de la actividad empresarial pueden tener un impacto negativo en la reputación de la firma, lo que puede poner en entredicho la *licencia social* para operar de las compañías.

El porcentaje de empresas que definen programas de reducción de la huella de carbono ha disminuido sustancialmente, del 79% al 67%, aunque la calidad del reporte sí que ha mejorado. Mientras que en 2020 el 29% de las menciones eran ambiciosas, en 2021 este porcentaje ha subido hasta el 33%. Sobre las políticas para proteger la biodiversidad, el porcentaje de empresas que reportan decae del 54% al 49%, pero las menciones ambiciosas incrementan ligeramente del 23% al 25%.

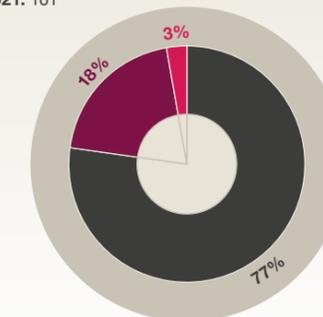
2021 fue el año en el que la expresión 'emergencia climática' comenzó a resonar en las oficinas de muchas empresas. También fue el año en que las NN. UU. inauguraron el *Decenio de la Restauración de Ecosistemas*⁷⁵. Para cumplir con los ODS es vital que las empresas no solo compartan el diagnóstico de la situación medioambiental actual, sino que lleven a cabo proyectos y acciones específicas para revertirla y cumplir con los ODS y el programa de restauración de la ONU. Es por ello que, pese al creciente compromiso de una minoría de empresas cotizadas, es grave observar un descenso considerable en el porcentaje de políticas para la descarbonización y la protección de la biodiversidad comunicadas por las compañías de la muestra. El valor de los servicios de los ecosistemas a nivel global es hoy día de hasta 54 billones de dólares⁷⁶. Es de la máxima importancia que las empresas implementen y comuniquen políticas para proteger este bien económico y bien económico y natural a largo plazo.

Porcentaje de empresas que definen políticas para tratar residuos peligrosos por tipo de mención

38

Fuente: elaboración propia. Base 2021: 101

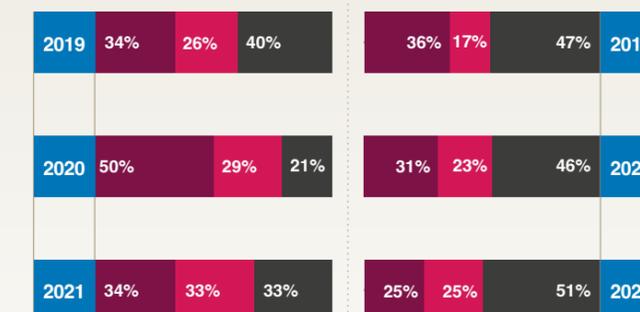
- NO REPORTAN**
- INTENCIONAL:** Se expone de forma general que existe un proceso de tratamiento de residuos peligrosos, sin proporcionar datos concretos.
- AMBICIOSA:** Se enuncia información detallada sobre el protocolo de tratamiento de residuos peligrosos, acompañado de datos sobre los insumos, el destino



Porcentaje de empresas que definen políticas de reducción de la huella de carbono y de protección de la biodiversidad en 2019, 2020 y 2021 por tipo de mención

39

Fuente: elaboración propia. Base 2019: 96, Base 2020: 97, Base 2021: 101



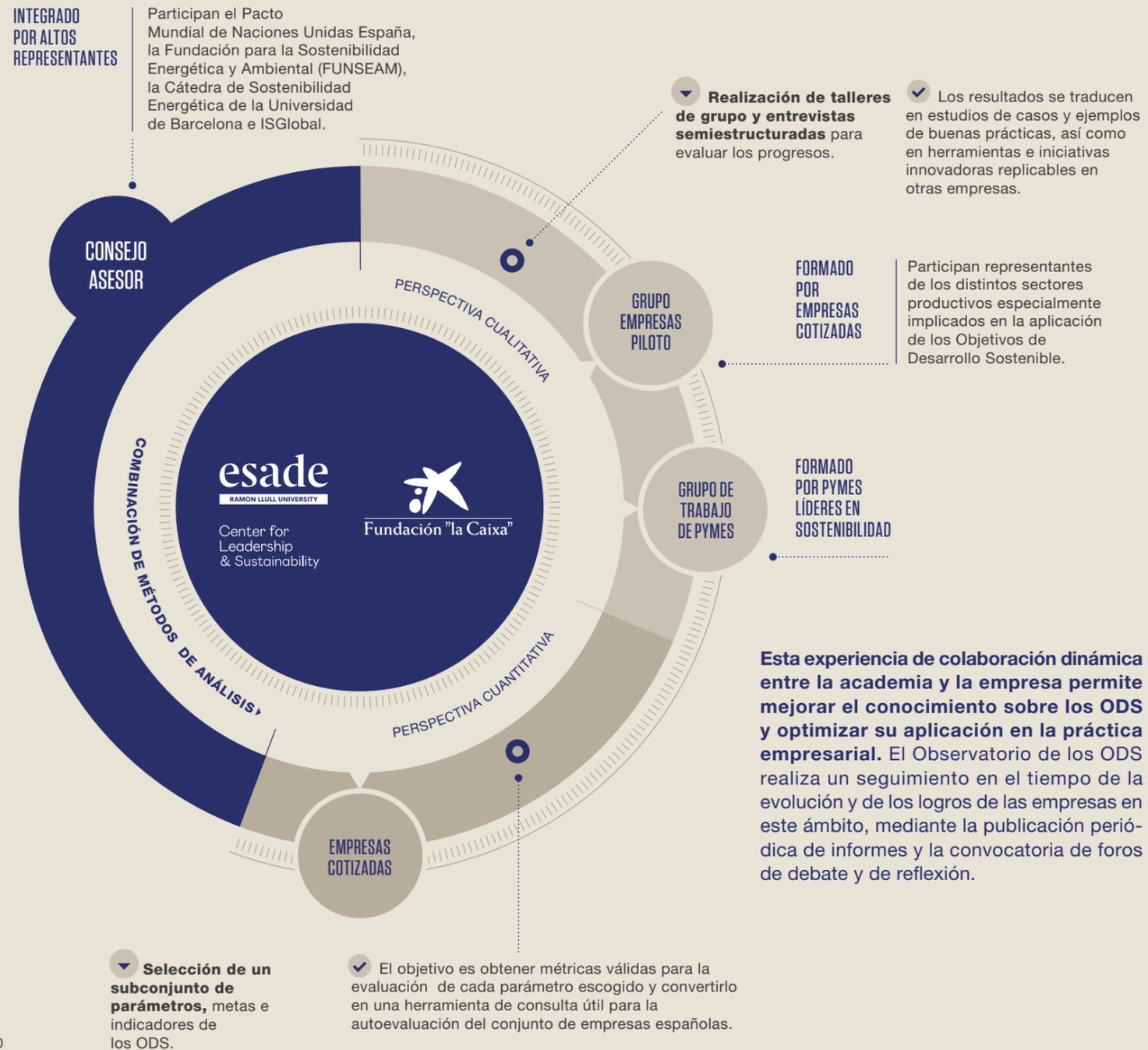
Huella de carbono Protección de la biodiversidad

- NO REPORTAN**
- INTENCIONAL:** Se manifiesta la voluntad de gestionar la cadena de valor en términos medioambientales, de seguimiento de la huella de carbono y/o de protección de la biodiversidad, pero no se expone ninguna política.
- AMBICIOSA:** Se reportan con detalle las políticas de control medioambiental de la cadena de valor, se detalla el seguimiento de la huella de carbono de la empresa, y/o se exponen las acciones incluidas en el programa de protección de la biodiversidad.

El Observatorio de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

El Observatorio de los ODS es una alianza entre actores comprometidos con la Agenda 2030 para generar impacto social en torno a la sostenibilidad, promover el liderazgo empresarial responsable, impulsar el debate social y la concienciación pública, y proveer conocimiento en el ámbito de la investigación aplicada.

La iniciativa, impulsada por Esade y la Fundación "la Caixa" desde 2016, tiene por objetivo impulsar el compromiso del sector privado y con la Agenda 2030 y la implementación de los ODS, y constituirse como referente académico en el campo del desarrollo sostenible.



La misión del Observatorio:

01 Mejora de la comprensión y la conceptualización de la naturaleza y las formas que adopta el papel del sector privado en su contribución a la consecución de los ODS.

02 Observación transversal y longitudinal del cumplimiento de los ODS por parte de un grupo relevante y sectorialmente representativo de empresas españolas.

Origen y definición de los ODS

La Agenda 2030 aspira a una transformación sostenible de la sociedad, de sus valores, y de sus patrones de producción y consumo.



El 27 de septiembre de 2015 los países miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas (ONU) aprobaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Bajo el título "Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible", el documento presenta los 17 ODS y sus 169 metas de acción que interpelan a las cuatro dimensiones del desarrollo sostenible: social, la medioambiental y la gobernanza.

Los ODS son objetivos aspiracionales y pretenden guiar, en una hoja de ruta global, la acción colectiva de los próximos quince años (hasta 2030) para adoptar medidas que logren dar respuesta a los grandes desafíos del planeta como la erradicación de la pobreza y el hambre, la corrección de las desigualdades, la protección del medioambiente; el impulso al desarrollo sostenible, y la garantía de que todas las personas disfruten de paz y prosperidad "sin dejar a nadie atrás" *No One Left Behind*.

Por primera vez, los ODS establecen unos objetivos comunes para todos los países, universalmente aplicables y contrastables. Estos objetivos incumben a los gobiernos, a las empresas y a la sociedad civil, y son una oportunidad para potenciar el diálogo entre estos actores y contribuir a una acción responsable, colaborativa, coordinada mediante alianzas. Pese a que la aplicación de los ODS no tiene carácter obligatorio, la firma de la resolución en favor de la Agenda 2030 por parte de 193 países ha venido acompañada (aunque a ritmo desigual) de incentivos y estrategias de acción para coordinar la acción del sector público con la del sector privado y la sociedad civil. Por otro lado, la Agenda 2030 se ha convertido en un elemento rector en el desarrollo de políticas públicas y en los planes de cooperación al desarrollo.



⁶⁴ **Esade (2021):** “La Comisión de Sostenibilidad, clave para asumir los desafíos medioambientales y sociales de la empresa cotizada”. 3 de noviembre. Disponible en: <https://www.esade.edu/es/news/la-comision-de-sostenibilidad-clave-para-asumir-los-desafios-medioambientales-y-sociales-de-la-empresa-cotizada/26099>

⁶⁵ **CNMV (2021):** *Boletín de la CNMV. Trimestre III 2021*. Disponible en: https://www.cnmv.es/DocPortal/Publicaciones/Boletin/Boletin_III_2021.pdf

⁶⁶ **Arayssi, M.; Dah, M.; Jizi, M. (2016):** “Women on boards, sustainability reporting and firm performance”. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(3): 376-401. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SAMPJ-07-2015-0055/full/html>

⁶⁷ **Parlamento Europeo (2021):** “Non-financial Reporting Directive”. Briefing. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI\(2021\)654213_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2021/654213/EPRS_BRI(2021)654213_EN.pdf)

⁶⁸ **Accountancy Europe (2020):** “Towards reliable non-financial information across Europe”. Disponible en: <https://www.accountancyeurope.eu/publications/towards-reliable-non-financial-information-across-europe/>

⁶⁹ **Kallis, G., et al. (2018):** “Research On Degrowth”. *Annual Review of Environment and Resources*, 43: 291-316. Disponible en: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-environ-102017-025941>

⁷⁰ **Kallis, G. (2011):** “In defence of degrowth”. *Ecological Economics*, 70(5): 873-880. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800910005021>

⁷¹ **D'Alisa, G.; Demaria, F.; Kallis, G. (2015):** *Degrowth: A Vocabulary for a New Era*. Nueva York: Routledge. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JhxWBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=degrowth&ots=kFMr5zUqfK&sig=cB-nfSPq9Gqo8zw599OJnQmdgkNE#v=onepage&q=degrowth&f=false>

⁷² **Potting, J.; Hekkert, M.P.; Worrell, E.; Hanemaaijer, A. (2017):** *Circular Economy: Measuring innovation in the product chain*. PBL Netherlands Assessment Agency. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/319314335_Circular_Economy_Measuring_innovation_in_the_product_chain

⁷³ **Semler Brossy (2021):** *Human Capital Management Proxy Disclosures*. Disponible en: https://www.semlebrossy.com/wp-content/uploads/SemlerBrossy_Proxy-Statement-HCM-Disclosure-Report-1.pdf

⁷⁴ **Batish, A.; Gordon, A.; KepLer, J. D.; Larcker, D. F.; Tayan, B.; Yu, C. (2021):** “Human Capital Disclosure What Do Companies Say About Their “Most Important Asset?”” 5 de mayo. Stanford Closer Look Series. Disponible en: https://www.gsb.stanford.edu/sites/default/files/publication/pdfs/cgri-closer-look-90-human-capital-disclosure_0.pdf

⁷⁵ **ONU (2021):** “Prevenir, detener y revertir la degradación de los ecosistemas en todo el mundo”. Decenio de las Naciones Unidas sobre la Restauración de los Ecosistemas, PNUMA y FAO. Disponible en: <https://www.decadeonrestoration.org/es>

⁷⁶ **Costanza, R., et al. (1997):** “The value of the world’s ecosystem services and natural capital”. *Nature*, 387: 253–260. Disponible en: <https://www.nature.com/articles/387253a0>