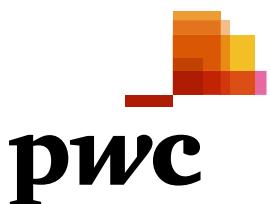




Guía para la elaboración e implantación de Planes Directores de Sostenibilidad

Con la colaboración de



Con el apoyo de





La presente Guía es el resultado de la colaboración entre el Club de Excelencia en Sostenibilidad, PwC y Fundación PwC, surgida a raíz del Convenio de Colaboración entre el Club de Excelencia en Sostenibilidad y el Ministerio de Trabajo y Economía Social, cuya finalidad es proporcionar un esquema completo del proceso de elaboración e implantación de los Planes Directores de Sostenibilidad empresarial.

Índice de contenidos

1. Prólogo	2
2. Acerca de esta Guía	4
2.1. Objetivos	4
2.2. Aplicación	4
3. Sostenibilidad empresarial	6
3.1. Concepto y evolución	6
3.2. Beneficios y relevancia de su implantación	7
3.3. Marco legislativo y normativo	8
4. Proceso de elaboración e implantación de los Planes Directores de Sostenibilidad	10
4.1. Introducción	10
4.2. Fases del Proceso	12
4.2.1. Visión, Políticas y Gobierno Corporativo	12
4.2.2. Diagnóstico	17
4.2.3. Análisis de Doble Materialidad	24
4.2.4. Consolidación de Resultados	27
4.2.5. Definición del Plan Director de Sostenibilidad	28
4.2.6. Plan de Comunicación Interna y Externa	28
4.2.7. Modelo de seguimiento del Plan Director	30
4.3. Detalle de los Temas de Sostenibilidad	34
4.3.1. Temas Medioambientales (E)	34
4.3.2. Temas Sociales (S)	45
4.3.3. Temas de Gobierno Corporativo (G)	54
4.3.4. Otros Temas Transversales	59
5. Anexos	62
5.1. Marco legislativo y normativo	62
5.1.1. Internacional	62
5.1.2. Europa	66
5.1.3. España	68
5.2. Alineación del Plan Director de Sostenibilidad con los ODS	70
5.3. Buenas Prácticas	72
5.3.1. Buenas Prácticas Medioambientales (E)	72
5.3.2. Buenas Prácticas Sociales (S)	76
5.3.3. Buenas Prácticas de Sostenibilidad con Cadena Suministro (G)	79
5.4. Glosario de Términos y Acrónimos	80

Prólogo



1

En las tres últimas décadas, y muy especialmente en las dos correspondientes al presente siglo, estamos siendo testigos de la incorporación progresiva, y cada vez más generalizada, de una nueva forma de gestionar las empresas, independientemente de su tamaño, sector de actividad o ámbito geográfico de operación. Al mismo tiempo, hemos presenciado también cómo ha ido evolucionando la terminología relativa a esta nueva forma de gestión, pasando de los términos inicialmente empleados de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, al actualmente consolidado de Sostenibilidad Corporativa o Empresarial, ligada a los criterios ESG (acrónimos en inglés de las tres dimensiones de la sostenibilidad: Ambiental, Social y Gobierno Corporativo).

Este cambio en el modelo de gestión empresarial se ha desarrollado en paralelo con un aumento de la concienciación sobre las cuestiones medioambientales y sociales por parte de individuos, organizaciones y de la sociedad en general, concienciación que se ha visto notablemente intensificada tras la COVID-19. Además, dicha mayor concienciación está siendo acompañada de numerosas novedades en el ecosistema legislativo y normativo en esta materia que han afectado al modo de concebir las actividades económicas, reconociendo el papel clave del sector empresarial en el progreso del desarrollo sostenible global.

El nuevo modelo de gestión de la empresa implica ampliar significativamente el abanico de “Stakeholders”, o Grupos de Interés, a los que se debe satisfacer de forma equilibrada sus respectivas expectativas. Así, en el marco de este nuevo modelo de gestión, las empresas, además de satisfacer las expectativas de los dos grupos de interés en los que tradicionalmente habían puesto el foco, accionistas y clientes, ahora deben satisfacer también las expectativas de otros grupos de interés, tales como empleados, empresas de su cadena de valor, administraciones públicas, sindicatos, grupos de opinión y de conocimiento, ONGs, etc.

En este contexto, las empresas necesitan identificar y priorizar tanto los diferentes grupos de interés, con especial foco en los más afectados por las actividades de la empresa, como sus respectivas expectativas, con el fin de transformarlas en objetivos estratégicos, ya que en la medida en que las empresas cumplan lo que se espera de ellas como ciudadanos corporativos, serán mejor percibidas por todos los grupos de interés y aceptadas en todos los mercados en los que operan, aumentando su competitividad y reputación y, por tanto, su valor.

Por otra parte, a esta visión tradicional de la gestión de las expectativas de los grupos de interés se ha incorporado recientemente la necesidad de identificar los impactos que la empresa causa o puede causar



en las personas y el medioambiente, así como los efectos que los riesgos y oportunidades de la sostenibilidad pueden tener en las finanzas de la empresa. Es decir, deben realizar el denominado Análisis de Doble Materialidad, compuesto por la Materialidad de Impacto y la Materialidad Financiera, con el fin de determinar sus principales impactos, así como reducir los riesgos y aprovechar las oportunidades para el negocio relacionadas con la sostenibilidad.

La transformación de los resultados de la gestión de las expectativas de los grupos de interés y del Análisis de Doble Materialidad en objetivos estratégicos y que éstos sean alcanzados de forma eficaz y eficiente, requiere que la empresa desarrolle de forma sistematizada un amplio conjunto de actuaciones que es necesario estructurarlas en el marco de un Plan Director de Sostenibilidad, para el que la presente Guía proporciona los aspectos que se consideran clave para su adecuada elaboración e implantación, facilitando de esta forma la alineación e incluso la integración de la sostenibilidad en la estrategia de negocio de la empresa.

Este modelo de gestión contribuye a configurar la denominada empresa sostenible, aquella que es capaz de gestionar tanto los activos tangibles, tradicionalmente evaluados a través de las previsiones de los analistas financieros, como los

activos intangibles, entre los cuales se incluyen el capital intelectual, la reputación o la transparencia, y que además integra en su gestión como aspectos estratégicos las cuestiones medioambientales, sociales y de ética y gobierno corporativo.

Además, este nuevo modelo de gestión responsable de la empresa incorpora nuevos esquemas de comunicación bidireccional con los grupos de interés, a través de los cuales la empresa pone a disposición de éstos tanto la tradicional información financiera, como la de carácter social, medioambiental y de gobierno corporativo. Esta transparencia con los grupos de interés, otro pilar del comportamiento empresarial responsable, facilitará el crecimiento de la empresa y la creación de valor de forma sostenida en el tiempo.



Acerca de esta Guía



2

2.1. Objetivos

El objetivo de esta Guía es describir los principales aspectos que deberían ser tenidos en cuenta por una empresa para la elaboración e implantación de su Plan Director de Sostenibilidad, destinado a alinear o integrar la sostenibilidad en su estrategia de negocio.

Dichos aspectos han sido estructurados en una serie de fases que constituyen, en conjunto, un proceso de gestión de la sostenibilidad orientado a la mejora continua, y que de forma general responden a los elementos del ciclo “PDCA” de Deming (acrónimo de los términos ingleses “Plan”, “Do”, “Check” y “Act”; o ciclo “PHVA”: “Planificar”, “Hacer”, “Verificar” y “Actuar”).

Adicionalmente, esta Guía persigue una serie de objetivos específicos que se pueden resumir en:

- Proporcionar a las empresas una metodología para el desarrollo, implantación, seguimiento y mejora de los Planes Directores de Sostenibilidad, aplicando los criterios ESG (Ambientales, Sociales y de Gobierno Corporativo), identificando los principales elementos facilitadores y las potenciales barreras para su implementación exitosa.
- Resumir los principales documentos legislativos y normativos en materia de sostenibilidad que afectan a las empresas, a nivel internacional, europeo y nacional.

- Concienciar a las empresas sobre la necesidad y beneficios de una planificación estratégica de la sostenibilidad, demostrando la contribución de ésta a la estrategia de negocio de la empresa.
- Difundir buenas prácticas empresariales en la elaboración e implantación de Planes Directores de Sostenibilidad.
- Proporcionar apoyo a las iniciativas y políticas públicas en materia de sostenibilidad en el contexto europeo y español.

2.2. Aplicación

Esta Guía se ha elaborado con el fin de que pueda ser aplicada tanto por grandes empresas, que tradicionalmente han sido las pioneras en adoptar este nuevo modelo de gestión empresarial, como por pequeñas y medianas empresas, que cada vez en mayor número están incluyendo en sus actividades los aspectos relacionados con la sostenibilidad y que, dependiendo de sus características, empiezan a estar obligadas, como las grandes empresas, a integrar los factores medioambientales, sociales y de ética y gobernanza en su estrategia empresarial.

Para ello, esta Guía se ha desarrollado proporcionando la necesaria flexibilidad en lo que respecta a los elementos necesarios y a las fases que se proponen para la elaboración e implantación de Planes Directores de Sostenibilidad, de modo que las



organizaciones puedan seleccionar y desarrollar las actividades propuestas en la Guía que consideren más viables según sus respectivas características específicas y su grado de avance en materia de sostenibilidad.

En este sentido, esta Guía aborda los principales aspectos que se recomienda tener en cuenta en las sucesivas fases del proceso de elaboración e implantación de los Planes Directores de Sostenibilidad, entre los cuales destacan:

- La importancia que para el éxito de la gestión sostenible de la compañía tienen el compromiso de la alta dirección, la definición de una estructura organizativa que facilite la definición e implantación de la estrategia de sostenibilidad, y la disponibilidad de un plan de comunicación interno y externo.
- La necesidad de realizar un autodiagnóstico previo de la situación de la empresa respecto a la sostenibilidad, para identificar el nivel de ambición de la compañía con relación a la gestión sostenible, así como las carencias y oportunidades en las dimensiones ESG. Los resultados de este autodiagnóstico, así como los que se obtengan tanto del análisis y la valoración de sus impactos, riesgos y oportunidades, como de los procesos de involucración con sus grupos de interés, permitirán definir los temas de sostenibilidad más relevantes o materiales a abordar por la empresa.
- La elaboración del Plan Director de Sostenibilidad, con sus líneas de actuación prioritarias, debe tener en consideración elementos básicos como los siguientes: la misión, visión, valores, propósito y políticas de la empresa; la involucración de las unidades organizativas afectadas por el Plan Director; la definición de indicadores y objetivos de sostenibilidad como herramienta de medida del progreso del Plan Director; y la involucración con los grupos de interés.
- Otra cuestión crítica para el éxito de la implantación de la sostenibilidad en la empresa a través del desarrollo del Plan Director es el seguimiento que se efectúe del grado de cumplimiento de éste, que por principio debe estar basado en un proceso de mejora continua. En este sentido, son claves las actuaciones tanto de control continuo como de auditoría, orientadas a verificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, lo que permitirá en una etapa posterior definir las correspondientes acciones correctoras y de mejora para iniciar un nuevo ciclo de gestión.

Sostenibilidad empresarial



3

3.1. Concepto y evolución

Podemos situar el libro “*Social Responsibilities for the Businessman*”, de Howard R. Bowen (1953), como uno de los orígenes del concepto de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que a partir de esta publicación diferentes estudios e informes empezaron a abordar los diversos impactos que la actividad empresarial ocasionaba en la vida de las personas, de otras organizaciones y de la sociedad en general.

Partiendo de la definición contenida en el “Informe Brundtland” (1987), que se cita en el apartado 3.3 y en el Anexo 5.1 (“Marco legislativo y normativo”), el término “Desarrollo Sostenible” implica dos conceptos primordiales sobre los que existe un amplio consenso:

- El Desarrollo conlleva una triple dimensión (Económica, Ambiental y Social) y sólo será Sostenible si se logra el equilibrio entre los diferentes factores de estas tres dimensiones.
- Cada generación tiene la obligación, frente a las futuras, de dejar suficientes recursos para que éstas puedan disfrutar al menos de los mismos niveles de bienestar.

En síntesis, el Desarrollo Sostenible consiste en compatibilizar la Competitividad de la empresa (crecimiento económico) y su Comportamiento Responsable (respetando el medioambiente y

favoreciendo el progreso y cohesión social), objetivos que, al estar interrelacionados, es necesario gestionar de forma integrada.

El concepto de Desarrollo Sostenible implica una transformación que afecta a tres aspectos clave:

- Pasar del foco en el crecimiento/beneficio de la empresa, al foco en la creación de “Valor Compartido” (según el concepto acuñado por Michael Porter) entre la empresa y la sociedad, para contribuir conjuntamente al progreso sostenible (Económico, Social y Ambiental).
- Pasar del foco en la satisfacción de los inversores/accionistas, al foco en la satisfacción equilibrada de las expectativas de los diferentes grupos de interés.
- Pasar del foco en la creación de valor a corto plazo, a poner el foco principalmente en la creación de valor a medio y largo plazo.

Por lo que respecta a la Unión Europea, el concepto de sostenibilidad fue concretado en el “*Libro Verde sobre la Responsabilidad Social de las Empresas*” (2001), en el que se expresa la contribución positiva de la Responsabilidad Social de las Empresas al Desarrollo Sostenible de la economía, con más y mejores empleos, y con mayor cohesión social. En dicho Libro Verde, la Responsabilidad Social de las Empresas se define como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones



comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores (grupos de interés)".

En la Cumbre de la Tierra celebrada en Johannesburgo en 2002 se realizó una apuesta decidida por el Desarrollo Sostenible y así el entonces Secretario General de la ONU, Kofi Annan, solicitó a las empresas responsabilizarse en materia de desarrollo sostenible, integrando la sostenibilidad en su gestión como requisito para el éxito empresarial y la creación de valor compartido con la sociedad.

La aplicación práctica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, RSE, y de Sostenibilidad por parte de las empresas ha experimentado una significativa evolución en las dos últimas décadas en que vienen adoptándose de forma más sistemática: inicialmente la gestión de la RSE se focalizó principalmente en la acción social y en minimizar los impactos negativos derivados de las actividades de la empresa; posteriormente el enfoque anterior, basado parcialmente en la gestión de los riesgos, se complementó con un enfoque más holístico en el que también se tenían en cuenta la gestión de las oportunidades de la sostenibilidad para generar valor compartido entre la empresa y la sociedad.

En cuanto al nivel de implicación del más alto órgano de gestión de las empresas en los temas de sostenibilidad, es preciso destacar que también se ha producido una más que notable evolución en los últimos años, ya que en la actualidad los Consejos de

Administración son los responsables de las políticas de sostenibilidad, al igual que lo son de los Informes de los Estados de Información No Financiera o Informes de Sostenibilidad Corporativa.

3.2. Beneficios y relevancia de su implantación

La implantación por las empresas de estrategias de sostenibilidad alineadas o integradas con la propia estrategia de negocio es valorada cada vez más positivamente por los mercados, por las Administraciones y por la sociedad en general.

Las instituciones financieras están introduciendo en sus baremos de "rating" la gestión de los criterios ESG y entienden que una empresa que opera aplicando los mismos tiene más probabilidades de perdurar en el tiempo y puede suponer un menor riesgo para la inversión. Así, los "índices de Sostenibilidad" son índices bursátiles que atienden a los criterios ESG de las empresas, recopilando y sintetizando la información sobre el desempeño de la empresa en materia de sostenibilidad. A través de su pertenencia a algún índice de sostenibilidad la empresa puede demostrar su compromiso con la sostenibilidad y que cumple ciertas características necesarias para ser considerada como una empresa sostenible. Entre los Índices de Sostenibilidad más conocidos merecen una especial mención el *Dow Jones Sustainability Index* y el *FTSE4Good Index*.

Por otra parte, la denominada “Inversión Socialmente Responsable” (ISR), aquella que se realiza teniendo en cuenta los criterios ESG, ha experimentado un crecimiento muy significativo en los últimos años. Apoyándose en los índices de sostenibilidad, los inversores pueden tomar decisiones teniendo en cuenta el nivel de desempeño de una empresa en los criterios ESG.

En este contexto, también es preciso destacar las actuaciones de la UE en esta materia a través del “Plan de Acción de Finanzas Sostenibles” y del “Reglamento Europeo de Divulgación de Información sobre Finanzas Sostenibles” que se mencionan en el apartado 3.3. y en el Anexo 5.1.

Por otra parte, la sociedad percibe que las empresas que destinan parte de sus recursos a proteger el medioambiente y a aumentar el bienestar de la sociedad, aportan un valor añadido que se traduce en una mayor credibilidad, confianza y reputación.

Las Administraciones Públicas consideran que las prácticas sostenibles son beneficiosas para la empresa y para el ecosistema, tanto socioeconómico como ambiental, en el que desarrollan sus actividades y, en este sentido, contribuyen a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Esta apreciación viene motivada porque las políticas empresariales enfocadas a la sostenibilidad van más allá del mero cumplimiento de las leyes y ello origina una mayor transparencia, un diálogo más abierto con la sociedad y, por tanto, una mayor confianza de las Administraciones hacia ese tipo de empresas.

De forma esquemática, se puede resumir que la implantación de una estrategia de sostenibilidad contribuye de forma significativa a generar un amplio conjunto de ventajas competitivas, como son:

- Mejora la gestión de los riesgos y oportunidades relacionadas con los criterios ESG.
- Aporta nuevas fuentes de innovación.
- Aumenta la eficiencia operativa y de costes.
- Mejora la imagen y reputación, aumentando el valor de marca.
- Incrementa la facilidad para atraer y retener el mejor talento.
- Mejora la motivación e implicación de los empleados.
- Favorece la atracción y fidelización de clientes, y por lo tanto la generación de nuevos ingresos.
- Genera confianza en los mercados y en la sociedad, aumentando la credibilidad de la empresa.
- Aumenta la capacidad para atraer y retener inversores.
- Mejora la relación con las comunidades locales.

Como veremos a continuación en más detalle, la legislación y normativa a nivel internacional, europeo y nacional cada vez tiene un mayor desarrollo en el ámbito de la sostenibilidad. Aun así, no es el marco legislativo y normativo el que realmente empuja a las empresas a implantar estrategias de sostenibilidad, sino el deseo voluntario de ser más sostenibles y, por lo tanto, aprovechar las ventajas competitivas que les permitan destacar o al menos igualarse al resto del mercado.

Por otra parte, los consumidores están cada vez más comprometidos con el consumo responsable y exigen, en sus procesos de decisión de compra, un comportamiento responsable y sostenible por parte de las empresas. Igualmente sucede con los empleados, que valoran cada vez más trabajar para empresas sostenibles, con las que comparten valores de comportamiento responsable.

3.3. Marco legislativo y normativo

El contexto legislativo y normativo es uno de los elementos relevantes a considerar a la hora de diseñar un Plan Director de Sostenibilidad. En este capítulo se enumeran los principales documentos legislativos, normativos y de otro tipo publicados a nivel internacional, europeo y nacional relacionados con la sostenibilidad, tanto desde el punto de vista general como de sus diferentes dimensiones y temas específicos, presentándose de forma cronológica dentro de cada uno de los tres ámbitos de alcance geográfico mencionados.

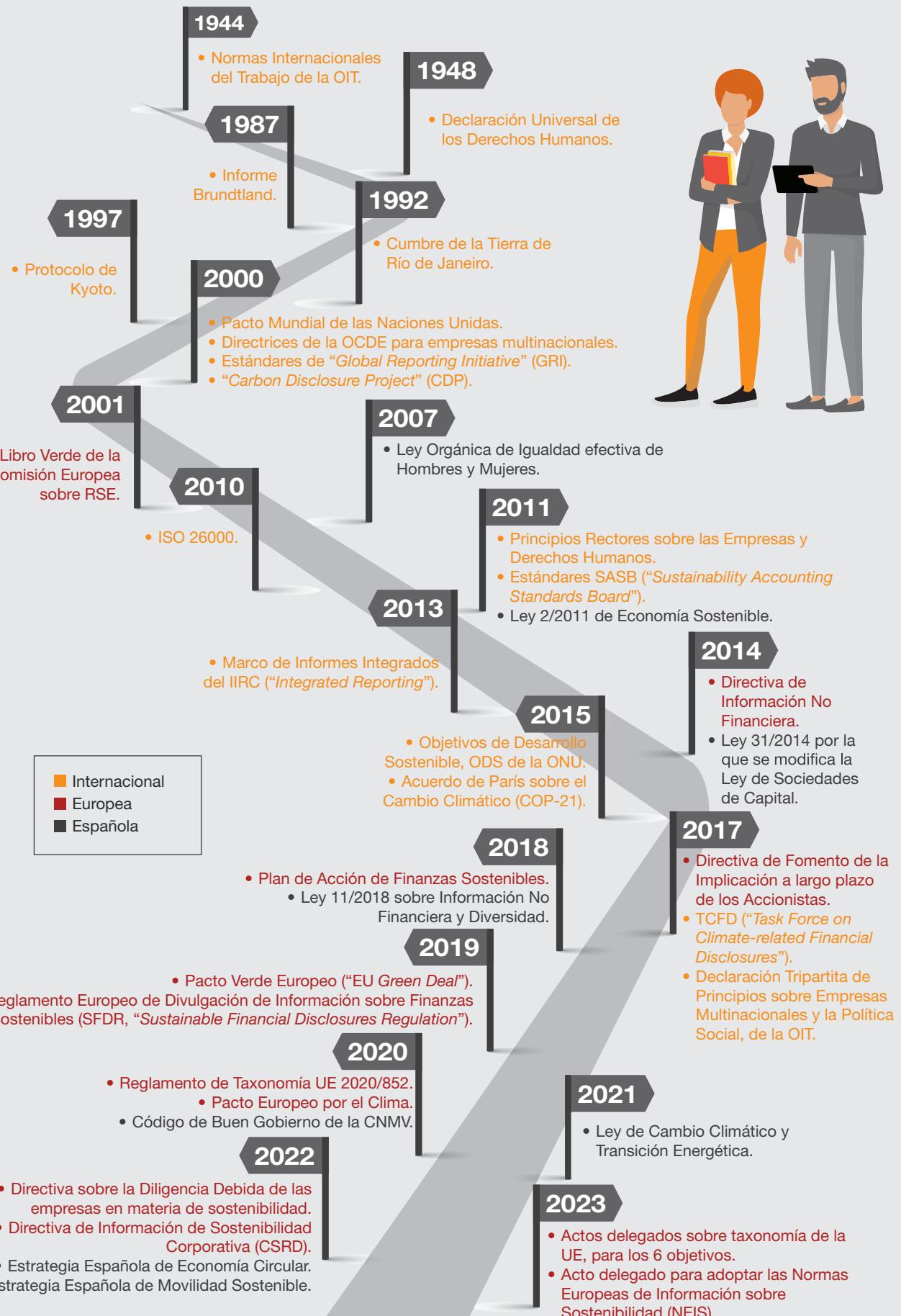
Dado el elevado número de legislaciones y normativas publicadas sobre esta materia a lo largo de las últimas décadas, la enumeración que se presenta a continuación no pretende ser exhaustiva y completa, por lo que se han seleccionado aquellas que, según el consenso más generalizado, se consideran más relevantes y representativas (ver mayor detalle en el Anexo 5.1.).

Además, es necesario tener en cuenta que en el momento de publicación de esta Guía, se está produciendo una notable proliferación legislativa y normativa, especialmente a nivel europeo, que hará necesario que las empresas tengan en cuenta las novedades que van a seguir surgiendo en el corto plazo, relacionadas por ejemplo con la Directiva de Información de Sostenibilidad Corporativa (CSRD por sus siglas en inglés, 2022/2464/EU) y las directrices relacionadas con la Taxonomía.





Figura 1. Principales documentos legislativos, normativos y de otro tipo publicados a nivel internacional y nacional relacionados con la sostenibilidad a lo largo de las últimas décadas



Proceso de elaboración e implantación de los Planes Directores de Sostenibilidad

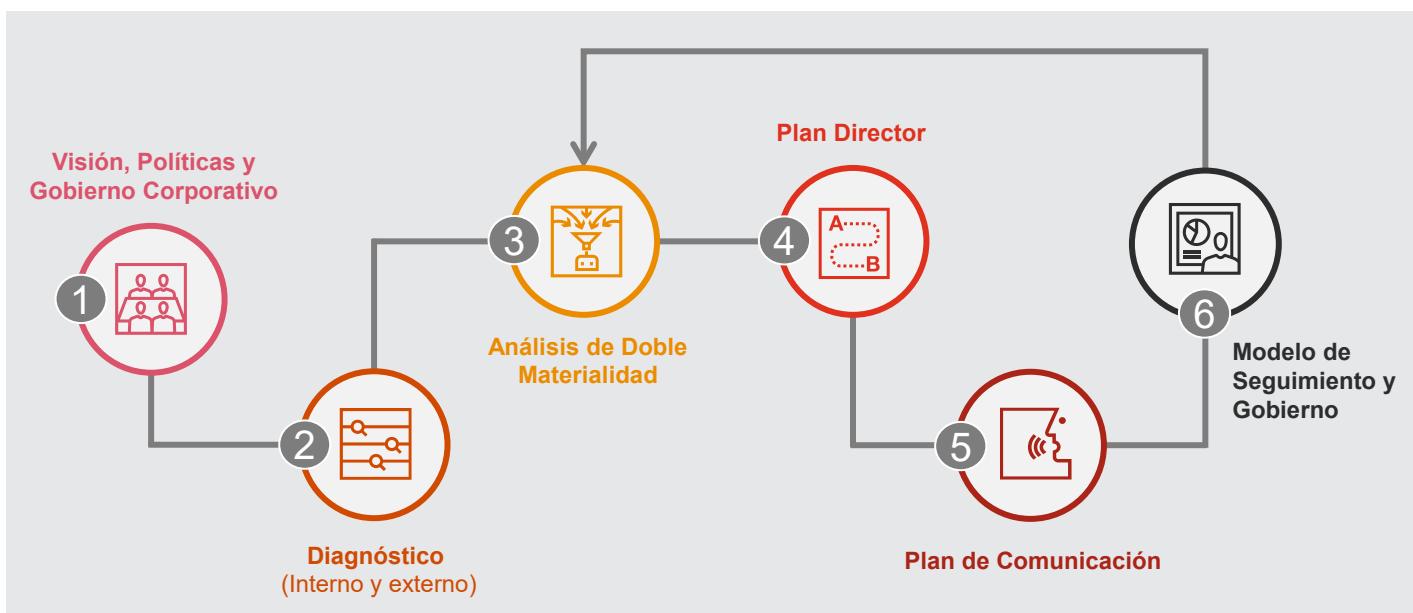
4

4.1. Introducción

Este capítulo de la Guía tiene por objeto identificar y describir las diferentes fases que se consideran necesarias para que el proceso de elaboración e implantación del Plan Director de Sostenibilidad resulte exitoso, las cuales se resumen esquemáticamente en la siguiente figura.



Figura 2. Proceso de elaboración de los Planes Directores de Sostenibilidad



Fuente: PwC.



La primera fase, “Visión, Políticas y Gobierno Corporativo”, está orientada tanto a definir el **compromiso organizativo** en materia de sostenibilidad (o en el caso de que ya esté definido, a analizar su vigencia e idoneidad), como a establecer la **estructura organizativa** necesaria para la adecuada implantación de la sostenibilidad en la compañía. Así, en la Guía se describe cómo el compromiso organizativo en materia de sostenibilidad se puede evidenciar tanto a través de actuaciones e iniciativas de comunicación, como por medio de su integración en los elementos de la cultura corporativa.

En cuanto a la estructura organizativa, la Guía describe por una parte los diferentes órganos de la empresa implicados en la implantación de la sostenibilidad en la organización (tales como el Consejo de Administración y en su caso Comisión Delegada responsable de la sostenibilidad, Comité de Sostenibilidad, Dirección de Sostenibilidad, Grupos de Trabajo para Temas específicos de sostenibilidad), y por otra parte sus respectivas responsabilidades en el marco de la implantación de la sostenibilidad en la empresa.

La segunda fase, “Diagnóstico”, tiene como finalidad llevar a cabo un análisis y evaluación de la situación de la compañía en materia de sostenibilidad. Para ello, dicho análisis se realiza con **dos enfoques:** uno **externo** orientado tanto a identificar cambios regulatorios, estándares y buenas prácticas en materia de sostenibilidad de organismos nacionales e internacionales y de sus empresas análogas, como a identificar y priorizar los grupos de interés y su relación con los mismos; por su parte, el enfoque

interno está destinado a identificar tanto las iniciativas estratégicas y tácticas en materia de sostenibilidad implantadas o en desarrollo por la compañía, como las carencias o lagunas en la gestión sostenible de la empresa, a determinar cómo le afectan los criterios de Taxonomía y el Plan de Finanzas Sostenibles de la UE, y a definir el nivel de ambición al que aspira la empresa en materia de sostenibilidad.

La **tercera fase, “Análisis de Doble Materialidad”**, abarca tanto la **Materialidad de Impacto** (los impactos que las actividades de la empresa generan en el exterior en las dimensiones Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo, ESG; visión “*in-out*”), como la **Materialidad Financiera** (los riesgos y oportunidades que la sostenibilidad implica a corto, medio y largo plazo para el propio negocio; visión “*out-in*”).

En cuanto a la **cuarta fase, “Plan Director”**, está orientada a la propia definición del Plan Director de Sostenibilidad, que evidencie cómo la **sostenibilidad** está **alineada** con la **estrategia del negocio** o incluso, en las organizaciones más avanzadas, cómo está **integrada** en la misma. La definición del Plan Director conlleva la identificación, para los temas ESG establecidos como relevantes/materiales en la fase anterior, de los objetivos a alcanzar con el mismo, de acuerdo con la visión y el nivel de ambición de la compañía, las actividades a desarrollar para alcanzarlos, las responsabilidades asignadas, los recursos necesarios, los plazos previstos, los Indicadores/KPIs, y su relación o contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ver Anexo 5.2).

La **quinta fase**, “**Plan de Comunicación**”, tiene como finalidad definir las acciones necesarias para comunicar, **interna y externamente**, el alcance y resultados del Plan Director, para lo cual es necesario definir las **herramientas de comunicación** que se emplearán dependiendo de los temas de sostenibilidad a comunicar y de los destinatarios de la comunicación.

Por último, la **sexta fase**, “**Modelo de Seguimiento y Gobierno**”, se refiere a la definición de las unidades organizativas implicadas y de los mecanismos de integración de la sostenibilidad en la empresa, al establecimiento de un **Cuadro de Mando de Sostenibilidad** para efectuar el seguimiento de la evolución de Indicadores/KPIs y del cumplimiento de los objetivos, así como, en su caso, la definición e implantación de acciones correctoras y de mejora.

Con relación a las fases que se acaban de mencionar, es preciso realizar una serie de consideraciones que se refieren tanto al nivel de alcance o detalle de cada una ellas, como a la secuencia temporal de las mismas:

- En primer lugar, esta Guía está dirigida a empresas de todo tipo, independientemente de su tamaño, sector, alcance geográfico, etc. Por este motivo, se ha realizado una descripción detallada de los diversos elementos que se pueden considerar en cada una de las fases del proceso, con el fin de que cada empresa decida, en función de sus características y situación específicas, los elementos que está en condiciones de aplicar, y teniendo siempre presente que el proceso de definición e implantación del Plan Director tendrá mayor probabilidad de éxito cuanto mejor y más elementos sean desarrollados.
- En cuanto a la secuencia temporal de las fases que se exponen en esta Guía, las dos primeras permiten establecer el marco general o de contexto de la situación de la compañía, por lo que, en principio, se deberían desarrollar como punto de partida para cada Plan Director y cada vez que haya cambios relevantes en las operaciones, el ámbito legal o el mercado, mientras que las otras cuatro fases se pueden considerar como parte de un proceso de mejora continua (PDCA/PHVA) y que, por lo tanto, se repiten periódicamente (ciclos anuales) durante la vigencia del Plan Director en cuestión.
- Por otra parte, es preciso señalar que los Planes Directores pueden tener diferentes vigencias o duraciones temporales en función de las características y cultura de cada compañía, si bien las prácticas más habituales muestran que la duración de un determinado Plan Director suele oscilar habitualmente entre los dos y cuatro años.

Finalmente, este capítulo de la Guía también contiene, en su apartado 4.3, los aspectos de detalle a considerar para llevar a cabo la adecuada gestión de los diferentes **Temas de Sostenibilidad**, clasificados en función de los criterios ESG. Se pretende que esta

información sea de especial utilidad en las diferentes fases del proceso de elaboración e implantación del Plan Director de Sostenibilidad.

4.2. Fases del Proceso

4.2.1. Visión, Políticas y Gobierno Corporativo

4.2.1.1. Compromiso Organizativo

El camino hacia la sostenibilidad empresarial supone un cambio cultural respecto a la gestión tradicional de la empresa y por ello, para implantar con éxito la sostenibilidad es imprescindible empezar por el compromiso organizativo con la sostenibilidad, explícito e inequívoco, desde los primeros niveles de gobierno y dirección. Así, este compromiso debe partir del Consejo de Administración, como máximo órgano de gobierno de la empresa, y continuar a través del Comité de Dirección hasta el resto de la Estructura Organizativa que la empresa se dote para implantar la sostenibilidad, permeando a toda la organización (ver apartado 4.2.1.2).

El compromiso con la sostenibilidad consiste en asumir e interiorizar determinados **valores**, que deberán ser el hilo conductor de todas las decisiones y actividades de la empresa, y entre los cuales se encuentran: la creación de valor a largo plazo, el gobierno corporativo y el comportamiento ético, la involucración con los grupos de interés, el compromiso con la sociedad, el respeto del medioambiente, la transparencia en la comunicación, etc.

Para ello, es necesario un cambio en la forma de gestionar la empresa por parte de la dirección, pasando de una gestión tradicional, en la que el foco fundamental es el crecimiento económico y los accionistas, a otra gestión en la que el **crecimiento sostenible**, el diálogo y la satisfacción equilibrada de las expectativas de los **grupos de interés**, y la definición de objetivos y actuaciones derivadas del **análisis de doble materialidad**, constituyen los ejes primordiales de actuación.



Este compromiso se refleja desde el gobierno corporativo a través de un sistema estructurado que tiene como objetivo establecer los fundamentos de actuación de la compañía. Estos están enmarcados en la misión, visión y principios, políticas y normas corporativas como se detallan a continuación:

a. Misión, visión, valores y propósito: siendo el fundamento estratégico de la compañía, deberían establecer las bases de la gestión sostenible de la misma.

- **Misión:** Se refiere a la razón de ser de la compañía. La integración de la sostenibilidad en la misión puede ir desde la declaración de la actuación responsable en las actividades de la organización, hasta ser “*per se*” una compañía con un modelo de negocio sostenible.
- **Visión:** Se refiere a dónde se dirige la empresa y cuáles son las metas a medio y largo plazo. Al igual que la misión, puede integrar solo algunos elementos de sostenibilidad o buscar convertirse en una compañía completamente sostenible, cambiando incluso su modelo de negocio.
- **Valores:** Es el conjunto de principios y creencias que dirigen la forma de actuar de la empresa. La integración de la sostenibilidad en los valores puede realizarse a través de aspectos relacionados con ella, tales como la igualdad, el respeto del medioambiente, etc.
- **Propósito:** Integra la misión, la visión y los valores de la compañía, proporcionando a ésta la identidad y razón para generar un cambio positivo en la sociedad. El propósito debe ser una expresión profunda que integre las dimensiones de la sostenibilidad, incluyendo, por ejemplo, la contribución que la compañía espera realizar para generar valor a la sociedad y sus “*stakeholders*”.

b. Políticas corporativas: Es el conjunto de **pautas y criterios generales** que tienen como objetivo tanto explicitar el compromiso y el nivel de ambición de la empresa en sostenibilidad, como orientar su estrategia en esta materia para alcanzar los

objetivos y metas de sostenibilidad establecidos. Las políticas son aplicables a los diferentes departamentos de la organización y deben precisar la mayor parte de las situaciones que puedan presentarse. Por ejemplo:

- **Código de Ética/Conducta:** Documento que reúne las normas, criterios y valores que resumen el buen ejercicio de una actividad profesional. Para saber cómo desarrollar un Código de Ética, se recomienda consultar la [Guía sobre Sistemas de Gestión de la Ética en la empresa](https://www.clubostenibilidad.org/publicaciones/guia-sobre-sistemas-de-gestion-de-la-etica-en-la-empresa/)¹.
- **Política de Derechos Humanos:** Directriz que establece el compromiso que tiene la empresa para respetar los Derechos Humanos en relación con sus operaciones y actividades. Para saber cómo desarrollar una Política de Derechos Humanos, se recomienda la consulta de [Guía para las empresas: Cómo desarrollar una política de Derechos Humanos](https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2019/10/Politica_de_Derechos_Humanos_traducida.pdf)².
- **Política de Sostenibilidad:** Directriz establecida para orientar el desempeño sostenible de una empresa (ver detalles en el recuadro resaltado al final de este apartado).
- **Política Medioambiental:** Directriz establecida para orientar las acciones de una empresa hacia la protección del medioambiente en relación con sus operaciones. (La norma ISO 14001:2015 establece pautas para la definición de esta política).
- **Política de Recursos Humanos:** Directriz establecida para gestionar y garantizar la adecuada captación, retención, eficiencia y crecimiento del personal empleado.

c. Normas, procedimientos o especificaciones:

Las normas, procedimientos o especificaciones organizativas parten de las políticas y son el conjunto de **criterios específicos** que tiene como objetivo orientar las actividades que han de realizar los trabajadores involucrados en sus respectivas áreas de trabajo. Estas tienen aplicación particular en las operaciones del negocio:

- **Normas de seguridad:** directrices para el comportamiento de los trabajadores con el fin de evitar lesiones e incidentes mediante el control de los riesgos.
- **Normas de convivencia:** conjunto de pautas de comportamientos sociales que han sido establecidas por un grupo de personas o una comunidad y que se apoya del Código de Ética.
- **Normas legales:** aplicables a áreas específicas del negocio.

1. <https://www.clubostenibilidad.org/publicaciones/guia-sobre-sistemas-de-gestion-de-la-etica-en-la-empresa/>, Club de Excelencia en Sostenibilidad.

2. https://pactoglobal.cl/wp-content/uploads/2019/10/Politica_de_Derechos_Humanos_traducida.pdf, Pacto Global

d. Sistema de “Compliance” de la compañía que permita dar confiabilidad a los grupos de interés sobre su desempeño ESG. Este sistema incluye elementos tales como:

- Cumplimiento de los requisitos legales.
- Auditoría interna sobre aspectos ESG.
- Procesos externos de auditoría, certificaciones y aseguramiento.
- Sistema de Retribuciones e Incentivos ligado al desempeño en sostenibilidad.

e. Declaraciones expresas por parte de los miembros del Consejo de Administración, del Comité de Dirección y de todas aquellas personas con responsabilidad en la gestión de colaboradores. Como ejemplo, se indican a continuación algunas actuaciones que demuestran el compromiso organizativo con la sostenibilidad:

- Declaraciones públicas específicas sobre el compromiso con la sostenibilidad, las metas establecidas y las estrategias para alcanzar dichas metas.

- Referencias a la sostenibilidad en las declaraciones públicas de la compañía.
- Participación de Directivos en eventos de difusión interna y externa.
- Participación de Directivos en acciones formativas en materia de sostenibilidad (como ponentes y como asistentes).
- Liderazgo de Directivos en las iniciativas del Plan Director de Sostenibilidad, estableciendo objetivos en materia de sostenibilidad y proporcionando los recursos necesarios para alcanzarlos.
- Ejemplaridad de los Directivos desde el punto de vista del comportamiento ético.
- Posición relevante de la función de sostenibilidad en la organización.

Política de Sostenibilidad

Se trata de un documento público, habitualmente impulsado y aprobado por el Consejo de Administración o por el Comité de Dirección, en el que se especifican los Compromisos relativos a la Sostenibilidad adquiridos por la organización en sus actividades de negocio y en su relación con los diferentes grupos de interés. Así, suele contemplar cuestiones relativas a:

- Normas de gobierno corporativo, transparencia y código de conducta o de ética.
- Compromisos con sus empleados (desarrollo personal y profesional, diversidad, conciliación, seguridad y salud laboral), clientes (eficiencia y excelencia en los productos y servicios), cadena de suministro (involucración en sostenibilidad), accionistas y comunidad financiera (creación de valor y rentabilidad), reguladores y Administraciones Públicas (alianzas público-privadas), medios de comunicación (transparencia), la sociedad en la que desarrollan sus actividades (crecimiento socio-económico con enfoque de valor compartido) y el medioambiente (reducción de la huella ambiental y protección del entorno natural).

Más concretamente, y de acuerdo con la Recomendación 55 del Código de Buen Gobierno de la CNMV para las sociedades cotizadas (junio 2020), las Políticas de Sostenibilidad deben identificar al menos los siguientes aspectos:

- Los principios, compromisos, objetivos y estrategia en lo relativo a accionistas, empleados, clientes, proveedores, cuestiones sociales y medioambientales, diversidad, responsabilidad fiscal, respeto de los Derechos Humanos y prevención de la corrupción y otras conductas ilegales.
- Los métodos o sistemas para el seguimiento del cumplimiento de las políticas, de los riesgos asociados y su gestión.
- Los mecanismos de supervisión del riesgo no financiero, incluido el relacionado con aspectos éticos y de conducta empresarial.
- Los canales de comunicación, participación y diálogo con los grupos de interés.
- Las prácticas de comunicación responsable que eviten la manipulación informativa y protejan la integridad y el honor.

4.2.1.2. Gobierno Corporativo y Estructura Organizativa

Para poder gestionar adecuadamente la sostenibilidad es necesario que la empresa cuente con una estructura organizativa constituida por varios niveles, cuyo número y alcance concreto dependerán de las características y circunstancias específicas de cada compañía (tamaño, sector, ámbito geográfico de actuación, nivel de progreso y de ambición en materia de sostenibilidad, etc.).

En este apartado se describe la estructura organizativa que se considera más completa para un Plan Director de Sostenibilidad (gran empresa, con diferentes unidades de negocio y con diversos ámbitos geográficos de actuación), por lo que cada compañía deberá determinar qué elementos de la estructura organizativa descrita a continuación se adecuan mejor a sus características y circunstancias específicas.

Así, dicha estructura organizativa puede contener los siguientes elementos o niveles:

Consejo de Administración	
Características	Referencias de Ley
Órgano de Gobierno de mayor nivel que supervisa las actividades de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del Gobierno Corporativo, que establece la aprobación de la Política de Sostenibilidad por el Consejo de Administración. Ley 11/2018 por la que se modifica el Código de Comercio, la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas, que transpone al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/95 sobre la Información de Estados de Información No Financiera y Diversidad. A través de ella se establece como competencia indelegable del Consejo de Administración “la supervisión del proceso de elaboración y presentación de la información financiera y del informe de gestión, que incluirá, cuando proceda, la información no financiera preceptiva, y presentar recomendaciones o propuestas al órgano de Administración, dirigidas a salvaguardar su integridad.”
Órganos dentro del Consejo de Administración	
Características	Referencias de Ley
Órgano que puede ser una Comisión Delegada del Consejo de Administración específicamente responsable de la Sostenibilidad, o bien una Comisión ya existente a la que se encomienda además la responsabilidad en materia de sostenibilidad. Es recomendable que entre sus miembros se incluya al menos un experto en el campo de la gestión de la empresa sostenible (temas medioambientales, sociales y de gobierno corporativo).	<ul style="list-style-type: none"> El nuevo Código de Buen Gobierno de la CNMV para las Sociedades Cotizadas (junio 2020), que aborda funciones tales como la elaboración de la Política y del Plan Director de Sostenibilidad, la publicación del Informe de Sostenibilidad con antelación a la celebración de la Junta General de Accionistas, y la supervisión de la Sostenibilidad por una Comisión Delegada del Consejo de Administración. Además, establece aspectos tan relevantes como los siguientes con relación a la Sostenibilidad: <ul style="list-style-type: none"> Recomendación 42: La Comisión de Auditoría es responsable de supervisar y evaluar el proceso de elaboración y la integridad de la información financiera y no financiera, y los sistemas de control y gestión de riesgos financieros y no financieros. Recomendación 53: La supervisión del cumplimiento de las políticas y reglas en materia medioambiental, social y de gobierno corporativo, así como de los códigos internos de conducta se debe atribuir a una Comisión o se debe repartir entre varias Comisiones del Consejo de Administración (Comisión de Auditoría, de Nombramientos, de Sostenibilidad, u otra Comisión especializada). Recomendaciones 53 y 54: Si existe una Comisión especializada en sostenibilidad, debe estar integrada únicamente por Consejeros externos (al menos dos independientes) y sus funciones mínimas serán: La supervisión del cumplimiento de los códigos internos de conducta y de las reglas de gobierno corporativo de la sociedad; la supervisión de la estrategia de comunicación y relación con accionistas e inversores, incluyendo pequeños y medianos accionistas; la evaluación periódica de la adecuación del sistema de gobierno corporativo de la sociedad, con el fin de que tenga en cuenta a los grupos de interés; la revisión de la Política de Sostenibilidad; el seguimiento de la estrategia y prácticas en materia de sostenibilidad y la evaluación del grado de cumplimiento de la Política de Sostenibilidad; la supervisión y evaluación de los procesos de relación con los distintos grupos de interés.
Funciones	
Revisar, supervisar y evaluar la Política, Planes Directores e Informes de Sostenibilidad, y elevarlos al Consejo de Administración.	

Órganos de Primer Nivel Directivo	
Características	Funciones
Este órgano suele adoptar el nombre de Comité de Sostenibilidad (o similar) y está presidido por CEO/Consejero Delegado e integrado por los Directores de las diferentes áreas de la compañía. Dicho Comité garantiza la incorporación del Plan Director de Sostenibilidad en la toma de decisiones empresariales. (Este órgano no sería necesario si la función de Sostenibilidad forma parte del Comité Ejecutivo, puesto que en este caso los temas de sostenibilidad se abordan de forma regular en este último).	<ul style="list-style-type: none"> Supervisar la elaboración e implantación, y elevar la Política, Planes Directores e Informes de Sostenibilidad al Órgano aplicable del Consejo de Administración.
Dirección de Sostenibilidad	
Características	Funciones
Área encargada de la gestión de la estrategia de sostenibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> Tanto si la empresa toma la decisión de gestionar la sostenibilidad desde un área de nueva creación, como desde una ya existente, sus funciones deben ser de liderazgo y coordinación, ya que parte de la operativa seguirá recayendo ineludiblemente en otras áreas organizativas, y otra parte en la propia Dirección de Sostenibilidad: <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo - Líneas de actividad <ul style="list-style-type: none"> Diseñar la política y estrategia de sostenibilidad. Establecer áreas y/u objetivos de mejora. Diseñar las estrategias de involucración con grupos de interés. Coordinación - Líneas de actividad <ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la implantación de las mejoras. Establecer criterios de medición y monitorizar el desempeño de las dimensiones de la sostenibilidad (ESG). Identificar oportunidades de mejora e implementar acciones.
Grupos de Trabajo	
Características	Funciones
Grupos formados por áreas diversas de la organización y los representantes/líderes de cada una.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar los Planes Directores de Sostenibilidad para su área de negocio y coordinar su implantación.
Comités de Sostenibilidad Territoriales	
Características	Funciones
Comités conformados por líderes o directores territoriales.	<ul style="list-style-type: none"> Participar en la construcción, a nivel global, de la sostenibilidad y llevar a cabo el despliegue territorial de las actuaciones de sostenibilidad.

De acuerdo con lo anterior, a la hora de decidir en qué área de la organización se sitúa el liderazgo en materia de sostenibilidad se proponen dos opciones:

- Crear una nueva área organizativa que lidere la sostenibilidad. Esta opción, que se considera la más adecuada, es la que está siendo adoptada, tanto a nivel internacional como en España, por una elevada proporción de organizaciones, y en concreto por

la amplia mayoría de las grandes empresas. En la práctica, esta área organizativa adopta el término Sostenibilidad, u otros similares como Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Corporativa o Negocio Responsable. Dadas sus funciones, se recomienda la ubicación de esta área organizativa dependiendo directamente del Consejero Delegado/CEO/Director General³.

3. El siguiente informe analiza la importancia de un cargo directivo que lidere la sostenibilidad en las compañías: Empowered Chief Sustainability Officers. (2022), <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/functions/esg-strategy/empowered-chief-sustainability-officers.html>, strategy&

- Asumir el liderazgo desde un área organizativa ya existente. Esta opción podría tener en principio la ventaja de recoger la función de liderazgo en un área ya en funcionamiento, lo que podría suponer un cierto ahorro de costes y de reestructuración asociados a integrar la función de sostenibilidad en un área de nueva creación. Existen varias áreas/departamentos en una empresa que podrían asumir las funciones relacionadas con sostenibilidad, y la elección dependerá de las circunstancias específicas de la empresa: Recursos Humanos, Comunicación, Relaciones Institucionales, Estrategia, etc.

Como se ha indicado, la primera opción se considera la más adecuada y recomendada desde el punto de vista de la integración exitosa de la sostenibilidad en la compañía, por lo que si la empresa decidiera, por sus circunstancias puntuales, decantarse inicialmente por la segunda opción, debería establecer el objetivo a corto plazo de adoptar la primera de las opciones.

Finalmente, dado el carácter transversal e integrador de la sostenibilidad, es normal que en su implantación se vean afectadas diferentes áreas/departamentos organizativos de la empresa, por lo que es necesario dar a conocer el Plan Director de Sostenibilidad al personal involucrado de dichas áreas/departamentos a través del correspondiente Plan de Comunicación Interna (ver apartado 4.2.6), asignar las funciones a cada área/departamento, impartir la formación adecuada y coordinar la ejecución de actividades y la consecución de objetivos. En general, las siguientes áreas/departamentos pueden verse involucrados en un Plan Director de Sostenibilidad: Operaciones/Producción, Unidades de Negocio o de Ventas, Recursos Humanos, Relaciones Institucionales, Finanzas, Estrategia, Secretaría General, “Compliance”, Comunicación o Compras, entre otros.

4.2.2. Diagnóstico

El diagnóstico es una herramienta necesaria para identificar el estado actual de la empresa en relación con su gestión de la sostenibilidad, tanto desde el punto de vista del contexto interno de la propia organización (Diagnóstico interno) como en relación

con su entorno (Diagnóstico externo). También permite identificar el nivel de ambición de la alta dirección y las oportunidades de mejora en su gestión, convirtiéndose en la base para la definición de las iniciativas que conformarán el Plan Director.

4.2.2.1. Diagnóstico externo

Para llevar a cabo un análisis de la gestión sostenible de la compañía desde el punto de vista del contexto externo es importante identificar primero las buenas prácticas tanto de iniciativas internacionales como de empresas análogas (“peers”) y de las compañías que se consideren las mejores del sector (“best in class”), así como conocer los requisitos regulatorios, y las expectativas de los grupos de interés más afectados por los impactos de la compañía.

a. Identificación de buenas prácticas

En los últimos años el número de estándares, guías y modelos de gestión con respecto a la sostenibilidad se ha incrementado exponencialmente. Por este motivo, se recomienda realizar un “benchmarking” de los estándares y buenas prácticas más relevantes para la empresa, teniendo en cuenta aspectos como las tendencias globales de sostenibilidad y los nuevos estándares (generales y específicos para el sector).

El primer paso para identificar estas buenas prácticas es definir las compañías “best in class” y los “peers” más relevantes para la Compañía para analizar sus planes directores e iniciativas implementadas.

De igual forma, se deberán seleccionar las fuentes de información correctas para alimentar dicho análisis. Las más comunes son:

- Índices de Sostenibilidad tales como S&P Dow Jones, Sustainalytics, MSCI, CDP.
- Material publicado por empresas “peers”: Informes de Sostenibilidad o páginas web.
- Herramientas *online* tales como el [SASB Materiality Finder](#) (para conocer las tendencias por sector).
- Publicaciones e Informes de actores relevantes en materia de sostenibilidad corporativa.





b. Cambios regulatorios y del entorno

Como se ha mostrado en el capítulo anterior (apartado 3.3), el ámbito regulatorio en relación a los temas de sostenibilidad es cada vez más amplio y cambiante. Tanto estos cambios, como los del entorno, pueden generar impactos relevantes en la compañía, por lo que es necesario analizar los principales motivadores de cambio y sus potenciales impactos:

- **Nuevos marcos regulatorios:** normativa aplicable o que podría aplicar en el futuro a la organización para adaptar la gestión a las tendencias futuras y prevenir riesgos normativos.
- **Escenario micro y macroeconómico:** tendencias económicas del país o región que podrían generar riesgo financiero u oportunidades de crecimiento e innovación, relacionadas con las dimensiones de la sostenibilidad.
- **Escenario político:** situación política del país o región para reducir riesgos en el negocio (p.e. gobiernos con alto riesgo de corrupción o de violación de los Derechos Humanos).
- **Riesgo climático:** Riesgos Físicos, derivados de impactos agudos o crónicos del clima sobre las actividades productivas, y/o Riesgos de Transición, producidos como consecuencia de la necesidad de adaptar los modelos de negocio a una economía descarbonizada.
- **Innovaciones tecnológicas:** cambios en la tecnología que puedan hacer que un producto o servicio sea más sostenible o que, por el contrario, puedan sacarlo del mercado debido a la aparición de nuevas soluciones más sostenibles.
- **Tendencias del mercado:** tanto globales como locales que pueden afectar a las operaciones o crear oportunidades de negocio, relacionadas con el desempeño ESG.

c. Preferencias de los clientes/consumidores:

Identifica los cambios de preferencia en los clientes/consumidores, relacionados con el desempeño ESG de la compañía (p.e. huella de carbono generada por un producto o servicio).

c. Identificación y priorización de los grupos de interés (“stakeholders”)

Los grupos de interés son individuos o grupos que pueden afectar o verse afectados por las actividades de la organización⁴. Identificarlos permitirá a la empresa conocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés más afectados por las actividades del negocio y priorizar su participación.

Las organizaciones tienen dos tipos de grupos de interés:

- **Grupos de Interés Afectados:** las personas o grupos cuyos intereses se ven o pueden verse afectados, posiva o negativamente, por las actividades de la empresa y sus relaciones de negocio directas e indirectas a lo largo de su cadena de valor; p.ej. sociedad civil, comunidades locales, ONGs, empleados, proveedores, entre otros.
- **Usuarios del informe de sostenibilidad:** los usuarios de la información financiera en general (inversores existentes y potenciales, prestamistas y otros acreedores, incluidos los gestores de activos, las entidades de crédito y las empresas de seguros)

Disponer de un modelo de gestión de los grupos de interés facilita la involucración con ellos y permite alcanzar un mayor nivel de relación con los mismos. Para establecer un modelo de gestión de grupos de interés típicamente se pueden abordar las siguientes etapas.

4. EFRAG (2023). Acto delegado NEIS Anexo II Acrónimos y Glosario de Términos (pág.30)

4

Etapas para establecer un modelo de gestión de grupos de interés

Identificar

1

- Grupos de Interés Afectados.
- Usuarios del informe de sostenibilidad.

Listar todos aquellos grupos y subgrupos de interés que afectan o se ven afectados por las actividades del negocio.

No existe una lista general de grupos de interés para todas las empresas; esta lista dependerá de la empresa y su modelo de negocio y no debe de permanecer estática, pues los grupos de interés pueden cambiar a medida que evolucione el entorno de las organizaciones.



Interactuar

3



Posteriormente, es recomendable definir el tipo de interacción que se llevará a cabo con cada grupo de interés, de acuerdo con su prioridad.

Para cada categoría de grupo de interés (GI) es posible definir un tipo de interacción (colaboración, consulta, diálogo, y comunicación), la cual deberá tenerse en cuenta a la hora de definir tanto los mecanismos de involucración con los GI en el análisis de doble materialidad como en la definición del plan de comunicaciones.

Analizar y priorizar

2



Una vez que la empresa ha creado una lista de sus grupos de interés, conviene realizar un análisis más detallado para determinar el nivel de afectación y priorizar aquellos que son más afectados.

Para ello, es recomendable realizar una lista de las actividades de negocio y clasificar la participación de los grupos de interés por: i) Influencia: aquellos que pueden afectar a las actividades de la empresa y ii) Impacto: aquellos afectados por la compañía. Así se puede elaborar una matriz de impacto/influencia para identificar los grupos más afectados y mapear los resultados.

Monitorizar y mejorar

4

Es conveniente que la empresa monitorice la relación con sus grupos de interés de manera puntual y periódica, asignando una persona o área responsable de dicho proceso, y generando "feedback" para la mejora continua.



Es recomendable integrar en cada una de las etapas de gestión con los grupos de interés los principios básicos propuestos para estas actividades por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo⁵:

- **Inclusión:** Medida en que la práctica se lleva a cabo con esfuerzos dedicados de manera no discriminatoria y accesible a diversos grupos de interés, especialmente a los más afectados por el modelo de negocio de la empresa.
- **Participación:** Medida en que la práctica proporciona a los grupos de interés la información necesaria para comprometerse de forma efectiva y presentar soluciones, así como oportunidades para influir en la toma de decisiones.
- **Rendición de cuentas:** Medida en que la empresa es transparente y es receptiva a los grupos de interés, lo cual incluye garantizar que se dispone de la información necesaria sobre el proceso relacionado con la práctica en sí, y que se presentan y abordan las oportunidades para la retroalimentación (“feedback”).

d. Gestión de grupos de interés

Existen diversas herramientas en las que las empresas pueden apoyarse para gestionar sus grupos de interés; entre ellas merecen especial mención:

- [Meaningful Stakeholder Engagement](#)⁶ – Informe del Banco Interamericano de Desarrollo que comunica los objetivos, principios y elementos necesarios para una gestión de grupos de interés.
- [What is a Good practice?: A framework to analyze quality of stakeholder engagement in implementation and follow-up of the 2030 Agenda](#)⁷ – del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: es un marco para analizar la calidad de la gestión de los grupos de interés en la implementación y seguimiento de la Agenda 2030.
- [Stakeholder Engagement: A good practice handbook for Companies doing business in emerging countries](#)⁸ – de la Corporación Financiera Internacional (IFC) que proporciona un resumen sobre las mejores prácticas de gestión.

4.2.2.2. Diagnóstico interno

Analizar el desempeño actual de sus aspectos de sostenibilidad permitirá a la compañía establecer objetivos y metas a corto, medio y largo plazo con

mayor claridad, planificar su gestión y medir su progreso. Para ello, las compañías pueden mapear los Temas y Sub-temas de Sostenibilidad a evaluar, aplicar una herramienta de autodiagnóstico, establecer su nivel de ambición y evaluar otros aspectos emergentes que resulten relevantes para su gestión, como la Taxonomía UE y las posibilidades de financiación sostenible.

a. Temas y sub-temas de sostenibilidad a evaluar

Las dimensiones de la sostenibilidad abarcan un amplio espectro de temas y puede afectar a todos los componentes de la estrategia y del modelo de negocio de una empresa. Para que sea más fácil de abordar, la compañía puede analizar primero las tres dimensiones de la sostenibilidad (Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo - ESG) y sus implicaciones dentro de su cadena de valor. En la figura 3 se incluyen, de manera general, algunos temas y sub-temas a considerar en un autodiagnóstico.

b. Herramientas de autodiagnóstico

Para llevar a cabo este proceso es recomendable seleccionar una herramienta de autodiagnóstico que se adapte a las necesidades de la compañía; ésta puede ser propia (desarrollada a partir de los estándares y buenas prácticas aplicables a la compañía, que fueron identificadas en el Diagnóstico Externo) o provenir de fuentes externas. Algunos ejemplos de herramientas de autodiagnóstico son:

- [Guía de autodiagnóstico de sostenibilidad para PYMES](#)⁹: desarrollada por la Cámara de España, y cofinanciada por fondos “Next Generation EU”.
- [Autodiagnóstico: Medición Sostenibilidad en las Organizaciones](#)¹⁰: del Centro Europeo de Empresas e Innovación de Valencia.

Para aplicar la herramienta es importante:

- Involucrar a las áreas responsables de la gestión de los diferentes procesos dentro de la compañía.
- Identificar el propósito de la compañía, sus valores e iniciativas estratégicas.
- Identificar los proyectos relevantes que se encuentran aprobados para su implementación, en desarrollo o implementados y que puedan tener un impacto relevante (positivo o negativo) en el desempeño sostenible de la compañía.
- Obtener la visión de la alta dirección.

5. What is a Good Practice? A framework to analyse the Quality of Stakeholder Engagement in implementation and follow-up of the 2030 Agenda. (2021). In <https://sdgs.un.org/publications/what-good-practice-framework-analyse-quality-stakeholder-engagement-implementation-and-United-Nations>

6. <https://publications.iadb.org/en/meaningful-stakeholder-engagement-joint-publication-mfi-working-group-environmental-and-social>

7. <https://sdgs.un.org/publications/what-good-practice-framework-analyse-quality-stakeholder-engagement-implementation>

8. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/publications/publications_stakeholder_engagement_wci_1319577185063

9. <https://diagnosticosostenibilidad.camara.es/>

10. <https://ceevalencia.emprenemjunts.es/?op=65&n=883>



Figura 3. Las dimensiones de la sostenibilidad

Dimensiones	Ejemplos
 Medioambiental Minimizando el impacto de la empresa en la naturaleza	Productos y servicios <ul style="list-style-type: none">Uso del producto (Energía utilizada para el uso del producto, emisiones provenientes de coches, agua utilizada para consumo del cliente).Eliminación del producto (Eliminación del producto al final de su vida útil, residuos de envases).Financiación (deuda, capital, financiación sostenible).
	Cadena de suministro y distribución <ul style="list-style-type: none">Deforestación, pérdida de biodiversidad y contaminación por obtención de materia prima (aceite de palma, ganado, alimentos).Emisiones de GEI por producción y transporte de materia prima.Uso de recursos no renovables (petróleo para plásticos, fibras sintéticas, etc.).Residuos de productos no vendidos, envases secundarios y terciarios.
	Operaciones <ul style="list-style-type: none">Emisiones de GEI provenientes de oficinas, fábricas, tiendas <i>retail</i>, almacén, frigoríficos, centros de datos, etc.Residuos a vertedero e incineración (electrónicos no reciclables, contaminación localizada generada por instalaciones de la empresa).Viajes de negocio (vuelos, trenes, coche, etc.).
 Social La contribución de la empresa al bienestar de la sociedad	Productos y servicios <ul style="list-style-type: none">Seguridad de los productos.Privacidad y seguridad de datos de los clientes y consumidores.Eliminación del marketing que incentiva el consumo excesivo en clientes y consumidores vulnerables.
	Cadena de suministro y distribución <ul style="list-style-type: none">Derechos de los trabajadores (libertad de asociación, salud y seguridad, salario justo, derechos humanos, esclavitud moderna).Diversidad e inclusión en la cadena de suministro.
	Fuerza laboral <ul style="list-style-type: none">Diversidad e inclusión en todos los niveles jerárquicos de la plantilla laboral.Salud y seguridad (programas de gestión de la salud y seguridad, incidentes, etc.).Desarrollo del Capital Humano (programas de capacitación).
 Gobierno Corporativo Calidad en el proceso de toma de decisiones, reporting y ética	Transparencia <ul style="list-style-type: none">Proporcionar información precisa y puntual a los grupos de interés (estándares de <i>reporting</i>, información sobre la estrategia, finanzas, temas ESG).
	Rendición de cuentas <ul style="list-style-type: none">Garantizar que los líderes rindan cuentas de resultados y de la gestión de riesgos en temas ESG como en otros temas de negocio.
	Independencia <ul style="list-style-type: none">Garantizar una supervisión independiente apropiada (remuneración a los miembros del consejo, diversidad, etc.).
	Ética <ul style="list-style-type: none">Gobierno corporativo: Emprender negocios de forma ética (evitar el soborno y corrupción).

Fuente: PwC.

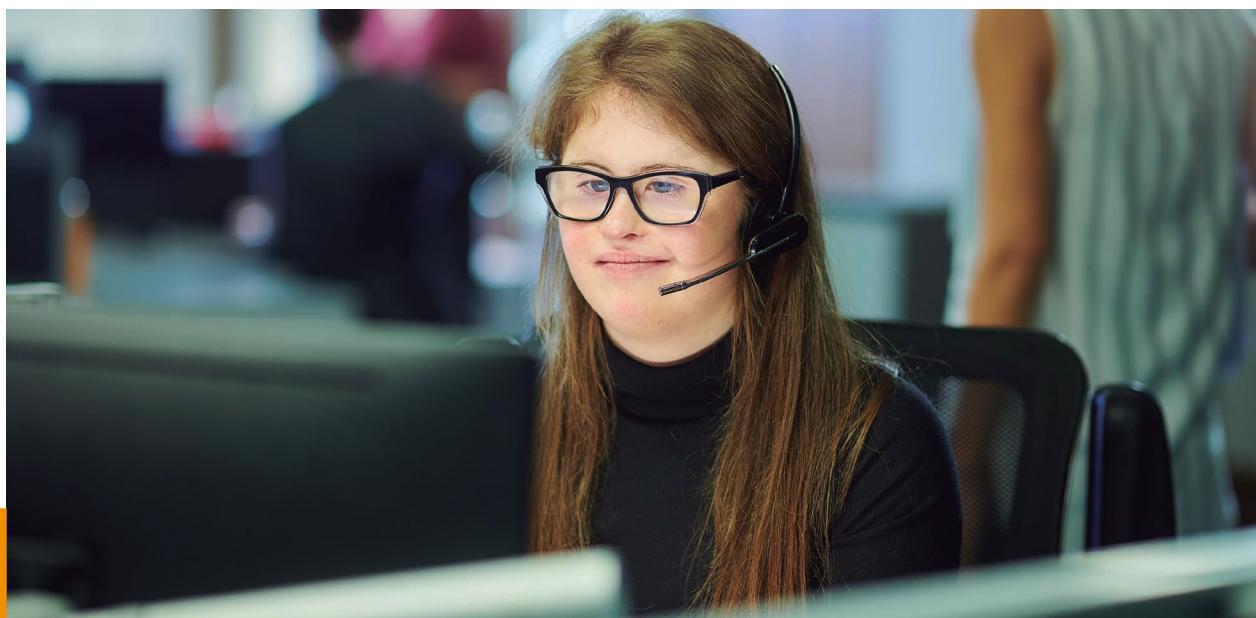
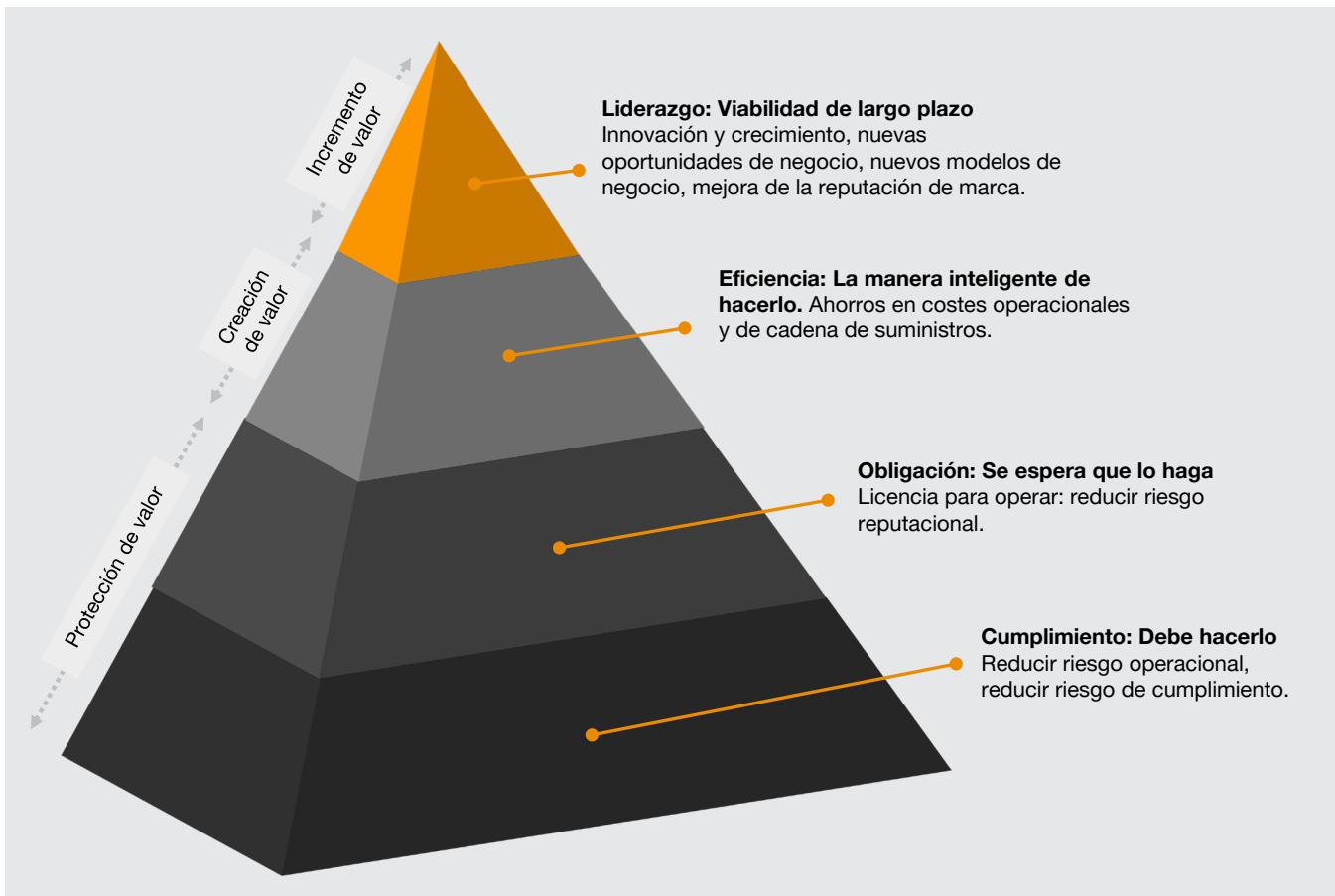




Figura 4. Niveles de ambición de la compañía



Fuente: PwC España.

c. Nivel de ambición de la compañía

La Alta Dirección de la Compañía debería establecer el Nivel de Ambición que quiere alcanzar a través de su gestión sostenible, considerando la estrategia de negocio de la organización, sus valores y su nivel de compromiso.

Por ejemplo, una compañía con un nivel bajo de compromiso buscará solamente **proteger el valor** de su empresa a un nivel que le permita garantizar su operación, por lo que su Plan Director se basará en el mero cumplimiento de requisitos normativos mínimos; una compañía con un nivel medio de compromiso buscará **generar valor** integrando las oportunidades ESG y alineándolas con la estrategia de negocio, considerando como dirección principal la eficiencia en los recursos; mientras que aquellas compañías con alto nivel de compromiso buscarán ser líderes en la materia, empleando los aspectos ESG como el principal impulsor de su propósito para **incrementar el valor** de la compañía e integrará la sostenibilidad en la estrategia de negocio,

incorporando acciones que podrían implicar cambios fundamentales en la forma de operar o en su cadena de suministro.

En este sentido, es importante señalar, sobre todo para organizaciones que empiezan a considerar los aspectos ESG, que el nivel de ambición se puede ir incrementando progresivamente y es clave que el nivel de ambición que se establezca sea efectivo y alcanzable en función de las circunstancias de la compañía.

d. Análisis de aspectos emergentes: Taxonomía UE y Finanzas Sostenibles

Dada la rápida evolución de la gestión y del entorno regulatorio, es importante considerar también dentro del diagnóstico aspectos emergentes o transversales, tales como la Taxonomía UE, ya que es, cada vez más, un elemento fundamental para la gestión de inversiones sostenibles que pueden facilitar la viabilidad de las iniciativas a desarrollar en el plan estratégico del negocio.

¿Qué es la taxonomía UE?

La Taxonomía UE es una de las principales iniciativas de la Unión Europea (UE) para establecer un catálogo que permita conocer con precisión qué actividades son sostenibles, para facilitar las inversiones sostenibles evitando el “greenwashing” y así, lograr, entre otros objetivos, que la UE sea neutral en carbono para el 2050.

La Taxonomía establece una serie de criterios armonizados para determinar si una actividad es sostenible teniendo en cuenta tanto las prácticas de mercado existentes, como las iniciativas y asesoramiento de un grupo de expertos técnicos. La Taxonomía permite sentar las bases para contribuir al cumplimiento de 6 objetivos medioambientales:

1. Mitigación del Cambio Climático.
2. Adaptación al Cambio Climático.
3. Uso sostenible y protección de los Recursos Hídricos y Marinos.
4. Transición hacia una Economía Circular.
5. Prevención y control de la Contaminación.
6. Protección y recuperación de la Biodiversidad y los Ecosistemas.

El Reglamento 2020/852, de 18 de junio de 2020, define el marco legislativo y enuncia tanto los objetivos, como los conceptos básicos; por otra parte, el primer acto delegado 2021/2139, del 4 de junio de 2021, establece los criterios de alineamiento de todas las actividades potencialmente sostenibles para los dos primeros objetivos, y el segundo acto delegado 2021/2178, del 6 de julio de 2021, establece el procedimiento de divulgación y cálculo de KPIs para las diferentes tipologías de la empresa.

Así mismo, los actos delegados del 13 de junio de 2023 incluyen modificaciones a actividades para los objetivos 1 y 2 y nuevas actividades para dichos objetivos; así como la definición de actividades para los cuatro objetivos restantes.

¿A quiénes aplica?

Por el momento, la Taxonomía UE aplica a todas las organizaciones sujetas a la Directiva de Información No Financiera (NFRD; 2014/95/UE), es decir, grandes empresas de más de 500 empleados o consideradas Entidades de Interés Público (EIPs). A partir de los ejercicios fiscales desde el 1 de enero de 2023, todas las grandes empresas europeas deberán informar según la Taxonomía EU. Además, para las empresas que informan actualmente, los requisitos cambian según sector:

11. Una actividad se alinea con la Taxonomía cuando contribuye sustancialmente a uno o más de los objetivos medioambientales definidos por la Comisión Europea, “no causa perjuicio significativo” (DNSH) al resto de los objetivos, y cumple unas salvaguardas sociales mínimas.

12. https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

13. <https://ec.europa.eu/sustainable-finance-taxonomy/>

- **Organizaciones No Financieras.** Las organizaciones no financieras deberán reportar:

- Cómo y en qué medida se asocian sus actividades a las actividades establecidas por la taxonomía.
- Proporción de la facturación derivada de productos y servicios alineados¹¹ con la taxonomía.
- Proporción del CAPEX y OPEX relacionada con los activos y procesos que se asocien con actividades alineadas con la taxonomía.

- **Organizaciones Financieras.** Los participantes de los mercados financieros deberán reportar:

- Cómo y en qué medida se alinean sus inversiones con la taxonomía.
- Cómo sus inversiones contribuyen a los objetivos ambientales de la UE.
- Proporción de sus inversiones alineadas con la taxonomía.

Adicionalmente las compañías que deban dar cumplimiento a CSRD, deberán también reportar la taxonomía UE, en concordancia con las correspondientes fechas de aplicabilidad.

¿Por qué emplearla?

Es importante que todas las organizaciones se familiaricen con la Taxonomía; sin embargo, aquellas organizaciones a quienes les sea aplicable por normativa legal deberán informar según sus criterios. Para aquellas organizaciones a quienes no les aplique, es recomendable utilizar la Taxonomía como marco de referencia para identificar tanto oportunidades de financiación, como posibles riesgos regulatorios asociados a actividades que puedan causar perjuicio significativo a los objetivos medioambientales. Adicionalmente, es previsible que las grandes empresas, así como la Administración puedan emplear criterios de alineamiento con la taxonomía a la hora de seleccionar a sus proveedores o proporcionar financiación.

Enlaces de interés

- [Comisión Europea – Taxonomía UE para actividades sostenibles¹²](#): En este sitio se puede encontrar la información necesaria para entender la Taxonomía.
- [La Brújula de la Taxonomía¹³](#): Herramienta desarrollada por la Comisión Europea para facilitar el uso de la Taxonomía; permite a los usuarios verificar qué actividades están incluidas en la Taxonomía de la UE (actividades elegibles para la taxonomía), a qué objetivos contribuyen sustancialmente y qué criterios deben cumplir.



4.2.3. Análisis de Doble Materialidad

La Directiva (UE) 2022/2464 (CSRD) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, requiere que las empresas a las que aplica reporten la Información de Sostenibilidad Corporativa utilizando una perspectiva de Doble Materialidad, y de conformidad con las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS).

Este es uno de los cambios más relevantes en materia de informes de sostenibilidad derivados de la citada Directiva. Dicho enfoque propone el análisis de dos dimensiones: la Materialidad de Impacto y la Materialidad Financiera, de forma que un tema de Sostenibilidad será material si es valorado como tal desde una perspectiva de impacto, financiera o de ambas.

Llevar a cabo el Análisis de Doble Materialidad tiene como objetivo enriquecer la visión de la compañía para definir mejor su estrategia, distinguir claramente cuáles son los impactos internos y externos, y orientar el proceso de *reporting* de temas de sostenibilidad. Sus componentes se resumen en la figura 5.

El borrador de la guía *“Implementation guidance for materiality assessment”* de EFRAG proporciona herramientas para la aplicación de los requisitos de las normas NEIS 1 y 2 en relación con el Análisis de Materialidad. A continuación se presentan algunos de los conceptos clave:

- 1. El principio de la doble materialidad:** El proceso debe considerar tanto la materialidad de impacto como la materialidad financiera. Ambas

dimensiones generalmente están interconectadas y dichas conexiones deben considerarse durante el análisis.

2. Identificación de temas materiales: Se deben identificar los temas de sostenibilidad y estructurarlo antes de realizar la evaluación de materialidad. El Requisito de Aplicación AR 16 de la norma NEIS 1 define una lista de temas con la siguiente estructura:

- Nivel 1: Tema (Por ejemplo: Biodiversidad y ecosistemas)¹⁴.
- Nivel 2: Sub-tema (Por ejemplo: Impactos directos que generan pérdida de biodiversidad).
- Nivel 3: Sub-sub-tema (Por ejemplo: Uso del suelo).

Se deben considerar fuentes de información diversas en el momento de definir los temas materiales. Por ejemplo: índices, informes y marcos de sostenibilidad, consultas a grupos de interés, resultados de desviaciones, riesgos y oportunidades del diagnóstico interno y externo.

3. Grupos de interés: Se debe identificar a los grupos de interés relevantes, como base para el proceso de decisión sobre la materialidad de los temas. Este proceso debe garantizar que se tenga en cuenta el impacto en todos los grupos de interés afectados y no sólo las necesidades de la empresa (ver sección 4.2.2.1 literal c).

En la materialidad de impacto, la involucración con los GI puede centrarse en que tan grave o beneficioso es el impacto y en los horizontes de tiempo; adicionalmente se debe considerar involucrarlos en la etapa de evaluación de los IROs, en lugar de la etapa inicial del proceso.



Figura 5. Componentes del Análisis de Doble Materialidad



Fuente: PwC.

14. Estos temas se encuentran incluidos en las 3 dimensiones de las que hace referencia esta guía (Ambiental, Social y Gobernanza).

4. Cadena de valor y horizontes de tiempo: La materialidad es un elemento de la gestión de la sostenibilidad que debe evaluarse a lo largo de toda la cadena de valor (ascendente y descendente) y en todos los horizontes de tiempo (corto, medio y largo plazo).

5. Categorización de los temas materiales:

A la hora de definir la “lista larga de temas”, la compañía debe considerar los temas establecidos en los siguientes estándares:

- i) Normas transversales (“sector-agnostic”): aplicables a todas las empresas, independientemente de su sector y que, por lo tanto, deben tenerse en cuenta para establecer requisitos apropiados (ver listado de temas en el AR 16 de la norma NEIS 1”).
- ii) Normas sectoriales (“sector-specific”): aplicables a todas las empresas de un sector específico.
- iii) Específicos para la compañía (“entity-level”): cuando una empresa llegue a la conclusión que un tema que no está cubierto en las normas anteriores, pero es relevante para su análisis, deberá considerarlo.

Como regla general, la materialidad de un tema de sostenibilidad debe evaluarse en relación a todos los temas transversales; sin embargo, la empresa puede considerar los siguientes factores para cuando evalúe qué temas son específicos del sector:

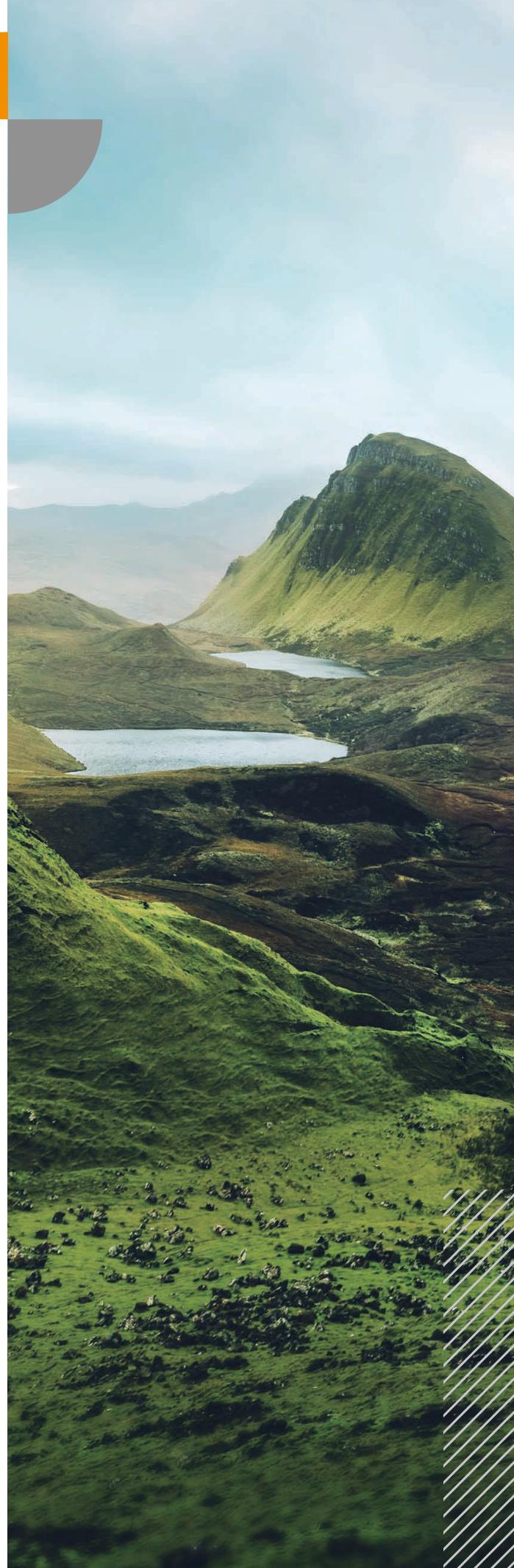
- Requisitos legales existentes y objetivos específicos por sector de la UE, así como tratados internacionales y marcos de sostenibilidad.
- En qué extensión los impactos y riesgos más severos, vinculados a la sostenibilidad pueden estar cubiertos o no en la medida suficiente por el informe de los temas transversales.
- La existencia de buenas prácticas sectoriales basadas en la ciencia, cuando sean pertinentes, aplicables y estén disponibles.
- Investigación formal y pública sobre el uso y aplicación actual de indicadores/declaraciones de sostenibilidad.
- La medida en la que un tema puede ser material para la gran mayoría de empresas de un sector.

6. Importancia de los temas derivada de las políticas, objetivos y la legislación de la UE en materia de sostenibilidad: El proceso de evaluación de la materialidad deberá tener en cuenta las obligaciones y requisitos derivados de políticas públicas en materia de sostenibilidad tanto a nivel de la UE como a nivel internacional. Este enfoque tiene prioridad sobre la evaluación de materialidad desde la perspectiva de impacto y financiera.

7. Proceso de evaluación de la Materialidad de Impacto: Las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS) no exigen cómo una empresa debe realizar la evaluación de materialidad ni cómo debe diseñarse el proceso. Cada empresa puede diseñar un proceso que sea adecuado para su propósito considerando los requisitos de las NEIS.

De acuerdo con la guía *Implementation guidance for the materiality assessment* de EFRAG, un análisis de materialidad podría incluir los siguientes pasos:

- **Paso A.** Comprender el contexto de la empresa y la definición de la estrategia de participación de los grupos de interés. Este paso puede considerar:



- a. el análisis de las actividades, modelo de negocio, relaciones comerciales y cadena de valor (ascendente y descendente) de la empresa;
 - b. la definición del horizonte temporal (corto, mediano y largo plazo) que se utilizará en el proceso de evaluación de la materialidad;
 - c. el análisis del panorama legal y regulatorio relevante de la empresa. Este análisis debe tener en cuenta la regulación pertinente de la UE y otras regulaciones específicas del sector.
 - d. la definición de la estrategia de participación de las partes interesadas, que incluye la identificación de las partes interesadas clave.
- **Paso B.** Identificar la lista de posibles asuntos materiales de sostenibilidad e Impactos, Riesgos y Oportunidades (IROs). En este paso la empresa puede:
 - a. apoyarse en procesos existentes de identificación y análisis de IROs, tales como el resultado de los procesos de evaluación de materialidad existentes basados en otros marcos, teniendo en cuenta la categorización de los temas materiales; el resultado del proceso de diligencia debida existente; los resultados de los procesos de participación de los grupos de interés que ya están implementados, es decir, encuestas de satisfacción de clientes/empleados, mecanismos de quejas, etc.; y el análisis comparativo de temas materiales de pares/específicos del sector.
 - b. Identificar posibles asuntos materiales de sostenibilidad y sus IROs relacionados. Para ello, la empresa podrá seguir uno de los siguientes enfoques:
 - Enfoque “de arriba hacia abajo”: se trata de la identificación de la lista de posibles



Figura 6. Criterios de calificación de los parámetros de Materialidad

Escala		Alcance		Irremediable	
5	Absoluta	5	Global/ Total	5	Irremediable
4	Alta	4	Generalizado	4	Muy difícil de remediar o remediación de largo plazo
3	Media	3	Medio	3	Difícil de remediar o remediación a medio plazo
2	Baja	2	Concentrado	2	Remediable con esfuerzo
1	Mínima	1	Limitado	1	Fácil de remediar en el corto plazo
0	Ninguna	0	Ninguno	0	Muy fácil de remediar

cuestiones materiales de sostenibilidad a nivel de tema/subtema/sub-subtema seguida de la evaluación de la existencia de los posibles impactos relacionados (reales o potenciales, negativos o positivos), riesgos u oportunidades. La empresa podrá partir de la lista del AR 16 de la NEIS 1 o partir de su propia lista y validar la completitud con la lista del AR 16.

- Enfoque “de abajo hacia arriba”: se trata de la identificación de la lista de posibles asuntos materiales sobre la base de los IROs identificados con mayor granularidad. Luego, la empresa puede agrupar estos IROs en temas o subtemas, que se convierten en la lista de posibles asuntos materiales y que se deben comparar con la clasificación definida en la NEIS 1, párrafo AR 16.

- **Paso C.** Determinación del listado final de asuntos materiales con base en una evaluación de la materialidad de los Impactos, Riesgos y Oportunidades.

El resultado de este paso es la lista de IROs materiales.

- a. Evaluación de la materialidad del impacto. La empresa debe usar umbrales cuantitativos y/o cualitativos apropiados para evaluar a) los impactos reales (positivos o negativos) considerando la severidad: escala, alcance y carácter de irremediable (este último solo para los negativos) y b) los impactos potenciales (negativos o positivos) teniendo en cuenta la severidad y probabilidad del impacto. Los parámetros de valoración pueden ser asignados empleando criterios de calificación como se muestra en la figura 6; la compañía deberá establecer los criterios de evaluación para asignar una calificación u otra.

Enlaces de interés

- **Normas Europeas de Información Sobre Sostenibilidad (NEIS)¹⁵.** Las 12 normas establecen los requisitos para preparar y presentar un Informe de Sostenibilidad Corporativa, incluyendo el Análisis de Doble Materialidad.
- **Borrador de guía “Implementation guidance for materiality assessment”¹⁶ – EFRAG.** Borrador con directrices para realizar una Doble Materialidad según el EFRAG.
- **Global Reporting Initiative¹⁷**: En la actualidad son los estándares más empleados por las empresas para preparar sus Informes de Sostenibilidad. Sus tres Estándares Universales fueron actualizados en 2021, y el estándar “GRI 3: Temas materiales 2021” establece orientaciones para establecer la Materialidad de Impacto.

15.https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=PI_COM%3AC%282023%295303

16.<https://www.efrag.org/Assets/Download?assetUrl=%2Fsites%2Fwebpublishing%2FMeeting%20Documents%2F2307280747599961%2F06-02%20Materiality%20Assessment%20SRB%2020230823.pdf>

17.<https://www.globalreporting.org/standards>

Es importante tener en cuenta que el carácter de irremediabilidad o irreversibilidad dependerá del grado de resiliencia del ecosistema afectado o las características específicas de la comunidad o persona afectada por un impacto).

- b. Evaluación de la materialidad financiera. Los riesgos y oportunidades materiales para la empresa generalmente derivan de impactos o de dependencias. Para evaluar su materialidad, se utilizan umbrales cuantitativos y/o cualitativos apropiados basados en los efectos financieros anticipados en términos de desempeño, situación financiera, flujos de efectivo, acceso y costo del capital. Se evalúan en función de su probabilidad de ocurrencia y la magnitud potencial de sus efectos financieros en el corto, mediano y largo plazo.
- c. Agregación del resultado. Si en el paso previo no fueron definidos los umbrales para establecer los temas y IROs materiales, es necesario: aplicar los umbrales definidos a los resultados de la evaluación de la materialidad del impacto y financiera; agregar los resultados identificando de aquellos impactos materiales que conducirán a riesgos y oportunidades materiales; cuando corresponda, la empresa podrá agregar o agrupar aún más los IROs materiales en subtemas o incluso temas; y validar los resultados agregados de doble materialidad con la alta dirección (para evaluar y validar la integridad de la lista de impactos, riesgos y oportunidades materiales).

4.2.4. Consolidación de resultados

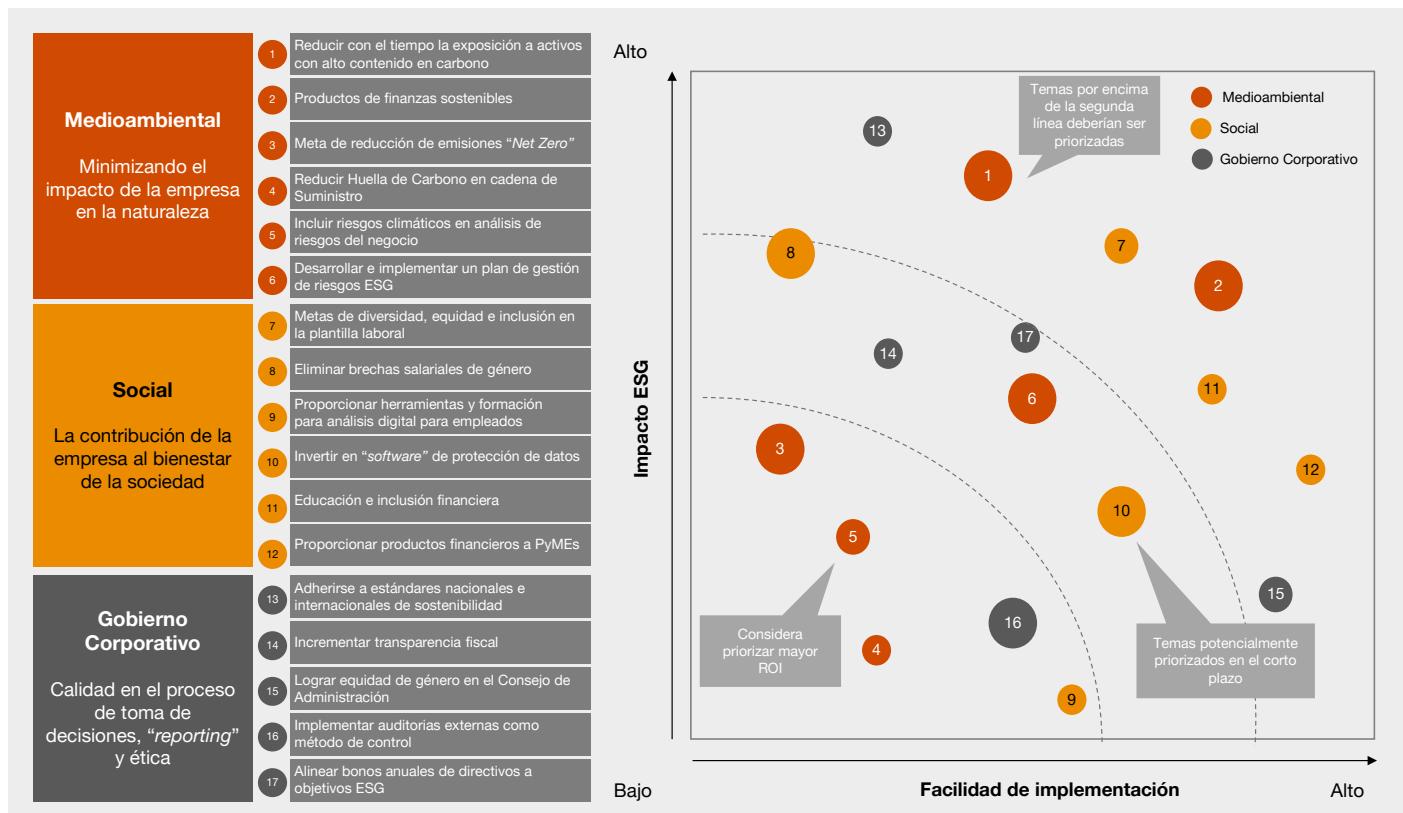
Para facilitar la valoración de las posibles iniciativas a incluir en el Plan Director de Sostenibilidad es recomendable consolidar los resultados del Diagnóstico del contexto interno y externo, y del Análisis de Doble Materialidad de acuerdo con la estructura de temas y sub-temas, considerando el estado actual de las iniciativas existentes (aprobadas, en ejecución, implementadas), el estado esperado (estándar aplicable o mejor práctica asociada), las desviaciones identificadas y las acciones de mejora que permitirán cerrar las desviaciones identificadas.

Dichas acciones de mejora serán consolidadas en posibles iniciativas de sostenibilidad a implementar, las cuales deben evaluarse según su impacto (considerando su importancia para la organización y para los grupos de interés más relevantes, de acuerdo con los resultados del Análisis de Doble Materialidad) y su facilidad de implementación, y no sólo estimar el retorno de la inversión; para ello, es conveniente establecer una escala de valoración. A continuación, se presenta un ejemplo de priorización de iniciativas (figura 7).

Aquellas iniciativas con calificaciones más altas serán las que deberán ser priorizadas. Su nivel de priorización y su complejidad servirán también para determinar el plazo en el que cada iniciativa puede ser gestionada (corto, medio, largo plazo).



Figura 7. Ejemplo de priorización de iniciativas



Fuente: PwC.

4.2.5. Definición del Plan Director de Sostenibilidad

El Plan Director será el resultado de la integración de los elementos definidos anteriormente: la visión de la compañía, el nivel de ambición, el propósito, y los objetivos estratégicos para lograr los objetivos propuestos y alcanzar la ambición de la compañía.

Este Plan Director permite establecer un sentido de dirección y de rumbo, prepara a todos los niveles organizativos para el cambio, identifica espacios de acción y mantiene un mismo propósito institucional.

Elemento de la estrategia	¿Cómo se define?
 Visión a corto, medio y largo plazo	<p>La visión se define utilizando los resultados del Diagnóstico Interno y Externo y estableciendo dónde quiere estar la empresa en el futuro. Esta visión delimita a dónde se dirige la estrategia y cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo (ver apartados 4.2.1 y 4.2.2).</p>
 Plan de Acción e iniciativas	<p>Las potenciales iniciativas priorizadas en el apartado anterior deben ser detalladas e integradas en una hoja de ruta de corto, medio y largo plazo.</p> <p>En el apartado 4.3 “Detalles de los Temas de Sostenibilidad” se incluyen los temas más recurrentes sobre los cuales a menudo las compañías establecen planes de acción para mejorar su desempeño en sostenibilidad. Se recomienda crear una hoja de ruta donde se plasmen las iniciativas que serán ejecutadas en el corto, medio y largo plazo, y para las cuales se deberán detallar los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la iniciativa. • Objetivos: se recomienda establecer objetivos SMART (acrónimo en inglés de los términos: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo). • Descripción de las fases o grandes actividades de la iniciativa, que permitan definir claramente el alcance de la misma. • Responsables de la implementación de la iniciativa, teniendo en cuenta la estructura de gobernanza establecida para la gestión sostenible de la compañía. • Recursos: económicos, técnicos y tecnológicos requeridos para llevar a cabo la iniciativa. • Indicadores: que permitan medir el desempeño de la iniciativa y el cumplimiento de los objetivos propuestos. • Alineación con los ODS: que indique preferiblemente a qué meta específica se busca contribuir con la iniciativa (ver Anexo 5.2).

4.2.6. Plan de Comunicación Interna y Externa

Comunicar adecuadamente el Plan Director es tan importante como definirlo. Con la expansión de las redes sociales y el amplio acceso de los grupos de interés a la información de diversas fuentes, cada vez es más relevante comunicar con transparencia la gestión sostenible de las compañías.

Un plan de comunicación, interno y externo, permite establecer tanto los mecanismos o herramientas de comunicación, como la frecuencia y el público objetivo. Este plan contribuirá a fortalecer la relación con los grupos de interés y puede mejorar el posicionamiento de la marca y los índices de reputación, incrementar la fidelización y motivación de los diferentes grupos de interés, y facilitar el reporte a índices e indicadores relacionados con la sostenibilidad.

De acuerdo con lo anterior, no solo es importante comunicar el plan definido, sino también el avance en su implementación y el desempeño de la compañía sobre las dimensiones de la sostenibilidad.

4.2.6.1. ¿Cómo definir un Plan de Comunicación?

Considerar tanto las necesidades de gestión de la compañía como las expectativas de los grupos de interés, es clave para la definición de un plan de comunicación exitoso, por lo que es importante tener en cuenta, entre otros, los “inputs” de la gestión de los grupos de interés y diseñar las herramientas de comunicación de acuerdo con la estrategia de relación con cada grupo de interés (comunicación, consulta, diálogo y colaboración), los compromisos establecidos con los grupos de interés, y los estándares e iniciativas que definen requisitos de comunicación a los cuales la compañía debe dar cumplimiento.

El Plan de Comunicación puede dividirse en 3 etapas:

- 1. Sensibilización:** es importante tener en cuenta que no todos los grupos de interés pueden estar familiarizados con los conceptos de sostenibilidad, sus dimensiones y el alcance de su gestión, por lo que si la compañía va a difundir su Plan Director de Sostenibilidad por primera vez, conviene que diseñe una campaña de sensibilización antes de divulgar el plan. En el caso de las compañías que están realizando una actualización de dicho plan, una campaña de expectativas, tanto interna como externa, puede facilitar la divulgación posterior del plan. El principal objetivo de esta etapa es preparar las audiencias para facilitar el entendimiento y aceptación del Plan Director de Sostenibilidad.
- 2. Comunicación del Plan Director de Sostenibilidad:** en esta etapa se comunica, interna y externamente, el detalle del Plan Director de Sostenibilidad. Teniendo en mente el objetivo de la comunicación con cada grupo de interés, se deben abordar los diferentes componentes del Plan Director (ver 4.2.6.2), en el detalle necesario para cada tipo de destinatario, incluyendo objetivos, hoja de ruta, principales iniciativas y políticas relacionadas.
- 3. Comunicación sobre el seguimiento del Plan Director de Sostenibilidad:** Una vez comunicado el Plan Director, es necesario mantener informados a los distintos grupos de interés, sobre el avance del mismo y el desempeño de la compañía en las dimensiones de la sostenibilidad. Para ello, es importante seleccionar la información más relevante, con base en los resultados del Análisis de Doble Materialidad y los KPIs establecidos en el propio Plan Director.

Una forma sencilla de definir el Plan de Comunicación es desagregarlo en función de los grupos de interés internos y externos, ya que los objetivos de la comunicación tienden a ser diferentes:

- **Comunicación interna:** Dirigida principalmente a los líderes y colaboradores de la organización; además de comunicar de manera general el Plan Director y sensibilizar a toda la compañía sobre su gestión sostenible, busca lograr que las áreas involucradas en la implementación del plan se sientan identificadas con el mismo y se comprometan proactivamente en las diferentes etapas del proceso de implementación.
- **Comunicación externa:** Dirigida a los grupos de interés externos (accionistas/inversores, clientes/consumidores, proveedores, distribuidores, comunidades, administraciones públicas y reguladores, entre otros); pretende comunicar de manera transparente su gestión sostenible y capturar las expectativas de sus grupos de interés, que contribuyan a la mejora continua de su gestión.

4.2.6.2 Componentes del Plan de Comunicación

Para cada una de las etapas, y tanto para el enfoque interno como externo, se detallan los siguientes componentes que conformarán el Plan de Comunicación:

- Nombre de la actividad: puede ser una llamada a la acción, clara y creativa.
- Grupo de interés objetivo: a quién va dirigida la actividad de comunicación (teniendo en cuenta la estrategia de involucración definida para el grupo de interés en cuestión).
- Tono: debe estar alineado con el tono de la alta dirección y las directrices generales de comunicación de la compañía.
- Objetivo general: qué se quiere lograr con la comunicación.
- Objetivos específicos: qué se quiere comunicar.
- Detalles de la actividad propuesta: incluye el desarrollo del “briefing” de la pieza comunicativa o la estrategia de despliegue y medición en redes sociales.
- Mensajes principales: deben ser claros, cortos e impactantes.
- Responsables: tanto de desarrollar las actividades de comunicación, como de su monitorización y seguimiento. Es muy importante contar con el apoyo de los equipos del área de Comunicación para llevar a cabo esta fase.
- Medio/Canal: a través del cual se comunicará el mensaje (correo electrónico, post en redes sociales, reunión presencial, diálogo, etc.).
- Lugar: físico o virtual, donde se llevará a cabo la actividad de comunicación.
- Tiempo requerido: duración de la actividad.
- Frecuencia: definir si la actividad de comunicación es puntual o se llevará a cabo con alguna periodicidad.
- Recursos: materiales y económicos requeridos para llevar a cabo la actividad.

Para que los resultados del Plan de Comunicación Interna y Externa sean maximizados, es recomendable que la comunicación sea:

- **Auténtica:** que genere un diálogo sincero con los grupos de interés.
- **Comprensible:** que proporcione información considerando los conocimientos y antecedentes culturales, sociales, educativos y económicos de los destinatarios.
- **Receptiva:** que responda a las expectativas de los grupos de interés.
- **Precisa:** que proporcione información que contiene datos correctos y los detalles suficientes para que sea útil y adecuada para su propósito.
- **Equilibrada:** que la información sea equilibrada y justa, y no omita datos negativos relativos a los impactos de las actividades de la organización.
- **Oportuna:** que la información esté actualizada.



4.2.6.3. Herramientas de comunicación por etapa

Algunas de las herramientas de comunicación más empleadas son:

- Videos cortos: es una forma eficiente de transmitir mensajes como el propósito de la compañía, las principales iniciativas y los principales resultados. Puede emplearse tanto para los grupos de interés internos como para los externos.
- Noticias: tanto en los medios de comunicación internos como externos; permite comunicar hitos importantes sobre el desempeño en sostenibilidad o aclarar situaciones en el caso de que se materialicen riesgos relevantes que puedan impactar la reputación de la compañía.
- “Post” en redes sociales: permite mantener una comunicación más cercana con los grupos de interés e informar con mayor periodicidad o en tiempo real, sobre las actividades y desempeño de las dimensiones de sostenibilidad. Estos medios permiten también obtener retroalimentación (“feedback”) de los grupos de interés.
- Publicación en la página web. Es uno de los medios más empleados para comunicar el Plan Director de Sostenibilidad; permite vincular eficientemente la gestión de las diferentes dimensiones.
- Eventos de sostenibilidad. Permite informar sobre el desempeño de temas específicos, compartir y construir conocimiento con “peers”, la comunidad académica y entidades sectoriales, entre otros.

4.2.7. Modelo de seguimiento del Plan Director

4.2.7.1. Cuadro de Mando de Sostenibilidad: Objetivos y KPIs

El modelo de seguimiento es la principal herramienta para medir y monitorizar tanto el avance de las

iniciativas establecidas en el apartado 4.2.5, como el desempeño sostenible de la compañía de manera estructurada. Con el modelo de seguimiento se asegura una adecuada gestión del Plan Director desde su planificación, ejecución y evaluación.

Como el enfoque que cada empresa proporciona a su estrategia de sostenibilidad varía dependiendo de múltiples factores, el modelo de seguimiento debe ser adecuado para las necesidades y las capacidades de la compañía y puede considerar los siguientes aspectos:

1. Definir los Indicadores de Desempeño (KPIs):

Establecer los indicadores de desempeño ayudará a perfilar las iniciativas y medir su éxito. Para definirlos, la empresa deberá:

- Contar con los objetivos y metas:** que guiarán de manera clara la finalidad de las correspondientes actividades. Estos Objetivos deben cumplir los criterios SMART (acrónimo en inglés de: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo) y se establecieron en el apartado 4.2.5 “Definición del Plan Director de Sostenibilidad”.
- Identificar los Factores Clave de Éxito (FCE):** Se refieren a los factores esenciales, de mayor relevancia y críticos para monitorizar el éxito de la actividad.
- Establecer indicadores de desempeño por cada FCE:** Se deben establecer indicadores que permitan el seguimiento durante y después de la implementación de la acción. Estos indicadores pueden clasificarse en:

- **Indicadores estratégicos:** aquellos indicadores que ayudan a medir la evolución del entorno según sus objetivos. Ejemplo: Intensidad de emisiones.
- **Indicadores tácticos:** aquellos indicadores que monitorizan el cumplimiento y desempeño de diferentes procesos. Ejemplo: Emisiones de alcance 1.



- **Indicadores operativos:** aquellos que soportan la ejecución de la actividad y tienen como finalidad monitorizar el cumplimiento de las actividades propias de la implementación de la acción.
Ejemplo: consumo de energía por fuente de generación.

Estos indicadores pueden desagregarse de arriba hacia abajo (“top-down”) o agregarse de abajo hacia arriba (“bottom-up”) y su definición dependerá del nivel de ambición de la organización; por ejemplo, las compañías líderes definirán sus KPIs y buscarán desglosarlos hasta el nivel operativo, haciendo los cambios necesarios para alcanzar sus metas en procesos más disruptivos; mientras que una compañía que solo busca proteger el valor y dar cumplimiento a los requisitos legales, agregará indicadores operativos para identificar el grado de cumplimiento en un nivel mucho más táctico, generando cambios con un enfoque más incremental en el desarrollo de los procesos.

Estos indicadores deben tener asociados objetivos cuantitativos, que deben ser asumidos por las diferentes áreas operativas y “staff” que sean responsables de su gestión y, por pequeño que sea el nivel de ambición, deben conllevar una mejora sobre la “línea base” (los datos de partida) de cierre del ejercicio anterior.

- d) Detallar los indicadores:** Una vez establecidos los indicadores, se deben detallar sus características considerando el gobierno del Plan Director a la hora de determinar los responsables, los niveles de revisión requeridos y la gobernanza de los datos definida por la organización. Algunos de los atributos necesarios para detallar los indicadores se presentan a continuación:

- Indicador: Nombre del Indicador.
- Responsable del indicador: Responsable de monitorizar y reportar el indicador.
- Periodicidad de cálculo: Cada cuánto se mide (semanal, trimestral, semestral, anual, etc.).

- Periodicidad de reporte: Cada cuánto se reporta (semanal, trimestral, semestral, anual, etc.).
- Descripción del indicador: Descripción de qué mide el indicador, la finalidad de la medición.
- Fórmula de cálculo: Descripción de la fórmula de cálculo, incluida la descripción de las variables y las fuentes de actualización de las mismas.
- Fuente: Indicar cuál es la fuente de obtención de los datos (herramienta tecnológica, registro manual, etc.).
- Alineación con los ODS: Alineación del indicador con las Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a los cuales la compañía pretende contribuir (ver Anexo 5.2).

Estándares que pueden servir como guía para establecer los indicadores del Plan Director:

- Indicadores del *Global Reporting Initiative* (GRI). Contiene indicadores en diversos temas sociales, económicos, ambientales y de gobernanza.
- ISO 26.000 de la Organización Internacional de Estandarización. Contiene indicadores sobre gobernanza, prácticas laborales, medioambiente, prácticas justas de operación, consumidores, comunidad y Derechos Humanos.
- Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Contiene indicadores de sus 10 Principios sobre la sostenibilidad corporativa.
- Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS) del EFRAG. Contiene indicadores de sostenibilidad en línea con la Directiva CSRD 2022/2464/EU.

e) Crear el Cuadro de Mando de Sostenibilidad:

El cuadro de mando ayudará a realizar el seguimiento centralizado de los indicadores. Emplear herramientas digitales para la captura, recopilación y consolidación de los datos contribuirá a la gestión oportuna y eficiente de los indicadores. Se recomienda considerar la implementación de gestión visual de los indicadores a través de la integración de herramientas de análisis de datos.

2. Evaluar el desempeño: En este proceso se evalúa el desempeño de cada indicador para medir el progreso o identificar desviaciones. Esta evaluación permitirá identificar si la razón de la desviación o progreso es consecuencia del tipo de actividad (estratégica, táctica u operativa), de los recursos empleados (humanos, financieros, materiales) o si existen factores externos a la organización que puedan estar teniendo efectos en el Plan Director (nuevas normativas, prohibiciones, etc.). Este proceso de evaluación deberá llevarse a cabo en los niveles pertinentes y de acuerdo con los períodos de reporte establecidos.

3. Reportar los resultados: Los resultados de la evaluación del desempeño deben ser reportados con dos enfoques: uno interno cuya finalidad es la toma de decisiones sobre la gestión sostenible de la compañía y otro externo cuya finalidad es comunicar y rendir cuentas a los diferentes grupos de interés.

4. Mejora continua: En el caso de que las correspondientes propuestas sean aprobadas por el órgano más alto de supervisión, la empresa deberá ajustar las actividades y/o enfoques necesarios para que puedan ser corregidas de manera oportuna y alcanzar los objetivos planteados. Este proceso se describe en mayor detalle en los dos apartados siguientes (4.2.7.2 y 4.2.7.3).

4.2.7.2. Definición e Implantación de Acciones Correctoras y de Mejora

El modelo de seguimiento del Plan Director de Sostenibilidad descrito en el apartado anterior se complementa con la definición e implantación de las Acciones Correctoras y de Mejora que se estimen necesarias como consecuencia de las desviaciones y oportunidades detectadas en los siguientes tipos de actividades:

- El seguimiento de los KPIs.
- La verificación del cumplimiento del Plan Director y de sus Objetivos.
- La revisión general de los procesos de definición e implantación del Plan Director (ver 4.2.7.3).

La definición e implantación de Acciones Correctoras y de Mejora, que se realizará aplicando herramientas de gestión de procesos tales como la identificación de causas raíz, el árbol de decisiones, etc., es clave

en la mejora continua asociada a todo sistema de gestión y constituye tanto la etapa final de un ciclo de gestión, como la base de partida para afrontar con garantías de éxito el nuevo ciclo.

4.2.7.3. Revisión por la dirección

A diferencia de las actividades de medición y seguimiento de KPIs y de objetivos a través del cuadro de mando que se han mencionado en el apartado 4.2.7.1, en la revisión general de los procesos de definición e implantación del Plan Director debe estar implicado el máximo nivel directivo de la organización de sostenibilidad (ver 4.2.1.2).

Otro factor diferenciador de la revisión general frente a las otras herramientas de seguimiento es la frecuencia con la que se realizan: así, mientras determinadas actividades de medición y seguimiento pueden realizarse con una frecuencia diaria, semanal o mensual, y otras actividades de seguimiento pueden realizarse dos, tres o cuatro veces al año, la revisión por la dirección de la eficacia del Plan Director en su conjunto suele efectuarse de forma anual.

El proceso de revisión por la dirección cumple un doble objetivo:

- Corregir posibles desviaciones sobre los objetivos inicialmente planteados, proponiendo las oportunas acciones correctoras o de mejora. En este caso se actuará fundamentalmente sobre el **proceso de implantación** del Plan Director, y de todos sus subprocesos y herramientas asociadas.
- Comprobar si la estrategia del Plan Director sigue siendo válida en función de los objetivos de la compañía y de su posicionamiento, misión, visión



y propósito corporativo (que pudieran haberse modificado), analizando y evaluando su definición, contenido y enfoque de la estrategia. En este caso se actuará fundamentalmente sobre el proceso de definición del Plan Director.

Revisión del Proceso de Implantación del Plan Director

Si bien, en principio, la mayor parte de las desviaciones del proceso de implantación serán identificadas por las herramientas de seguimiento del propio Plan Director, la revisión por la dirección permite completar la identificación de desviaciones, al focalizarse en el seguimiento de resultados generales y en la toma de decisiones (informadas, eficaces y eficientes) relativas a la adopción de las correspondientes acciones correctoras y de mejora.

En la realización de la revisión por la dirección del proceso de implantación del Plan Director se deberían tener en cuenta elementos clave tales como los siguientes:

- Desempeño de los principales KPI.
- Cambios relevantes en la legislación y normativas.
- Cambios en el mercado o en las prácticas del sector que pudieran impactar de manera material en las actuaciones del Plan Director que se encuentran en curso.
- Principales causas raíz de las desviaciones detectadas.
- Disponibilidad de los recursos necesarios para lograr los objetivos planteados.

Revisión del Proceso de Definición del Plan Director

El proceso de revisión por la dirección debe ir también dirigido a analizar y evaluar la definición y diseño de la propia estrategia de sostenibilidad plasmada en el Plan Director. Puesto que es un proceso cambiante y dinámico, es preciso analizar periódicamente la vigencia e idoneidad de los objetivos estratégicos iniciales.

En el caso de la estrategia de sostenibilidad es aún más necesario ya que la definición de los objetivos y de la estrategia están claramente influidos por los grupos de interés y sus necesidades y expectativas, que a su vez evolucionan y cambian constantemente, así como por los cambios que se puedan producir con relación a la legislación, normativa y otros aspectos que sirvieron de base de partida para la definición del Plan Director.

A través de este proceso de revisión por la dirección se pretende que todos los esfuerzos se encaminen en la dirección correcta y, por lo tanto, generen el mayor retorno posible para la empresa, ya que pudiera darse el hipotético caso de que una estrategia correctamente desplegada e implantada en la compañía, no estuviera generando los resultados esperados, ni en términos económicos, ni en reputación de la empresa. Ello puede deberse a que no se realiza una correcta identificación y evaluación de los grupos de interés y sus expectativas, bien porque éstas han cambiado en el tiempo, bien porque han aparecido nuevos grupos de interés inicialmente no considerados, o también puede ser debido a que han cambiado los elementos en los que se basó el Análisis de Doble Materialidad.



Entre los principales factores que es preciso tener en cuenta en este proceso de revisión se encuentran:

- Los grupos de interés de la compañía y la propia metodología para su identificación, análisis y evaluación.
- El análisis de tendencias legislativas y normativas en materia de sostenibilidad.
- El análisis de tendencias sociopolíticas.
- La evolución de los mercados, productos y servicios.
- El Análisis de Doble Materialidad.

Finalmente, el proceso de revisión, que se ha alimentado de todos aquellos resultados e indicadores considerados necesarios, debe realizar un análisis y evaluación, y proponer, de forma documentada, las acciones correctoras, preventivas y de mejora que permitan completar un nuevo ciclo.

Entre los principales “inputs” que precisa la alta dirección para proceder a la revisión de la definición del Plan Director se encuentran:

- Resultados y evolución de los principales indicadores del Cuadro de Mando de Sostenibilidad.
- Informes de las auditorías internas del Plan Director, así como de otras auditorías internas o externas relacionadas con la sostenibilidad (verificación del Informe de Sostenibilidad, auditoría ISO 14001, auditoría de cuentas, etc.).
- Informe de los principales procesos de relación con los grupos de interés y de sus resultados.

Dada la dificultad inherente a este tipo de procesos de revisión y su transcendencia para la propia compañía, es necesario, como ya se ha indicado, la implicación de la alta dirección en el proceso:

- Así, en compañías cotizadas se considera que debería ser tratado en el Consejo de Administración de forma monográfica o por lo menos principal, a propuesta del Consejero Delegado o Consejero responsable de la estrategia de sostenibilidad, en caso de existir, y someterlo al proceso ordinario y formal de evaluación y aprobación del Consejo, siguiendo, entre otras, las recomendaciones al respecto del Código de Buen Gobierno de la CNMV. Como mínimo, se considera que el proceso de revisión debería estar suscrito por el Consejero Delegado y se debe informar al Presidente y resto del Consejo.
- En compañías no cotizadas, el comité de dirección constituye “a priori” el órgano con mayores garantías para ofrecer el debate y consenso necesario, y se debe someter a su revisión y aprobación el funcionamiento ordinario del Plan Director. En el caso de empresas no

cotizadas, sería aconsejable, no obstante, obtener la implicación paulatina de los accionistas y principales inversores, ya que la estrategia de sostenibilidad tiene por objeto directamente la supervivencia de la compañía en el tiempo.

4.3. Detalle de los Temas de Sostenibilidad

A continuación, se presentan los principales temas en la gestión de la sostenibilidad dentro de la empresa. Estos temas se dividen en cuatro categorías: Medioambientales, Sociales, de Gobierno Corporativo y otros temas Transversales.

En cada sección se incluye una breve introducción al tema en cuestión, así como una guía rápida de gestión que permita identificar las acciones más relevantes para cada tema y contribuir a la definición de las iniciativas del Plan Director. A este respecto, es preciso señalar que estos desarrollos no pretenden ser exhaustivos, considerando que la gestión de los temas puede variar en profundidad, alcance y enfoque dependiendo del sector y del modelo de negocio de cada empresa.

En línea con las Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS) la gestión de estos temas se basarán en la gestión de los **Impactos, Riesgos y Oportunidades**, identificados como relevantes en el Análisis de Doble Materialidad (ver apartado 4.2.3), a través de la definición de **políticas** (Norma NEIS 2 MDR-P “Políticas adoptadas para gestionar las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa”), **acciones** (NEIS 2 MDR-A “Actuaciones y recursos en relación con las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa”), **metas e indicadores** (NEIS 2 MDR-T “Seguimiento de la eficacia de las políticas y actuaciones a través de metas”). En este sentido, se han incluido los elementos de gestión más relevantes de los principales temas de sostenibilidad.

El enfoque general para la gestión de impactos y de riesgos se basará en evitar, reducir, mitigar y compensar, y en el caso de oportunidades consistirá en aprovechar los impactos positivos que los temas de sostenibilidad pueden tener para el negocio.

4.3.1. Temas Medioambientales (E)

La dimensión ambiental de la sostenibilidad está relacionada con los impactos positivos y negativos que la empresa genera o puede generar (impactos reales y potenciales) en los sistemas ambientales con los que interactúa directa e indirectamente (enfoque “inside-out”), así como con los impactos positivos y negativos que la evolución de esos sistemas ambientales tiene o puede tener (impactos reales y potenciales) en las finanzas de la empresa (enfoque “outside-in”). Los sistemas ambientales hacen referencia al suelo, agua y aire, así como los servicios ecosistémicos y biodiversidad que estos alojan.

Los temas medioambientales deben ser analizados a lo largo de toda la cadena de valor, partiendo de una Evaluación/Estudio de Impacto Ambiental, a través del cual se deberán priorizar las iniciativas relacionadas con su gestión (ver apartado 4.2.3 “Análisis de Doble Materialidad”). En este capítulo se abordan los principales aspectos a gestionar, en línea con las directrices de la UE:

- La gestión del cambio climático.
- El uso eficiente de la energía, priorizando aquellas fuentes renovables o bajas en emisiones de GEI.
- La gestión de las emisiones de GEI relativos a los procesos de la empresa, para la reducción de la contaminación en el aire.
- La gestión de los recursos, para procurar un proceso de desecho mínimo y responsable.
- La preservación y cuidado del agua a través de procesos eficientes.
- La gestión ambiental en la cadena de suministro para reducir la huella ecológica proveniente de la misma.
- La priorización de modelos circulares en el diseño de productos y servicios.

4.3.1.1. Cambio Climático

¿Qué es?

El Panel Intergubernamental del Cambio Climático (IPCC) define el cambio climático como cualquier cambio en el clima a lo largo del tiempo debido a la

variabilidad natural o como resultado de actividades humanas. Es bien sabido que el cambio climático tendrá impacto tanto en las empresas como en cualquier otro aspecto de la vida diaria. Sin embargo, hay medidas de gestión que las empresas pueden adoptar para mitigar el efecto adverso.

¿Cómo gestionarlo?

Para hacer frente al cambio climático desde la organización es necesario identificar los impactos que se generan a través de la medición de la huella de carbono, la identificación de los riesgos climáticos y el establecimiento de un plan de acción para gestionarlos (ver figura 8).

Huella de Carbono

La huella de carbono cuantifica las emisiones de GEI¹⁸ provenientes de las operaciones de la empresa (emisiones directas) así como de la cadena de valor (emisiones indirectas), clasificándose en 3 alcances:

- **Alcance 1¹⁹:** emisiones directas de GEI de fuentes que son propiedad de o están controladas por la organización. Por ejemplo: calderas, hornos, maquinarias, vehículos y refrigeradores.
- **Alcance 2:** emisiones indirectas asociadas a la generación de la electricidad adquirida y consumida por la organización.
- **Alcance 3:** resto de emisiones indirectas pertenecientes a la cadena de valor de la empresa. Por ejemplo: uso del producto o servicio por el cliente, emisiones del proveedor, transporte de empleados, etc.



Figura 8. Cómo gestionar el Cambio Climático



Fuente: PwC.

18. Principales GEI: Dióxido de Carbono (CO₂), Óxido Nitroso (N₂O), Metano (CH₄), Hidrofluorocarbonos (HFCs), Perfluorocarbonos (PFCs), Hexafluoruro de Azufre (SF₆)

19. The Greenhouse Gas Protocol. (2004). In <https://ghgprotocol.org/sites/default/files/standards/ghg-protocol-revised.pdf>. World Business Council for Sustainable Development. pg. 25

Las emisiones se miden en unidades de CO₂eq y es necesario establecer un límite operativo (alcance que se mide), así como el enfoque de cálculo: 1) De control: se contabiliza el 100% de las emisiones producidas por empresas sobre las que se tiene control operacional o financiero; 2) Por participación: se contabiliza el porcentaje de emisiones en función a su cuota accionarial.

Existen diferentes **herramientas** de cálculo de huella de carbono en las que apoyarse, tales como la Calculadora de Huella de Carbono²⁰ del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico para los alcances 1 y 2. En el caso del alcance 3 no

se cuenta con calculadoras específicas que calculen con precisión dicho alcance, debido a su complejidad. En este sentido, se recomienda consultar el Corporate Value Chain Standard²¹ del “Greenhouse Gas Protocol”, por ser la metodología más usada y representativa para el cálculo del alcance 3 a nivel mundial.

Riesgos Climáticos

Los riesgos climáticos son todos aquellos riesgos relacionados con el clima y con potencial de afectar a la continuidad de negocio de las empresas. Existen dos tipos de riesgos climáticos:

Tipo de riesgo	Riesgo	Descripción
 <p>Transición: Aquellos riesgos que derivan del ajuste hacia una economía descarbonizada y que son impulsados por regulaciones nacionales e internacionales, comportamiento del mercado, y los riesgos reputacionales.</p>	Legal	Acciones políticas que intentan limitar las acciones que contribuyen a los efectos adversos del cambio climático. Ej.: Precio del CO ₂ .
	Tecnológico	Mejoras o innovaciones tecnológicas que favorecen la transición a un sistema económico menos intensivo en emisiones.
	Mercado	Cambio en la percepción de los consumidores sobre los productos y servicios.
	Reputacional	Impacto reputacional de un riesgo climático.
 <p>Físico: Aquellos riesgos que derivan de los efectos físicos relacionados con el cambio de clima.</p>	Agudo	Eventos extremos ocasionados por el cambio de clima. Ejemplo: huracanes e inundaciones.
	Crónico	Cambios en los patrones climáticos a largo plazo. Ej.: temperaturas elevadas durante un largo periodo de tiempo.

Para identificar los riesgos climáticos es necesario analizar detalladamente la cadena de valor y el modelo de negocio de la empresa. En el ámbito de Riesgos de Transición conviene analizar los cambios regulatorios y sus implicaciones, las novedades tecnológicas, las preferencias del consumidor, etc. Y en el ámbito de riesgos físicos se debería realizar un análisis detallado de la exposición de los activos de la compañía a eventos climáticos basado en un análisis de escenarios climáticos (véase el portal informativo “Climate Change Knowledge Portal” - climateknowledgeportal.worldbank.org-).

Plan de acción de cambio climático

Medir y mitigar las emisiones de GEI trae consigo muchos beneficios; sin embargo, no se concibe una estrategia de mitigación exitosa sin metas de reducción claras, medibles y formalmente establecidas. A este respecto, existen tres tipos de metas de reducción:

- **Absoluta:** Meta centrada en reducir la cantidad total de emisiones GEI emitidas por una empresa. Ej.: Reducir un 10% las emisiones para el 2025.

20.<https://www.miteco.gob.es/es/cambio-climatico/temas/mitigacion-politicas-y-medidas/calculadoras.aspx>

21.<https://ghgprotocol.org/corporate-value-chain-scope-3-standard>

- **Intensidad:** Meta que compara las emisiones de la empresa con alguna unidad económica. Ej.: Tonelada de CO₂ por millón de euros en ventas.
- **Por alcance (1, 2 o 3):** Las metas por alcance pueden ser absolutas o de intensidad, pero específicas de un alcance.

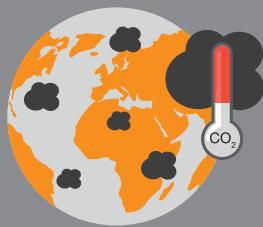
Para establecer una meta la empresa deberá:

1. **Establecer el compromiso desde el más alto órgano de gobierno:** la meta de reducción deberá ser aprobada por el máximo nivel ejecutivo.
2. **Elegir la metodología:** las metas deben establecerse con base en metodologías ya existentes, como la “*Science-based Targets Initiative*” (sciencebasedtargets.org).
3. **Establecer el año base y horizonte temporal del objetivo.**

La gestión integral del cambio climático es un proceso permanente y continuo, cuya estrategia y seguimiento deberán estar formalmente establecidos. Para mayor referencia sobre cómo gestionar la estrategia, impactos y riesgos del cambio climático, se sugiere consultar las recomendaciones del “*Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*” (fsb-tcfd.org).

Ideas clave

- Contabilizar la huella de carbono permite a las empresas identificar sus fuentes de emisiones, minimizar los riesgos climáticos, reducir costes, estimular la innovación y la eficiencia del negocio, e identificar áreas de oportunidad.
- Las metas de reducción de emisiones son el primer paso para un plan de gestión de emisiones, por lo que se deben establecer metas realistas, claras, medibles y gestionables.
- Los riesgos climáticos afectan a todos los sectores y tamaños de compañías. Una apropiada gestión de los riesgos climáticos podrá asegurar la continuidad del negocio a largo plazo.



4.3.1.2. Contaminación

¿Qué es?

El Parlamento Europeo²² define la contaminación como la introducción directa o indirecta, como consecuencia de la actividad humana, de contaminantes en el aire, agua o suelo que puedan ser nocivos para la salud humana y/o el medioambiente, y que puedan causar daños a bienes materiales o que puedan perjudicar o interferir con el disfrute y otros usos legítimos del medioambiente.

Los contaminantes se dividen en categorías de residuos y pueden presentarse como sólidos, líquidos o gaseosos. Según la Ley 7/2022²³ de residuos y suelos contaminados para una economía circular, las categorías de los residuos son:

- Residuos peligrosos:** Aquellos residuos que contienen propiedades intrínsecas que presentan riesgos para la salud y para el medioambiente. Se considera residuo peligroso al residuo en sí mismo, y también al recipiente o envase que haya podido contenerlo. Existen conceptos comunes establecidos por ley para definir las propiedades que convierten a un residuo en peligroso: explosivo, comburente, inflamable, irritante, corrosivo, entre otros.
- Residuos no peligrosos:** Aquellos residuos que no sean peligrosos, que no puedan asimilarse a los generados en los domicilios y que tampoco puedan ser englobados dentro de los inertes porque generan cantidades significativas de residuos filtrados.

22. Directiva (UE) 2018/850 del Parlamento Europeo y del Consejo – La Directiva que regula todo lo relacionado con los residuos y su vertido a nivel Unión Europea. (<https://www.boe.es/DOUE/2018/150/L00100-00108.pdf>).

23. Ley 7/2022 de residuos y suelos contaminados para una economía circular – Esta ley establece los principios e instrumentos para la producción, protección y gestión de los residuos.

¿Cómo gestionarlo?

Los contaminantes se deben gestionar dependiendo del medio afectado (agua, aire, suelo), con medidas y objetivos específicos (para más información ver capítulos 4.3.1.1, 4.3.1.3 y 4.3.1.4). Sin embargo, existe un enfoque general que toda gestión de residuos debería seguir:

- La gestión de contaminantes deberá estar enmarcada por un **enfoque de prevención de riesgos**.
- La empresa debe **identificar la fuente y tipos** de contaminantes **generados y cuantificar sus flujos** mediante procedimientos establecidos de **monitorización**. Esto debe incluir el registro de información de la fuente y comportamiento de los contaminantes, así como la metodología de control. Una vez se cuente con una línea de base de los materiales empleados y los residuos generados por la compañía es recomendable llevar a cabo un **Ánalisis de Ciclo de Vida** para los productos que puedan representar una generación material de residuos, por su volumen o características de peligrosidad. Las guías recomendadas para hacer un Análisis de Ciclo de Vida son la norma ISO 14040²⁴ sobre "Gestión Ambiental y Análisis de Ciclo de Vida", y el "Product Life Cycle Assessment Accounting and Reporting Standard"²⁵ del "GHG Protocol".

El resultado del análisis permitirá establecer iniciativas para reducir el uso o generación de una materia prima o un residuo, que típicamente involucrará cambios en los procesos productivos, reemplazo de materias primas o implementación de nuevas tecnologías. Los residuos

finales deberán gestionarse de acuerdo con la Directiva 2008/98/CE del Parlamento Europeo que establece **jerarquías de tratamiento de residuos** representada por una pirámide invertida, con las opciones más favorables en la parte superior y las menos favorables en la parte inferior (figura 9).

Ideas clave

- La gestión de residuos debe llevarse a cabo con un enfoque circular, evitando al máximo que los residuos se generen y, de generarse, que sean valorizados e integrados nuevamente al ciclo productivo.
- El desarrollo de Análisis de Ciclo de Vida (ACV) es clave en la identificación de oportunidades para reducir/evitar la generación de residuos.
- La integración de nuevas tecnologías puede contribuir sustancialmente a la reducción del uso de materias primas y de la generación de residuos.
- El Análisis de Ciclo de Vida es una herramienta muy útil para identificar oportunidades de reducción o sustitución de materiales que resulten en menor generación de residuos contaminantes.



Figura 9. Jerarquía del tratamiento de residuos



Fuente: PwC.

24.ISO 14040- Gestión Ambiental y Análisis de Ciclo de Vida (<https://www.iso.org/standard/76121.html>) – Sistema de gestión que trata aspectos ambientales e impactos ambientales potenciales a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto.

25."Product Life Cycle Assessment Accounting and Reporting. Greenhouse Gas Protocol" (<https://ghgprotocol.org/product-standard>) - Estándar internacional para el cálculo y entendimiento de un Análisis de Ciclo de Vida.

4.3.1.3. Recursos Hídricos y Marinos

¿Qué es?

La gestión de los recursos hídricos y marinos²⁶ es uno de los temas relevantes en la gestión de las empresas. En la identificación de los IROs (Impactos, Riesgos y Oportunidades) relacionados con este tema es necesario tener en cuenta las aguas superficiales, subterráneas y la producida, analizando dónde y cuánta agua se consume en las actividades, productos y servicios de la empresa, al igual que la calidad y cantidad de agua que se desecha, las áreas de estrés hídrico y los ecosistemas marinos de alta vulnerabilidad.

¿Cómo gestionarlo?

En primer lugar, es preciso indicar que el tema de los recursos hídricos y marinos está estrechamente relacionado con otros temas ambientales tales como el Cambio Climático, la Contaminación, la Biodiversidad o la Economía Circular, por lo que su gestión se debe realizar de forma integrada o coordinada con la gestión de estos otros temas.

La gestión adecuada de los recursos hídricos y marinos, desde el ámbito empresarial, conlleva los siguientes tipos de actuaciones:

1. **Cuantificar:** La cuantificación del agua puede verse afectada por factores externos a la organización, por lo que la empresa deberá combinar diferentes métodos cuantitativos para medir el uso de agua

en las operaciones, el impacto en la cadena de suministro, el análisis de las masas de agua, y el empleo de agua en la fase de “uso” del producto. Algunos métodos cuantitativos comúnmente empleados son:

- Huella Hídrica: un indicador medioambiental que define el volumen total de agua dulce utilizado para producir los bienes y servicios que habitualmente consumimos. Se puede calcular utilizando el [Manual de evaluación de la huella hídrica](#)²⁷.
 - Análisis de Ciclo de Vida, como mencionado en apartados anteriores, que ayudará a calcular el agua utilizada por producto.
 - Como resultado de estas dos metodologías, la empresa debe tener mapeado el análisis de factores externos tales como la disponibilidad de agua en la región, la calidad del agua, el estrés hídrico, el crecimiento de la industria, etc. Para esto, es posible utilizar el [“Global Water Tool”](#)²⁸ del Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), “Aqueduct del World Resource Institute” y el [“Water Risk Filter”](#)²⁹ del “World Wildlife Fund”.
2. **Identificar y evaluar los riesgos hídricos del negocio:** Los riesgos hídricos están cada vez más presentes en todos los sectores, por lo que una gestión de riesgos proactiva ayudará a priorizar y desarrollar estrategias de mitigación efectivas. Los riesgos hídricos más frecuentes se muestran en la siguiente tabla:

Riesgos	Descripción
 Físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Interrupción o disminución del suministro de agua que pueda afectar a la producción, irrigación, limpieza, etc., del producto. • Incremento de precios para procesos relacionados con el agua. • La escasez del agua limita la venta de productos que requieren agua durante la etapa de “uso” del producto.
 Reputacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos con comunidades locales sobre uso de masas de agua que puedan dañar la imagen de la marca. • Preocupaciones de accionistas e inversores sobre el uso del agua de la compañía. • Aguas residuales que contaminen masas de agua de carácter público (ríos, lagos, etc.).
 Regulatorios y legales	<ul style="list-style-type: none"> • La compañía puede perder la “licencia para operar” o se incrementan los costes del agua por cambios regulatorios sobre derechos del agua, tratamiento de aguas residuales, impuestos, etc. • Cambios en los requisitos incrementan la responsabilidad de la compañía y limita el crecimiento.

Fuente: “*The true value of water - Best practices for managing water risks and opportunities. PwC Global Best Practices*”.

26.https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csr delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

27.https://www.waterfootprint.org/resources/TheWaterFootprintAssessmentManual_Spanish.pdf, Water Footprint Network y AENOR

28.<https://www.wbcsd.org/Programs/Food-and-Nature/Water/Resources/Global-Water-Tool>

29.<https://riskfilter.org/>

3. Desarrollar la estrategia de gestión hídrica: Para gestionar los impactos en el agua, la empresa deberá establecer una estrategia que considere el nivel de mitigación (evitar, reducir el uso del agua, restaurar, regenerar los ecosistemas acuáticos y marinos), así como aspectos internos y externos, tales como:

- Uso eficiente del agua en las operaciones.
- Fortalecimiento de la gobernanza de temas relacionados con los recursos hídricos y marinos a través de la supervisión del Consejo de Administración o Comité Directivo, asignando responsables por región de la gestión y medición de la misma, y desarrollando políticas y procedimientos formales.
- Reducción de la dependencia del uso del agua corriente mediante la adaptación de tecnologías de reciclaje y reutilización.
- Minimizar la cantidad de aguas residuales desechadas a comunidades cercanas, mediante el recambio tecnológico y la adopción de medidas internas.
- Involucrar a comunidades impactadas y autoridades para mejorar la gestión del agua y trabajar en conjunto por mejores prácticas.
- Definición de indicadores y metas.

El cuestionario “*Water Security Questionnaire*” del CDP, proporciona información sobre los riesgos y oportunidades actuales y futuros relacionados con el agua, ayuda a las empresas a impulsar mejoras en la gestión del agua y permite la comparación con las prácticas líderes.

Ideas clave

- La gestión de los temas de los recursos hídricos y marinos se debe realizar de forma integrada con la gestión de otros temas ambientales (cambio climático, contaminación, biodiversidad, economía circular).
- Contabilizar los consumos de los recursos hídricos y marinos permite a las empresas identificar sus impactos, minimizar los riesgos asociados, y definir oportunidades de mejora en eficiencia y en reducción de costes.



4.3.1.4. Biodiversidad y Ecosistemas

¿Qué es?

La gestión de la Biodiversidad y Ecosistemas se refiere a la relación de la empresa con los “*hábitats*” terrestres, de agua dulce y marinos, ecosistemas y población de las correspondientes especies de fauna y flora, incluyendo la diversidad dentro de las especies, entre especies y de los ecosistemas, así como su interrelación con las comunidades afectadas.

La Biodiversidad abarca la variabilidad entre organismos vivos de todas las fuentes, incluyendo, entre otros, terrestres, de agua dulce, marinos y otros ecosistemas acuáticos, así como los entornos ecológicos de los que son parte. En este contexto, un “límite ambiental” se entiende como el punto o rango de condiciones más allá del cual existe un significativo riesgo de irreversibilidad o dificultad para revertir cambios relativos a los beneficios derivados de los sistemas de recursos naturales y con impacto en el bienestar humano.

¿Cómo gestionarlo?

En primer lugar, es preciso indicar que los principales causantes del cambio en la Biodiversidad y los Ecosistemas están estrechamente relacionados con otros temas ambientales, tales como el Cambio Climático, la Contaminación o el uso de Recursos, por lo que su gestión se debe realizar de forma integrada o coordinada con la gestión de estos otros temas medioambientales.

La gestión de la Biodiversidad deberá gestionarse mediante los 5 impulsores del impacto en la naturaleza establecidos por la “*Intergovernmental Platform on Biodiversity and Ecosystem Services*” (IPBES):

- Cambio en el uso del suelo.
- Cambio en el uso de las masas de agua.
- Explotación de recursos.
- Contaminación.
- Invasión de especies no locales.

Teniendo en cuenta estos impulsores, las empresas deben establecer un Plan de Transición sobre Biodiversidad y Ecosistemas para asegurar que su modelo de negocio y estrategia son compatibles tanto con el respeto de los límites de la integridad de la biosfera, como con los Acuerdos de la Cumbre de Biodiversidad COP-15 de Montreal (Diciembre 2022) y con la Estrategia de Biodiversidad de la UE para 2030. De acuerdo con el enfoque de la TNFD aplicable a determinados sectores específicos, la gestión debe incluir las siguientes actuaciones³⁰:

1. **Localizar la interacción con la naturaleza.** Para ello, la empresa deberá identificar:

- Huella del negocio: ¿Dónde se encuentran localizados los activos principales para la operación del negocio, incluyendo los activos principales de la cadena de suministro?

30. The TNFD Nature-related Risk and Opportunity Management and Disclosure Framework. (2022) https://framework.tnfd.global/wp-content/uploads/2022/11/TNFD_Management_and_Disclosure_Framework_v0-3_B.pdf. The Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD). Pg. 29

- Interacción con la naturaleza: ¿Con qué biomas y ecosistemas interactúan las actividades arriba identificadas? ¿Qué nivel de integridad e importancia tiene el ecosistema en cada punto de operación?
- Priorizar las ubicaciones geográficas identificadas: ¿Qué punto de operación interactúa con el ecosistema de menor integridad, mayor importancia de biodiversidad y/o áreas de estrés hídrico, de los ecosistemas evaluados?
- Identificar el sector: ¿A qué sector, unidad de negocio o activo de la cadena de suministro pertenece la actividad de negocio que está interactuando con la naturaleza en las ubicaciones priorizadas?

2. Evaluar dependencias e impactos. Para ello, la empresa deberá:

- Identificar los activos ambientales y servicios ecosistémicos relevantes: ¿Qué actividades o procesos se llevan a cabo en cada ubicación priorizada? ¿En cada ubicación priorizada, de qué activos ambientales y servicios ecosistémicos tiene dependencia el negocio o puede generar impacto?
- Identificar dependencias e impactos: ¿Cuáles son las dependencias del negocio relacionadas con la naturaleza e impactos en cada ubicación prioritaria?
- Analizar la dependencia: ¿Cuál es la escala y tamaño de la dependencia en cada ubicación prioritaria?
- Analizar el impacto: ¿Cuál es la escala y tamaño del impacto en la naturaleza en cada ubicación prioritaria?

El “*Impact Tracking Database*” de IPBES es una herramienta que puede contribuir a la identificación de estos impactos³¹.

3. Evaluar los riesgos y oportunidades materiales. Para ello, la empresa deberá:

- Identificar riesgos y oportunidades: ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades para el negocio?
- Identificar medidas de mitigación actuales: ¿Qué medidas de mitigación de riesgo y gestión de oportunidades tiene la empresa actualmente? ¿Qué actividades de mitigación y gestión deberían considerarse adicionalmente?
- Evaluar los riesgos y oportunidades materiales: ¿Qué riesgos y oportunidades son prioridad para el negocio y se deberían reportar?

4. Responder y reportar. Para ello la empresa deberá:

- Crear una estrategia: ¿Qué estrategia y recursos se deberían implantar como resultado del análisis previo?
- Definir indicadores y métricas.
- Medir desempeño y reportar.

Con los resultados de la etapa anterior, la empresa deberá establecer e implantar las correspondientes Políticas para gestionar los impactos, riesgos y oportunidades materiales relativas a la Biodiversidad y Ecosistemas. En línea con los estándares de EFRAG, estas Políticas deben contener tanto la información general contemplada en la Norma NEIS 2 MDR-P “Políticas adoptadas para gestionar las cuestiones de sostenibilidad de importancia relativa”, como la específica indicada en la Norma NEIS E4.

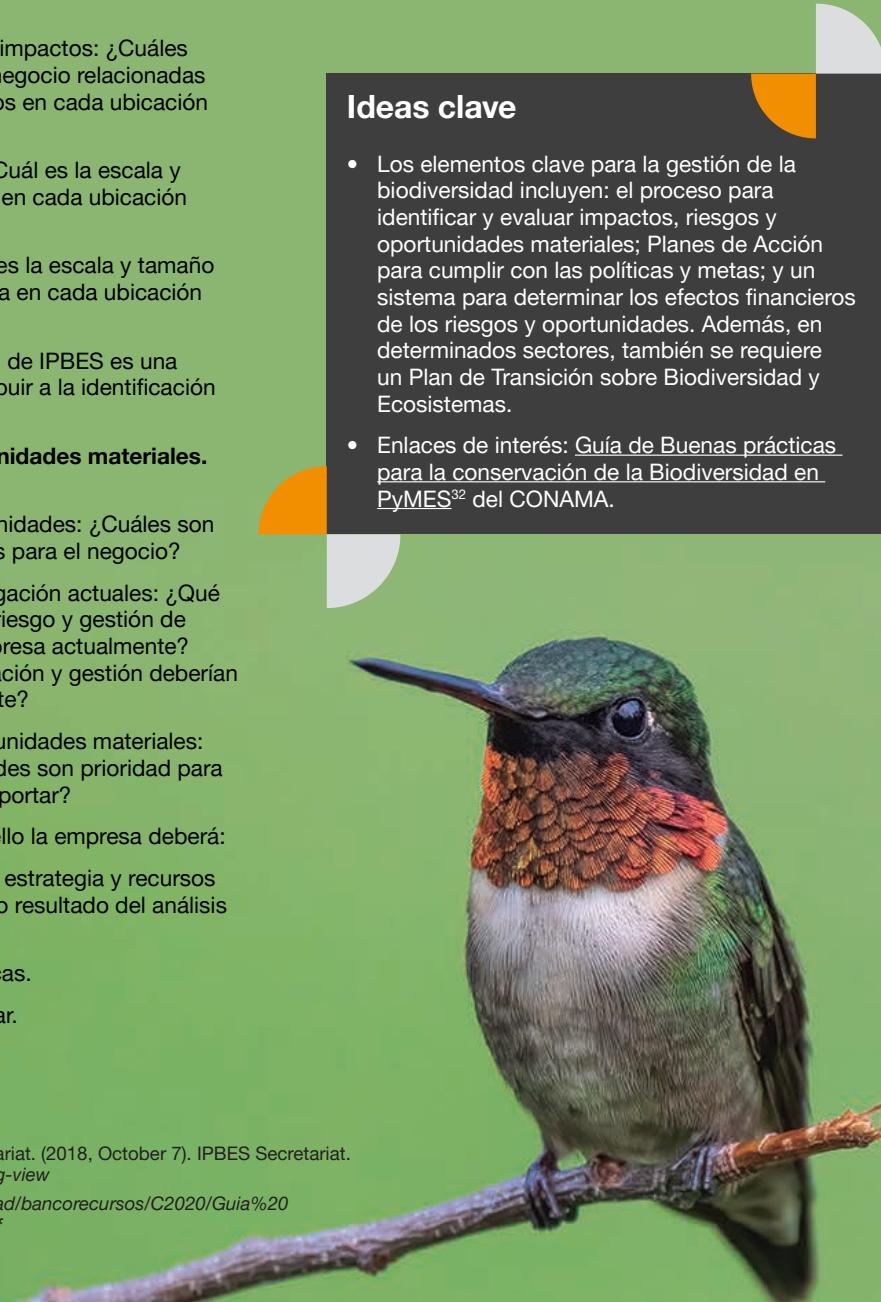
Asimismo, la empresa deberá definir los Planes de Acción (y recursos necesarios) orientados a contribuir de forma significativa al logro de las Políticas, Objetivos y Metas relativos a Biodiversidad y Ecosistemas. Dichos Planes incluirán las Acciones en curso y planificadas, así como los resultados de las mismas para prevenir o mitigar los correspondientes impactos materiales negativos, reales o potenciales, y para proteger y restaurar la Biodiversidad y Ecosistemas. Los Planes incluirán tanto el contenido obligatorio según la Norma NEIS 2 MDR-A, como el contenido específico establecido en la Norma NEIS E4-3.

Ideas clave

- Los elementos clave para la gestión de la biodiversidad incluyen: el proceso para identificar y evaluar impactos, riesgos y oportunidades materiales; Planes de Acción para cumplir con las políticas y metas; y un sistema para determinar los efectos financieros de los riesgos y oportunidades. Además, en determinados sectores, también se requiere un Plan de Transición sobre Biodiversidad y Ecosistemas.
- Enlaces de interés: [Guía de Buenas prácticas para la conservación de la Biodiversidad en PyMES³²](#) del CONAMA.

31. Impact Tracking Page | IPBES secretariat. (2018, October 7). IPBES Secretariat. <https://www.ipbes.net/impact-tracking-view>

32. <http://www.conama2020.org/download/bancorecursos/C2020/Guia%20pymesybiodiversidad%20Conama.pdf>



4.3.1.5. Economía Circular y uso de Recursos

¿Qué es?

La Fundación Ellen MacArthur (EMF) ha definido la economía circular como “un marco de solución de sistemas que aborda desafíos globales como el cambio climático, la pérdida de biodiversidad, los residuos y la contaminación”³³. Esta definición queda reflejada en el **diagrama de la mariposa**³⁴ que se muestra en la figura adjunta, con tres principios impulsados por el diseño:

1. Eliminar los residuos y la contaminación.
2. Hacer circular productos y materiales (a su valor más alto).
3. Regenerar la naturaleza.

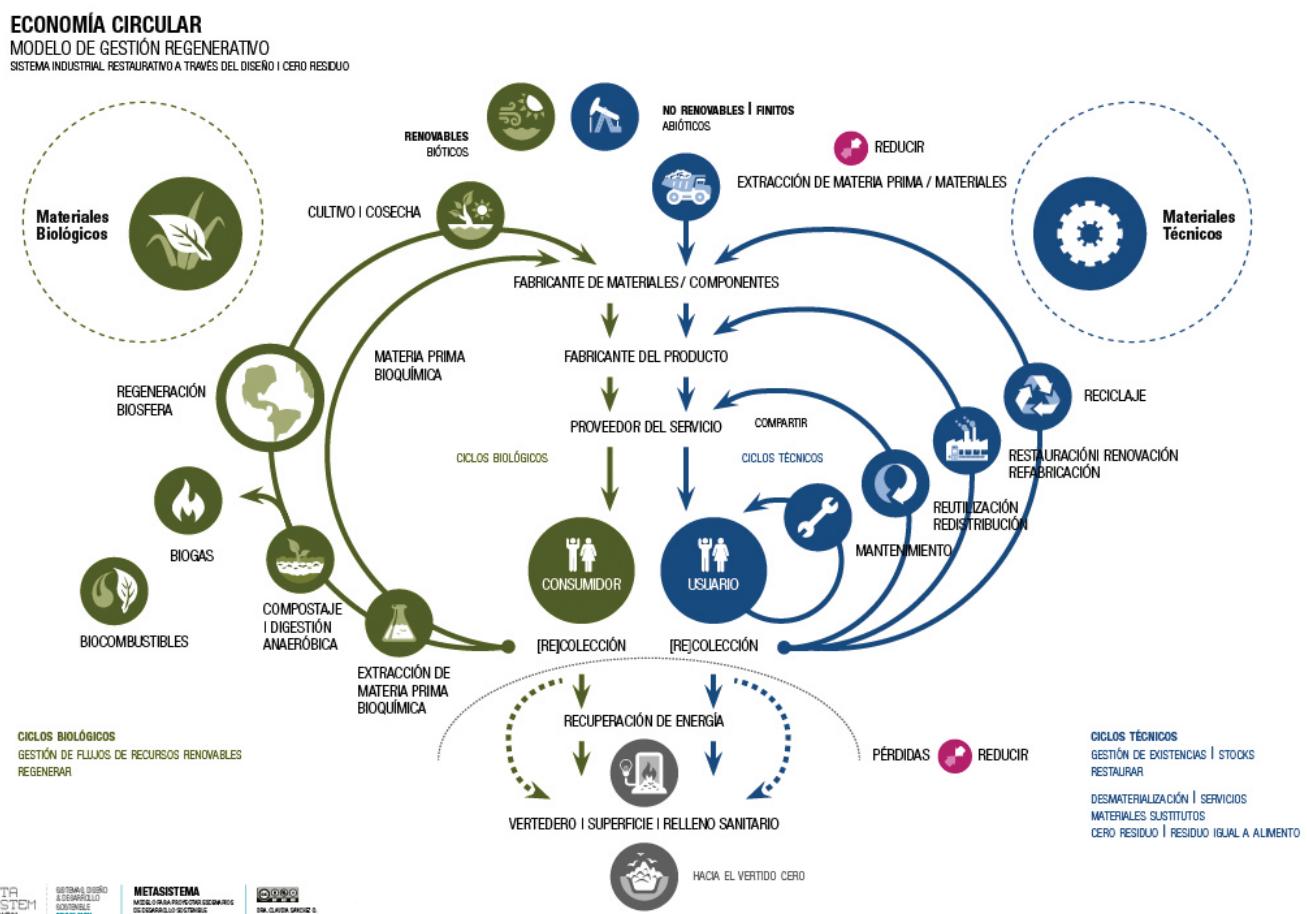
Así, se pretende lograr una transición a la Economía Circular desde el modelo de economía lineal donde se toman materiales de la Tierra, se fabrican productos a partir de ellos y, finalmente, se desechan.

¿Cómo gestionarlo?

El primer paso consiste en estructurar un marco de intervención de pensamiento sistémico en los aspectos estratégicos, operativos y de soporte de una compañía, dado que la economía circular se implementa de forma transversal e incluye análisis “top-down” y “bottom-up”. De esta manera, revisando y reestructurando procesos, la forma de tomar decisiones es modificada: se reevalúan creencias culturales organizativas “saliéndose de la caja” (“out of the box”), y se replantean los conceptos de “normalidad” o de “siempre se ha hecho así”.



Figura 10. Diagrama de la mariposa de la economía circular



Fuente: Metasystem Design, basado en esquema “La economía circular”, Fundación Ellen MacArthur.

33. Circular economy introduction. <https://ellenmacarthurfoundation.org/topics/circular-economy-introduction/overview>

34. Orozco, D. C. S. (2018, January 16). Economía Circular. Metasystem Design. <https://metasystemdesign.org/economia-circular/>

Estos procesos de toma de decisiones incorporan implícitamente la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) para desarrollar oportunidades o estrategias circulares, que son identificadas utilizando herramientas como el Análisis de Ciclo de Vida (ACV), el Pensamiento de Diseño Circular o el Eco-Canvas, mientras que para evaluar el éxito del incremento de la circularidad se aplican otros marcos internacionales (“CTI Tool” del WBCSD o “Circulytics” de EMF).

La figura 11 ilustra la relación entre los aspectos de una compañía (estratégico, operativo y de soporte), la metodología PHVA y las herramientas de análisis para la circularidad.

Otros aspectos a considerar

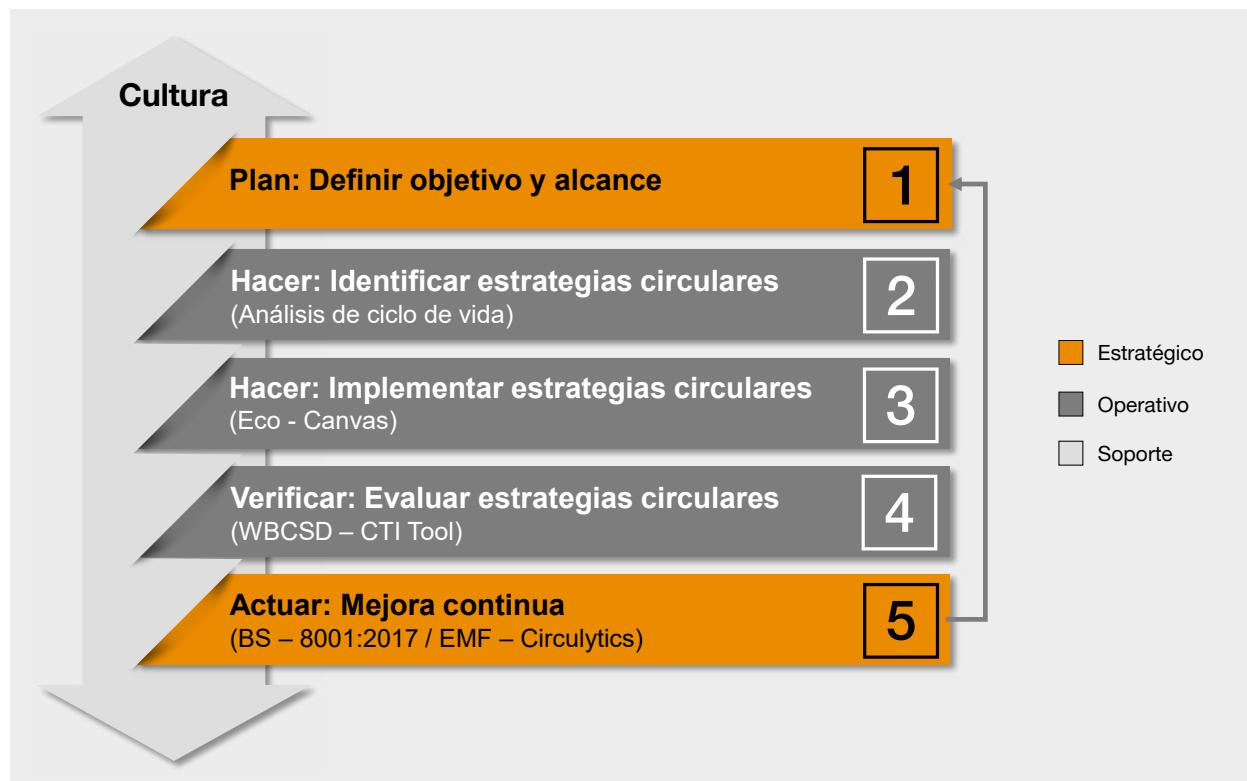
Existe un marco normativo: Plan de Acción de Economía Circular 2021- 2023, la Ley 7/2021 sobre Cambio Climático y Transición Energética, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, los cuales se han enfocado en los sectores de: construcción y demolición, agroalimentación, industria en su conjunto, los bienes de consumo, y el turismo.

Ideas clave

- Los primeros acercamientos a la implementación de un modelo de economía circular se realizan en la gestión de residuos buscando alternativas de aprovechamiento.
- La economía circular impacta el modelo de negocio transversalmente incluyendo integralmente aspectos económicos, ambientales, sociales y de buen gobierno en todo el ciclo de actividad de la compañía, desde el diseño de los productos y servicios hasta su destino final una vez concluido su uso.



Figura 11. Relación entre los aspectos de una compañía, la metodología PHVA y las herramientas de análisis para la circularidad



Fuente: PwC.

4.3.1.6. Movilidad Sostenible

¿Qué es?

La movilidad sostenible es la “Política o modelo de movilidad que fomenta el uso de medios de locomoción de bajo coste social, ambiental y energético”³⁵.

En la última década, la Movilidad Sostenible se ha convertido en un tema de sostenibilidad transversal a diferentes ámbitos de la política pública y un tema estratégico dentro de los Planes Directores de Sostenibilidad de las grandes empresas.

¿Cómo gestionarlo?

Teniendo en cuenta las nuevas regulaciones en movilidad sostenible que afectan a España de cara a 2030, las empresas deben establecer estrategias de movilidad sostenible para poder cumplir con los requisitos mínimos establecidos.

Para ello, las empresas pueden llevar a cabo diferentes medidas que alcanzan a diversos grupos de interés, como pueden ser los empleados, clientes, proveedores, o distribuidores/operadores logísticos. Es de vital importancia tener en cuenta la medición del impacto en términos de movilidad de los proveedores y su correspondiente mitigación, de cara a considerar el Alcance 3 en los Informes No Financieros o de Sostenibilidad Corporativa.

La puesta en marcha de estas medidas conlleva notables beneficios que se pueden resumir en la reducción de emisiones de carbono, el ahorro de costes y la mejora de la reputación de la empresa. Se recomienda la lectura del Estudio del Observatorio sobre el estado de la Movilidad Sostenible en España³⁶ del Club de Excelencia en Sostenibilidad, para más información.

De forma resumida, las medidas que pueden adoptar las empresas en sus planes de movilidad sostenible deberían seguir el siguiente orden:

- Medidas para reducir la necesidad de movilidad (concentración de jornada, teletrabajo, etc.);
- En el caso de ser necesaria la movilidad, fomento de medios no motorizados (bicicletas, patinetes, itinerarios a pie);
- En su defecto, fomento del transporte público (bono transporte, lanzaderas); y
- En el caso de utilización de vehículo privado, fomento del uso compartido (“car-sharing”), además de fomentar en general la electrificación para cualquier transporte motorizado.



Los campos de actuación de estas medidas pueden estructurarse en los siguientes tipos:

- **Soluciones tecnológicas:** tales como videoconferencias, webs y Apps, “tracking” de carga, central de compras, entre otras.
- **Infraestructuras, instalaciones y servicios:** tales como puntos de recarga para vehículos eléctricos o impulsados por otras energías limpias, ciclovías, fomento del “car-sharing”, zonas de aparcamiento preferencial, o acceso a servicios de transporte eléctrico por tiempos definidos.
- **Promoción, educación y sensibilización:** tales como juegos y simuladores, publicidad, y concursos.
- **Incentivos, financiación y regulación:** tales como bonos o cheques de transporte público, apoyo económico a través de subvenciones o ayudas para la compra de automóviles impulsados por energías limpias, y bono salarial vinculado a procesos de movilidad.
- **Acciones corporativas:** tales como planes integrales de movilidad, definición de indicadores internos relacionados con la movilidad, incorporación de vehículos eléctricos o de energías limpias en la flota corporativa, políticas o manuales internos de fomento del uso de vehículos impulsados por energías limpias, rutas corporativas a centros de trabajo, foros y debates, “reporting” o monitorizaciones.

35.Rae, R. a. E.-. (n.d.). movilidad sostenible. Diccionario Panhispánico Del Español Jurídico - Real Academia Española. <https://dpej.rae.es/lema/movilidad-sostenible>

36.<https://www.clubesostenibilidad.org/publicaciones/estado-movilidad-sostenible-espana/>



Por otra parte, es preciso destacar algunas medidas específicas para la promoción y sensibilización en materia de movilidad sostenible relacionadas con proveedores:

- Fomento de proveedores locales para promover un desplazamiento de proximidad.
- Contratación de “bicicargo”.
- Instalación de cargadores para vehículos de proveedores.
- Mejora de transporte terrestre (división del espacio de carga en zona fría y zona con temperatura ambiente para optimizar cargas).
- Campañas informativas.

4.3.2. Temas Sociales (S)

La dimensión social es clave en la gestión de las compañías, ya que existe una relación interdependiente de la compañía con sus principales grupos de interés (empleados, comunidades, clientes y consumidores) que dan sentido a su razón de ser. Los impactos en esta dimensión están relacionados con la manera en la que la Compañía afecta o contribuye a los actores de la sociedad en la que se encuentra inmersa. Los principales aspectos que se gestionan, interna y externamente, en esta dimensión son:

- Personal propio y en la cadena de valor.
- Relaciones empresa-empleados y libre asociación.
- Salud, seguridad y bienestar laboral.

- Comunidades afectadas.
- Responsabilidad del producto.
- Diversidad e inclusión.
- Derechos Humanos.

A menudo la gestión de esta dimensión se hace transversal a la compañía, ya que son diversas áreas las que se encargan de gestionar su relación con los diferentes grupos de interés; por ello, identificar los Impactos, Riesgos y Oportunidades relacionadas con los temas sociales es clave en la definición de estrategias y planes de acción para abordar su gestión. En este apartado se desarrollan los principales temas sociales que pueden ser considerados en la definición del Plan Director de Sostenibilidad.

4.3.2.1. Personal propio

¿Qué es?

A los efectos de la dimensión social de la sostenibilidad, el concepto “Personal propio” incluye tanto trabajadores que tienen una relación de empleo con la compañía (“trabajadores empleados”), como “trabajadores no empleados” que son o bien individuos con contratos con la empresa (“trabajadores autónomos”) o trabajadores procedentes de organizaciones especializadas en “actividades de empleo”. Los términos “personal propio” y “trabajadores propios” son usados indistintamente en este documento.

Por lo tanto, este concepto no incluye a los trabajadores de la cadena de valor de la compañía, los cuales son considerados en el apartado 4.3.2.2 (“Personal de la Cadena de Valor”).

¿Cómo gestionarlo?

La empresa debe establecer e implantar las Políticas que aborden la gestión de sus Impactos materiales en su personal propio, así como los Riesgos y Oportunidades materiales asociados. Estas Políticas cumplirán con los requisitos de la Norma NEIS S1-1 y deberán estar alineadas con instrumentos y convenciones internacionales y europeos sobre Derechos Humanos, tales como: los Principios de Naciones Unidas sobre Empresas y Derechos Humanos; las Guías de la OCDE para Empresas Multinacionales; la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre Principios Fundamentales y Derechos en el Trabajo, así como sus Convenciones Fundamentales; la Convención de Naciones Unidas sobre Personas con Discapacidad; la Convención Europea de Derechos Humanos; la Carta Social Europea; la Carta de los Derechos Fundamentales de la UE; o la legislación de la UE en esta materia.

Por otra parte, la empresa debe identificar, definir e implantar un modelo de gestión del talento que abarque el ciclo de vida del trabajador (atracción, contratación, formación/desarrollo, gestión/retención, sucesión/retiro) y que también incorpore los aspectos relacionados con la sostenibilidad, tales como:

- Condiciones de trabajo: empleo seguro, horario laboral, prácticas justas de compensación, diálogo social, libertad de asociación, convenios colectivos (incluyendo la ratio de trabajadores propios cubiertos), conciliación de la vida laboral y personal/familiar, y salud y seguridad.
- Igualdad de trato y oportunidades para todos, incluyendo: igualdad de género e igualdad de salario por trabajo de igual valor, formación y desarrollo de habilidades, empleo e inclusión de personas con discapacidad, medidas contra la violencia y acoso en el trabajo, y diversidad.
- Definición de mecanismos de integración y participación del personal propio en la toma de decisiones, así como canales de comunicación a disposición del personal propio.
- Gestión de los Derechos Humanos relacionados con el trabajo: trabajo infantil, trabajo forzoso/obligatorio, y privacidad.

Asimismo, la empresa deberá establecer procesos para gestionar los impactos negativos identificados sobre su personal propio, así como poner a disposición de éste, canales para trasladar sus preocupaciones y propuestas.

Con la información anterior, la empresa deberá definir e implantar Acciones para prevenir, mitigar o eliminar los impactos materiales negativos (reales o potenciales) en su personal propio, y definir los enfoques para gestionar los riesgos y oportunidades materiales relacionadas con el personal propio, analizando la eficacia de dichas acciones (según los requisitos de la Norma NEIS S1-4).

Con el fin de poder efectuar el análisis de la eficacia de las políticas, procesos y acciones relacionados con la gestión de su personal propio, la empresa debe implementar un conjunto de Indicadores con los que medir el progreso, y establecer las correspondientes Metas a alcanzar.

En cuanto a los indicadores, la empresa tiene a su disposición un amplio abanico de métricas con las que evaluar la eficacia de las políticas y acciones adoptadas con relación a su personal propio. En este sentido, se recomienda consultar los correspondientes estándares de organizaciones tales como “Global Reporting Initiative”, “London Benchmarking Group” y “Dow Jones Sustainability Index”.

Ideas clave

- La gestión adecuada de los aspectos relacionados con el personal propio (por ejemplo: a través de políticas que contribuyan a fomentar la igualdad de oportunidades), puede tener efectos positivos significativos, tales como aumentar la capacidad de atracción de personal cualificado y mejorar su reputación como empleador.
- La empresa debe identificar, definir e implantar un modelo de gestión del talento que abarque el ciclo de vida del trabajador y que también incorpore los temas relacionados con la sostenibilidad.



4.3.2.2. Personal de la cadena de valor

¿Qué es?

El término “personal de la cadena de valor” abarca todos los trabajadores de la cadena de valor de la empresa (aguas arriba y aguas abajo) que son o pueden ser afectados de forma material por ella. Esto incluye todos los trabajadores que no están incluidos en el alcance de “personal propio” (ver 4.3.2.1)



¿Cómo gestionarlo?

La empresa deberá establecer Procesos para involucrarse con el personal de la cadena de valor y sus representantes, con el fin de identificar los impactos materiales (positivos y negativos, reales o potenciales) en dicho personal causados por la empresa o a los que contribuye, incluyendo aquéllos directamente ligados a sus operaciones, productos y servicios, así como los riesgos y oportunidades materiales asociados a dichos Impactos (analizando sus efectos financieros en el corto, medio y largo plazo). Estos Procesos se establecerán de acuerdo con los requisitos de la Norma NEIS S2-2.

Es preciso tener en cuenta que los aspectos relacionados con el personal de la cadena de valor deben estar alineados con la gestión general de la cadena de valor y, a este respecto, la empresa deberá, por ejemplo, desarrollar programas para el fortalecimiento de las habilidades del personal de su cadena de valor en relación con la gestión del talento humano, establecer anexos específicos de criterios ESG en los procesos de contratación, y definir un código de ética para la cadena de valor.

Así, la empresa deberá definir el enfoque general para identificar y gestionar los Impactos materiales, reales o potenciales, en los empleados de la cadena de valor con relación a aspectos tales como:

- Condiciones de trabajo: empleo seguro, horario laboral, prácticas justas de compensación, diálogo social, libertad de asociación, convenios colectivos, conciliación de la vida laboral y personal/familiar, y salud y seguridad.
- Igualdad de trato y oportunidades para todos, incluyendo: igualdad de género e igualdad de salario por trabajo de igual valor, formación y desarrollo de habilidades, empleo e inclusión de personas con discapacidad, medidas contra la violencia y acoso en el trabajo, y diversidad.
- Canales de comunicación a disposición del personal de la cadena de valor.
- Gestión de los Derechos Humanos relacionados con el trabajo: trabajo infantil, trabajo forzoso/obligatorio, privacidad y protección de datos.

Por otra parte, la empresa deberá definir e implantar Políticas para gestionar (identificar, evaluar y corregir) tanto sus impactos materiales sobre el personal de la cadena de valor, como los riesgos y oportunidades materiales asociados a dichos impactos.

A este respecto, la empresa debe definir los compromisos de su Política de Derechos Humanos (ver apartado 4.3.2.5) que son relevantes para el personal de la cadena de valor, incluyendo aquellos procesos y mecanismos para monitorizar el cumplimiento de los Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas y las Guías de la OCDE para Empresas Multinacionales. Así, deberá poner el foco tanto en aquellos temas que son materiales como en el enfoque general con relación a:

- Respeto de los Derechos Humanos, incluyendo los derechos laborales de los trabajadores.

- Involucración con el personal de la cadena de valor.
- Medidas para proporcionar y/o favorecer correcciones para los impactos en Derechos Humanos.

La empresa también indicará si sus Políticas en relación con el personal de la cadena de valor abordan explícitamente la trata de personas, el trabajo forzoso u obligatorio y el trabajo infantil. También deberá indicar si la empresa dispone de un código de conducta para sus proveedores.

Cabe destacar que la empresa también deberá revelar las infracciones en relación con los Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas y las Directrices para Empresas Multinacionales de la OCDE para Empresas Multinacionales que afecten a los trabajadores de la cadena de valor, proporcionando información sobre la naturaleza de las mismas.

Una vez identificados los Impactos, Riesgos y Oportunidades, la empresa debe implantar Procesos para solucionar o velar por la solución de Impactos negativos sobre el personal de la cadena de valor que la empresa ha identificado que ha causado o a los que contribuye. Asimismo, deberá poner a disposición del personal de la cadena de valor canales para que éste pueda trasladar sus propuestas o preocupaciones.

Además, deberá definir e implantar las Acciones necesarias para prevenir, mitigar o eliminar impactos materiales negativos, reales o potenciales, en los empleados de la cadena de valor, y adoptar enfoques para gestionar los riesgos y oportunidades materiales relativas a los empleados de la cadena de valor, analizando la eficacia de dichas acciones.

Asimismo, la empresa debe definir Metas orientadas a resultados relativas a la gestión de impactos materiales negativos relacionados con el personal de la cadena de valor, al progreso de los impactos positivos, y a la gestión de riesgos y oportunidades materiales.

Ideas clave

- Una gestión adecuada de estos temas a través del respeto de los derechos de los empleados de la cadena de valor y de programas de apoyo (por ejemplo, a través de iniciativas de alfabetización financiera) puede generar oportunidades de negocio, tales como una cadena de suministro más fiable o la ampliación de la base de clientes futuros.



4.3.2.3. Comunidades e Inversión Social

¿Qué es?

Este tema se trata de un ámbito clave de la estrategia de sostenibilidad, e implica gestionar el impacto que puede tener la empresa en las comunidades a través de su actividad. Es un elemento fundamental, intrínseco a la visión y propósito de una compañía comprometida para promover un modelo de negocio que pueda crear valor para la empresa y la sociedad en su conjunto.

El impacto en las comunidades hace referencia al efecto que tendrá la actividad de la empresa en las personas y grupos a través de sus operaciones, productos y servicios. Habrá que tener en cuenta tanto los impactos positivos, como los negativos que pueden afectar a estas personas, ya sea en el entorno más próximo a las operaciones o más distante, y teniendo en cuenta también los efectos derivados a lo largo de toda la cadena de valor de la empresa.

Además, en aplicación del concepto de doble materialidad, también se deberán gestionar los potenciales impactos que las comunidades pueden tener en el desarrollo de las actividades de la compañía.

¿Cómo gestionarlo?

Como se ha indicado en los apartados anteriores, el punto de partida es el diagnóstico que permitirá identificar las áreas de impacto de la empresa en las diferentes comunidades en relación a su desarrollo económico, social y cultural, sus derechos civiles y políticos, prestando especial atención a derechos específicos de las comunidades locales o pueblos originarios.

Este proceso tendrá como resultado la identificación de los impactos que se considerarán en el ámbito de materialidad de la empresa, definiendo para cada uno de ellos los riesgos y oportunidades asociados.

Impactos Positivos

La empresa puede contribuir de forma positiva al desarrollo de la sociedad de diferentes formas: a través de su actividad directa, las inversiones sociales, la generación de empleo local, o proyectos de impacto social específicos que pueda decidir impulsar de forma voluntaria. Para ello, es necesario:

- Alinear el compromiso social de la empresa con los objetivos de negocio.
- Dar respuesta a las demandas de los grupos de interés, a través de estrategias que permitan focalizar los recursos e incrementar el impacto positivo, generando al mismo tiempo valor para la empresa.

- Apalancarse en las capacidades tecnológicas de la compañía para ampliar el alcance de sus iniciativas.
- Encontrar modelos de colaboración eficaces con los actores claves del ecosistema social (ONG, empresas sociales, etc.) para impulsar proyectos de innovación social.
- Conseguir una mayor vinculación de los empleados con la empresa, a través de iniciativas como el voluntariado corporativo.
- Contar con herramientas que permitan medir el impacto generado por los proyectos sociales, incorporando los indicadores sociales en la actividad económica.
- Reportar sus resultados de manera transparente y oportuna, a sus grupos de interés, en el marco de un buen gobierno corporativo y en línea con el marco regulatorio (ej. Directiva de Informes de Sostenibilidad Corporativa CSRD, Taxonomía Social, etc.).

Otros aspectos a considerar

Una estrategia empresarial que sepa incorporar adecuadamente la dimensión social en el “core” del negocio repercutirá positivamente, entre otros aspectos, en:

- **Compromiso de los empleados:** fomentar la participación de los empleados en iniciativas sociales, permite que se alineen con el propósito de la empresa, consigan un mayor conocimiento sobre el impacto social y puedan tener mayor vinculación con la empresa para que se sientan más orgullosos y comprometidos.
- **Marca y reputación:** desarrollar iniciativas que ayudan a mejorar la sociedad refuerza la vinculación de la empresa con el ámbito social, transmitiendo sus valores y compromiso con la sociedad.
- **Anticipación al marco regulatorio:** impulsar iniciativas sociales, medir y reportar su impacto es cada vez más relevante para hacer frente a la presión regulatoria (ej. taxonomía social) teniendo en cuenta todos los grupos de interés.
- **Palanca de innovación social:** facilita la articulación e implementación de la estrategia de sostenibilidad (ESG) y la contribución a los ODS, alineándose en mayor medida con las necesidades de los grupos de interés y el negocio. Permite estar a la vanguardia de las últimas tendencias (ej. criterios ESG, inversión de impacto), para luego integrarlas en la propuesta de valor de la empresa.

Impactos Negativos

La empresa deberá tener en cuenta todos los temas que pueden causar impactos negativos, reales o potenciales, en las comunidades, relacionadas con su



actividad y su cadena de valor. Estos impactos pueden incluirse tanto en el ámbito social (ej. impacto en el desarrollo económico derivado del cierre de las operaciones en una región), como medioambiental (ej. riesgos potenciales en casos de accidentes con efectos de contaminación³⁷).

Plan de acción de impacto social

La empresa tendrá que definir una estrategia de impacto social para contribuir a las comunidades, teniendo en cuenta estos aspectos:

- **Áreas de foco:** la empresa tendrá que entender en qué ámbitos enfocar su acción. En este caso, puede utilizar como marco de referencia los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), para identificar aquellos de mayor impacto para las comunidades en las cuales opera. Para ello, se puede apoyar en diferentes herramientas que le pueden ayudar a priorizar entre los diferentes ODS, como el “SDG Compass”³⁸ (ver Anexo 5.2).
- **Enfoque sistémico:** adoptar un enfoque sistémico permite a las organizaciones generar una perspectiva amplia de un tema en las diferentes comunidades, entendiendo las influencias – sociales, económicas, medioambientales y de gobernanza – que existen dentro y entre los diversos aspectos del sistema en que funciona un determinado programa de desarrollo³⁹.
- **Vías de colaboración:** la empresa tendrá que definir las principales vías para poder tener un impacto positivo en las comunidades, tales como:
 - productos y servicios, enfocados a abordar cuestiones sociales y medioambientales de las comunidades;
 - proyectos sociales específicos para las comunidades;
 - proyectos de inversión social directa para las comunidades; para este aspecto será importante promover un modelo de inversión de impacto, donde los intereses económicos, sociales y medioambientales estén integrados⁴⁰;
 - oportunidades de voluntariado corporativo, en los cuales los empleados puedan contribuir directamente al desarrollo de las comunidades, aportando su conocimiento y solidaridad; y
 - alianzas específicas con los principales agentes sociales (ONG, AAPP, colaboración con otras empresas, etc.).

Es importante integrar la respuesta a los principales retos de la sociedad en el diseño de la estrategia de la empresa y ese enfoque debe trasladarse también a los proyectos concretos, identificando en

su diseño los grupos de interés locales afectados, sus temas relevantes y procurando incorporar planes de acompañamiento en el despliegue de los proyectos sociales que incorporen también respuestas a estos retos locales.

- **Medición del impacto:** establecer una metodología que permita medir el impacto generado en los diferentes grupos de interés. La empresa se puede apoyar en metodologías y herramientas de medición tales como la Teoría del Cambio, el marco EVPA, el SROI, la Monetización del Valor Social Integrado.
- **Reporte:** la empresa tendrá que reportar la información relacionada con su impacto en las comunidades e inversiones según un marco de reporte estándar. En el ámbito europeo, por ejemplo, de ser aplicable, deberá utilizar como referencia los estándares del EFRAG⁴¹.

Ideas clave

- Mitigar los efectos negativos y potencializar los positivos en las comunidades locales es un valor estratégico para lograr efectos operativos del negocio, la mitigación de riesgos y el bienestar social.
- Todas las empresas, con independencia de su tamaño, pueden tener efectos positivos o negativos, reales o potenciales, en las comunidades, que se deben identificar (mediante el Análisis de Doble Materialidad descrito en el apartado 4.2.3) y gestionar definiendo un plan de acción específico.
- La contribución de la empresa a las comunidades no sólo consiste en actividades de financiación, sino también en desarrollar alianzas y estrategias con el objetivo de proporcionar soluciones a retos sociales relacionados con las actividades del negocio.



37.Ver cap. 4.3.1.2 sobre el detalle de la gestión de los temas de contaminación.

38.SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. (2015), <https://sdgcompass.org/>, GRI.

39.Cambio sistémico desde las ONG. (2022), <https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/resumen-ejecutivo-informe-cambio-sistematico-ong.pdf>, PwC-ESADE.

40.Inversión de Impacto: Capitalismo y Sostenibilidad. (2021). In <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/inversion-de-impacto.pdf>, PwC-open value Foundation.

41. NEIS S3 “Colectivos Afectados” (2023). https://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/csr delegated-act-2023-5303-annex-1_en.pdf

4.3.2.4. Responsabilidad del Producto y Consumidores

¿Qué es?

Las empresas tienen una responsabilidad frente a los consumidores y usuarios finales respecto a sus productos y servicios, que van desde los aspectos relacionados con la calidad de los productos, hasta los relacionados con los impactos generados por los productos sobre la salud o seguridad de los consumidores/usuarios o sobre el medioambiente (responsabilidad extendida). Por este motivo, deben cumplir con una serie de requisitos y responsabilidades frente a estos grupos de interés, lo cual incluye, entre otros aspectos, demostrar la debida transparencia frente a los consumidores y al mercado en general, cumpliendo con los criterios de Gobernanza y las normas legales aplicables.

¿Cómo gestionarlo?

En la relación de las empresas con los consumidores y usuarios finales se pueden destacar tres aspectos fundamentales en los que las empresas deben centrarse:

- La salud y seguridad del cliente.
- El marketing y etiquetado del producto.
- La privacidad y protección de datos del cliente.

A este respecto, la empresa deberá definir las políticas y procedimientos necesarios con el fin de proteger la salud y seguridad de los consumidores, lo cual incluye:

1. Cumplir con las leyes aplicables. Toda empresa deberá cumplir con lo mínimo requerido por cada aspecto. Por ejemplo, sin ser exhaustivos, la empresa deberá cumplir con lo establecido por la Ley General de la Defensa de los Consumidores y Usuarios, la Norma general de etiquetado española, y la Ley de Protección de Datos Personales.

2. Establecer políticas y procedimientos.

Teniendo en cuenta el ciclo de vida del producto o servicio: desarrollo del concepto del producto/servicio, investigación y desarrollo, certificación, fabricación y producción, marketing y promoción, conservación, distribución y suministro, uso y servicio, eliminación, reutilización o reciclaje.

Esto puede incluir:

- Salud y Seguridad del cliente: Certificaciones que aseguren que los componentes de los productos no son dañinos; el uso de materias primas no tóxicas; etiquetado del producto con información clara sobre aspectos tales como el origen de los componentes del producto o servicio, contenido del mismo, uso seguro del producto o servicio, el modo de eliminación segura del producto y sus correspondientes impactos ambientales y sociales.



- Marketing y etiquetado del producto: Política de marketing responsable, promociones respetuosas con los valores de competencia leal, y estrategias de marketing y comunicación alineadas con la información proporcionada en el etiquetado de productos y servicios, para que su marketing y comunicación sean justos y responsables, con el fin de que los consumidores tengan una imagen fiel de las características del producto/servicio, así como que dispongan de información veraz de los impactos económicos, ambientales y sociales de la empresa. El estándar [GRI 417](#) establece algunas directrices sobre el reporte de la gestión de Marketing y Etiquetado.
 - Privacidad y protección de datos: Política de Protección de Datos, sistemas digitales de protección y control de datos, formación al empleado con relación al uso de datos personales. La norma ISO 27552 establece directrices para la gestión y la protección de datos personales, en la cual además las compañías pueden certificarse.
- 3. Identificar impactos, riesgos y oportunidades:** la Norma NEIS S4 de EFRAG aborda el requisito relativo a la necesidad de que las empresas identifiquen y evalúen los impactos ambientales y sociales de sus productos/servicios, debido a la influencia que tienen en la decisión de compra de los consumidores y usuarios finales. Así, en el etiquetado de sus productos y servicios las empresas deben proporcionar información clara

sobre aspectos tales como los siguientes:

- El origen de los componentes del producto o servicio.
- El contenido del mismo.
- El uso seguro del producto o servicio.
- El modo de eliminación segura del producto y sus correspondientes impactos ambientales y sociales.

- 4. Monitorización:** La empresa deberá monitorizar los tres aspectos arriba mencionados (cumplimiento de legislación; establecimiento de políticas y procedimientos; e identificación de impactos, riesgos y oportunidades) para identificar incidencias y la necesidad de acciones correctoras y de mejora.

Ideas clave

- Para actuar de forma responsable frente a los clientes, las empresas deben velar por su salud y seguridad en el uso de sus productos/servicios; proporcionar información en el etiquetado de los productos ofrecidos (origen, componentes, etc.); realizar un marketing veraz acorde con dicha información; respetar la privacidad de sus clientes y usuarios; y asegurar una gestión adecuada de los productos al final de su vida útil.
- La implementación de estándares de calidad, sellos de marketing responsable y sistemas de gestión de seguridad de la información son elementos clave en la gestión de estos temas.



4.3.2.5. Derechos Humanos

¿Qué es?

Los Derechos Humanos son el conjunto de derechos y libertades fundamentales para el disfrute de la vida humana en condiciones de plena dignidad, y se definen como intrínsecos a toda persona por el mero hecho de pertenecer al género humano, sin distinción alguna de nacionalidad, lugar de residencia, sexo, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, o cualquier otra condición⁴².

Entre otros muchos, los Derechos Humanos incluyen el derecho a la vida y a la libertad; a no estar sometido ni a esclavitud ni a torturas; a la libertad de opinión y de expresión; a la educación y al trabajo.

¿Cómo gestionarlo?

Las empresas deben respetar los Derechos Humanos, lo que significa que deben evitar infringir los Derechos Humanos de terceros y corregir las consecuencias negativas sobre los mismos, en las que tengan alguna participación. Su aplicación se enmarca en los Principios Rectores sobre las Empresas y Derechos Humanos, aprobados en 2011⁴³. De acuerdo con la Directiva sobre la Diligencia Debida de las empresas en materia de sostenibilidad, que se encuentra en fase de elaboración y por lo tanto sometida aún a potenciales modificaciones, las empresas deberán desarrollar una serie de elementos, que se describen a continuación.

En términos generales, las compañías deberán integrar la Diligencia Debida en su estrategia, en sus mecanismos de decisión y en su marco regulatorio interno, mediante una Política de Diligencia Debida que incluya, como mínimo, los siguientes elementos:

- Una descripción del enfoque aplicado por la empresa.
- Un Código de Conducta que regule el comportamiento de empleados y filiales con menciones específicas a la temática.
- Una descripción de los procesos establecidos para aplicar la diligencia debida, incluyendo las medidas adoptadas para comprobar el cumplimiento del Código de Conducta y extender su aplicación a las relaciones comerciales establecidas.

Además, las compañías deben gestionar una serie de aspectos específicos:

- Determinar los efectos adversos reales y potenciales en los Derechos Humanos y el medioambiente. Para ello, deben habilitarse mecanismos de escucha que tengan en cuenta a los diferentes grupos de interés, tales como trabajadores, sindicatos, comunidades locales, ONGs. (ver apartado 4.2.3 “Análisis de Doble Materialidad”).

42. United Nations. (n.d.). La Declaración Universal de Derechos Humanos | Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

43. Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos. (2011), https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf. Naciones Unidas.





- Prevenir o mitigar posibles efectos negativos, o reducirlos al mínimo: fruto del análisis anterior, se deberán habilitar mecanismos de respuesta a los efectos negativos, reales o potenciales. Para ello, se deberán habilitar mecanismos como canales de comunicación con las comunidades locales, cláusulas contractuales con los proveedores, formación en Derechos Humanos, entre otras. Adicionalmente, se deberán implementar mecanismos para el resarcimiento de los daños generados a las personas, comunidades u organizaciones afectadas.
- Establecer y mantener un procedimiento de reclamaciones: que permita a la compañía recibir comunicaciones sobre los efectos negativos y poder responder a estos.
- Supervisar la eficacia de la estrategia y las medidas de diligencia debida: mediante la evaluación periódica de los mecanismos establecidos y la actualización de los análisis realizados.
- Comunicar públicamente sobre diligencia debida: a través de la página web corporativa, incluyendo los elementos básicos que responden a lo dispuesto en la Directiva sobre diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad.

La gestión de los Derechos Humanos es muy amplia e incluye la gestión de la esclavitud moderna y los aspectos relacionados con la diversidad y la inclusión.

Otro tema que está adquiriendo una importancia creciente es la extensión a la cadena de suministro de la responsabilidad de las empresas de respetar los Derechos Humanos. Es previsible que la exigencia a las empresas sobre este punto continúe creciendo en el futuro próximo, por lo que es necesario que las empresas desarrollen sistemas de control del respeto de los Derechos Humanos en su cadena de suministro.

Ideas clave

- Las empresas deben ejercer su responsabilidad en materia del cumplimiento de los Derechos Humanos internacionalmente reconocidos, que abarcan los enunciados en la Carta Internacional de Derechos Humanos y los Principios relativos a los derechos fundamentales establecidos en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo.
- Las empresas deben prevenir o mitigar los efectos negativos sobre los Derechos Humanos relacionados con sus operaciones, productos o servicios prestados en sus relaciones comerciales, incluso cuando no hayan contribuido directamente a generarlos.



4.3.3. Temas de Gobierno Corporativo (G)

El Gobierno Corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre el Comité de Dirección, el Consejo de Administración, los accionistas y el resto de los grupos de interés, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones en la compañía para la generación de valor.

La gobernanza debe ser gestionada con una perspectiva de rendición de cuentas y transparencia, apoyándose en mecanismos formales y estructurados; por ejemplo:

- La definición, comunicación e integración de la visión, misión y principios que, a su vez, reforzará el compromiso organizativo de la empresa hacia la sostenibilidad.
- El diseño de una estructura de gobierno que establezca las divisiones de poderes y representantes.
- El diseño y elaboración de las políticas, normas y códigos mediante los cuales el Gobierno Corporativo cumpla sus funciones y comunique las líneas de acción a toda la empresa.
- El reporte transparente de la gestión fiscal de la compañía.

Este apartado presenta los principales elementos de gobernanza que se deben tener en cuenta a la hora de detallar las iniciativas de Gobierno Corporativo del Plan Director.

4.3.3.1. Gobierno Corporativo

¿Qué es?

Como complemento a la definición que se ha proporcionado en el apartado 4.3.3, es preciso destacar que tener un buen Gobierno Corporativo es fundamental para la integración exitosa de la sostenibilidad, tanto para demostrar a inversores, reguladores, clientes y demás grupos de interés el compromiso y mecanismos de control implantados en la empresa, como para gestionar riesgos regulatorios y reputacionales.

Como consecuencia, las empresas con un buen Gobierno Corporativo están en disposición de obtener mejores resultados financieros, menores costes de capital y mejor eficiencia operativa.

¿Cómo gestionarlo?

La estrategia de gestión del Gobierno Corporativo debe estar siempre centrada en principios, estructuras y mecanismos que soporten la alineación o integración de la sostenibilidad con la estrategia de

negocio y permita al Consejo cumplir sus funciones principales de definir una cultura de gobernanza, establecer robustos sistemas de información y procesos, y supervisar y guiar la toma de decisiones⁴⁴:

1. **Principios:** El “*Global Corporate Governance Forum*” establece que los principios rectores de la gobernanza son la consistencia, rendición de cuentas, responsabilidad, justicia, transparencia y efectividad.
2. **Estructuras:** Las estructuras de Gobierno Corporativo se refieren a la organización, división de poderes y normas aplicables formalizadas para la adecuada gestión en la empresa:
 - **Composición de los órganos de Gobierno Corporativo:** Deben estar compuestos por miembros que representen diferentes dimensiones de la diversidad (género, generacional, geográfica/cultural, etc.), así como el adecuado nivel de independencia respecto de la gestión de la empresa.
 - **División de poderes:** La composición de los órganos de Gobierno Corporativo considerada más adecuada, desde el punto de vista de sostenibilidad, incluye el Consejo de Administración, Comisiones del Consejo de Administración, Órgano de Primer Nivel Directivo, Dirección de Sostenibilidad, Grupos de Trabajo y Comités territoriales. (Para más información, ver apartado 4.2.1.2 “Gobierno Corporativo y Estructura Organizativa”).
 - **Políticas, Códigos y Normas:** El Gobierno Corporativo funciona mediante un sistema formal establecido a través de políticas, códigos y normas, que formalizan el modo de actuar y los objetivos, ofreciendo una guía transversal a toda la empresa. (Para más información, ver apartado 4.2.1.1 “Compromiso Organizativo”).
3. **Mecanismos de integración de la sostenibilidad:** Existen diversos elementos que el Gobierno Corporativo puede contemplar para que se facilite la integración de la sostenibilidad en las funciones del Consejo de Administración. A continuación, se enumeran, sin pretender ser exhaustivos, los principales elementos recomendados:
 - **Gestionar el propio Consejo de Administración:** El Consejo de Administración deberá tener una Comisión Delegada con competencias para la integración de los aspectos de sostenibilidad en la empresa, una composición diversa, preferiblemente compuesta de forma mayoritaria por consejeros independientes, y un sistema de remuneración ligado al cumplimiento de objetivos.
 - **Definir la estrategia corporativa:** Definir una estrategia que integre la sostenibilidad mediante un Análisis de Doble Materialidad que conduzca a la identificación de los temas materiales para

44. “World Bank. 2010. A Corporate Governance Model: Building Responsible Boards and Sustainable Businesses. Private Sector Opinion; No. 17. © Washington, DC. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/83b1c40d-20f9-597e-8f67-74ee8ee97aae> License: CC BY-NC-ND 3.0 IGO.”

la empresa, la evaluación de expectativas de los grupos de interés, la definición de objetivos medibles y específicos, y la alineación de códigos, políticas y presupuestos con los objetivos de sostenibilidad.

- **Responder ante accionistas y terceros:** A través de prácticas de transparencia y rendición de cuentas, “reporting”, diálogo activo con los grupos de interés, incluyendo “Proxy Advisors” (Asesores de Voto) e inversores institucionales.
- **Supervisar la gestión de la empresa:** Al ser el Consejo de Administración el responsable de supervisar tanto el desempeño de los temas de sostenibilidad, como el sistema de control de riesgos no financieros y la información de sostenibilidad, la empresa deberá identificar e integrar los riesgos ESG, aprobar políticas de control y gestión de riesgos, supervisar la alineación de la empresa con la regulación ESG y establecer indicadores clave de medición.
- **Nombrar y supervisar a los consejeros:** Para que el Consejo se asegure de que las capacidades dentro del mismo son las adecuadas, se deberán seleccionar perfiles con conocimientos en temas de sostenibilidad, con la necesaria diversidad, y vincular la retribución de los líderes al desempeño ESG.

Para más información sobre los mecanismos de integración, se recomienda consultar la [Guía para la Integración de criterios ESG en los Consejos de Administración](#), de PwC y ESADE.

Ideas clave

- La aplicación de un buen Gobierno Corporativo es una garantía para la adopción de la sostenibilidad en la empresa, pues integra los principios, estrategias y procesos de manera transversal en la compañía.
- Esta gestión debe estar enmarcada en una cultura de transparencia y rendición de cuentas.
- Disponer de estructuras sólidas de Gobierno Corporativo se ha convertido en un diferenciador en el mercado y las empresas deberán poner foco en la gestión de las mismas.



4.3.3.2. Ética y Conducta de Negocio

¿Qué es?

La ética empresarial son los principios éticos y morales que se aplican en la empresa. Comprende todos los aspectos de la conducta del negocio y es aplicable a todos los individuos o grupos relacionados con la empresa⁴⁵. La ética de negocio asegura que las empresas no sólo operen bajo los requisitos de la legislación, sino que también enfoquen sus actividades en hacer el bien. Integrar la ética y el cumplimiento (“Compliance”), incorporando los controles necesarios en todas las áreas del negocio, perfila el comportamiento de los empleados, reduce riesgos legales, atrae a inversores y talento, y mejora las condiciones laborales y la reputación de marca.

La ética empresarial se puede analizar desde cuatro niveles: individual, organizativo, sectorial e internacional⁴⁶; de igual forma, puede abordarse desde una dimensión interna y externa, por lo que gestionarla deberá corresponder primero a la gestión interna y sus operaciones, y luego a la gestión externa, relacionada con la sociedad y medioambiente.

- Gestión Interna: La puesta en práctica de los valores, normas y principios en el modo de actuar de los directivos y empleados para la toma de decisiones y operativa del día a día, así como los mecanismos de control establecidos para mitigar los riesgos, que tendrá su reflejo en la gestión externa.
- Gestión Externa: La puesta en práctica de los valores, normas y principios en las relaciones comerciales, servicios prestados y responsabilidad con la sociedad y el medioambiente. Esta gestión puede ser en relación a las prácticas de proveedores, *marketing* e inversores, entre otras.

La ética empresarial y la sostenibilidad están directamente relacionadas, pues la ética constituye una de las bases del marco de la estrategia de sostenibilidad y numerosas iniciativas de sostenibilidad se sustentan en el comportamiento ético del negocio.

45. “Business Ethics (Stanford Encyclopedia of Philosophy)”. Plato.stanford.edu.

46. G. McDonald. “Business Ethics: A Contemporary Approach”. Cambridge University Press. Melbourne. Australia. First Edition, pp. 451. 2015. ISBN: 978-1-107-67405-9.

¿Cómo gestionarlo?

Marco ético, de comportamientos y de gestión

Las empresas han de establecer un marco ético (con la misión, propósito, visión, valores y objetivos), un marco de comportamientos (patrones, expectativas, etc.) y un marco de gestión (responsabilidades, procedimientos, mecanismos supervisión, y “reporting”). Estos tres marcos deberán integrar los siguientes elementos (generales y específicos):

- **“Tone at the top” y entorno de control (elemento general):** cultura de buen Gobierno Corporativo, de entorno de control y de “compliance” con el compromiso del Consejo de Administración y de la alta dirección para prevenir, detectar, dar respuesta y corregir posibles incumplimientos a lo largo de toda la organización.
- **Anticorrupción:** Las prácticas correctivas para evitar el abuso de poder (soborno, fraude, extorsión, entre otros) con beneficio individual u organizativo⁴⁷.
- **Conflictos de interés:** Situación en la que una persona se ve obligada a elegir entre los requerimientos de su cargo en la organización y otros intereses o responsabilidades personales o profesionales⁴⁸.
- **Competencia desleal:** Acción de la organización o los empleados que puede dar lugar a la colusión con posibles competidores, con el propósito de limitar los efectos de la competencia en el mercado⁴⁹.
- **No discriminación:** Las prácticas de tratar a las personas de forma justa y sobre el mérito individual⁵⁰.
- **Trabajo Forzado u Obligatorio:** trabajo o servicio exigido a un individuo bajo la amenaza de una pena cualquiera y para el cual dicho individuo no se ofrece voluntariamente⁵¹.
- **Trabajo Infantil:** todo trabajo que priva a los niños de su niñez, su potencial y su dignidad, y que es perjudicial para su desarrollo físico y psicológico⁵².

Para la correcta gestión de la ética y sus elementos, es conveniente actuar bajo un marco ético de comportamientos y de gestión como se muestra a continuación:

1. Análisis del estado actual del marco ético y de comportamientos de cara al posterior desarrollo/ actualización, considerando la misión, visión y valores; estructura de Gobierno Corporativo y comportamientos en las distintas líneas de negocio y direcciones, así como la percepción de terceras partes (encuestas y entrevistas con grupos de interés); objetivos estratégicos y operativos.

2. Identificación, evaluación y priorización de riesgos. Análisis de las operaciones de negocio para⁵³:

- Identificar riesgos, causas y efectos, asociándolos a lo largo de los procesos de negocio.
- Clasificar el nivel de riesgo de forma objetiva y justificada (a nivel cualitativo y cuantitativo):
 - Frecuencia o probabilidad de ocurrencia de un evento de riesgo.
 - Impacto: gravedad o consecuencia en el caso de que se materialice un riesgo.
 - Indicadores/métricas que permitan monitorizar la evolución de un riesgo.
- Realizar un análisis de criticidad/severidad: calcular el peso relativo de cada factor para identificar los elementos más severos.
- Mapear la ubicación del elemento ético, causas, afectados y las consecuencias.

3. Desarrollo de códigos, políticas, procedimientos y controles relacionados: Una vez identificados los riesgos éticos y de conducta, se establece el código de ética y de conducta, las políticas, procedimientos y controles para prevenir, detectar, responder, corregir y monitorizar estos riesgos.

- Definir el **Código de Ética y Conducta** (interno y con terceras partes)⁵⁴: normativa para empleados y otros grupos de interés que incluya los aspectos que se deberán considerar:
 - Identidad corporativa (misión, visión y principios) y alcance del Código de Ética.
 - Descripción de comportamientos esperados y/o prohibidos.
 - Mecanismos de sanción y medidas disciplinarias.

47. Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno. (2011). In <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Principios-Empresariales-para-Contrarrestar-el-Soborno-de-Transparencia-Internacional-para-PYME.pdf> (ISBN: 978-3-935711-05-0). Transparency International.

48. GRI STANDARDS GLOSSARY. (2020). In <https://www.globalreporting.org/standards/media/2594/gri-standard-glossary-2020.pdf>. GRI GSSB.

49. Ibidem.

50. Ibidem.

51. Organización Internacional del Trabajo. (n.d.). <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

52. Organización Internacional del Trabajo. (n.d.). <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>



- Canales de contacto para consultas, quejas, reclamaciones o denuncias.
 - Mecanismos de seguimiento, supervisión y control.
- b. Establecer una **Política de Derechos Humanos** (ver apartado 4.3.2.5).
- c. Crear o modificar los **procesos y controles a lo largo del negocio** para mitigar los riesgos éticos. Por ejemplo, solicitando certificados que demuestren la buena gestión ética (certificaciones ESG) a proveedores durante el proceso de contratación, CVs “ciegos” en el proceso de contratación de empleados, transparencia en salarios y remuneraciones, procesos de *marketing* ético, canal de denuncias anónimas, entre otros.
- d. Crear **programas** que incentiven las buenas prácticas éticas, tales como programas de Diversidad, Igualdad e Inclusión, cadenas de suministro incluyentes, y programas de liderazgo.
- 4. Formación y sensibilización sobre los códigos, políticas, procedimientos y controles:** la formación y sensibilización es clave a la hora de comunicar y explicar las expectativas sobre la ética y la conducta de negocio, y poder alinear a los grupos de interés aplicables, internos y externos, con las conductas esperadas. También es clave para comunicar sus derechos, obligaciones, recursos y procesos a seguir. Esta formación y sensibilización se puede realizar mediante sesiones anuales y comunicados institucionales con la involucración de la alta dirección.
- 5. Supervisión, medición y reporte:** Establecer programas de revisión de controles, procedimientos e indicadores de desempeño relacionados con las actividades de la ética y conducta de negocio. Dar seguimiento y reportar a los órganos de gobierno establecidos a tal efecto (i.e. Órgano de Cumplimiento) es clave para actualizar, corregir o ajustar aquellas posibles incidencias y riesgos observados de cara a establecer planes de acción y de mejora (con compromisos de fechas y responsables concretos para su corrección e implantación).

Ideas clave

- Los principios de la ética del negocio deberán estar debidamente establecidos y comunicados, pues guiarán el comportamiento de los empleados y de la cadena de valor, pudiendo afectar en gran medida al desempeño, crecimiento y rentabilidad de la empresa.
- El proceso de gestión de la ética debe ser tomado de forma rigurosa, pues es un proceso igual de relevante que cualquier otra dimensión en la gestión de riesgos empresariales.



53. Stamatis, D. H., 1947-. (1995). Failure mode and effect analysis: FMEA from theory to execution. Milwaukee, Wisc. : ASQC Quality Press,
 54. Guide to writing a code of conduct. (n.d.). Project Include, https://projectinclude.org/writing_cocs#



4.3.3.3. Transparencia Fiscal

¿Qué es?

La transparencia fiscal es un mecanismo que tiene como finalidad la correcta gestión de las aportaciones tributarias para evitar su evasión o malversación. Las empresas tienen la obligación de cumplir con la legislación fiscal pues es un mecanismo clave a través del cual las empresas contribuyen a las economías de los países en los que operan⁵⁵.

La transparencia fiscal ha dejado de ser una cuestión de cumplimiento, ya que en el contexto de la sostenibilidad se ha convertido en un poderoso indicador del rol de las compañías en la sociedad, que tiene además el potencial de expresar de manera más holística y relevante el propósito de la compañía. Esta tendencia de reporte se inició hace casi dos décadas con la Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas y desde entonces cada vez cobra más relevancia para los estándares de reporte como GRI y los reguladores como la UE y SEC. Otro ejemplo de ello son los miembros del "World Economic Forum's International Business Council" quienes han incluido el reporte de impuestos como un componente central de sus métricas de sostenibilidad.

¿Cómo gestionarlo?

Determinar de manera estratégica el modo en que la empresa abordará estos cambios es fundamental y, aunque no hay una sola forma, es recomendable considerar los siguientes aspectos:

- 1. Entender su propio contexto:** La alta dirección y los líderes de la gestión fiscal deben entender su posición fiscal desde la perspectiva tanto de

los accionistas (enfoque financiero) como de los inversores cada vez más interesados en la perspectiva ESG, al igual que los empleados y la sociedad. Adicionalmente, deben entender la complejidad de su gestión, considerando las diferencias regulatorias de cada geografía y las limitaciones en la obtención de la información.

- 2. Alinear/ definir una estrategia fiscal:** Considerar los requisitos de estándares y calificadoras de sostenibilidad e involucrar a todo el negocio para construir una estrategia más amplia, teniendo en cuenta que casi cada decisión de negocio tiene un impacto fiscal y la identificación temprana de dichos requisitos puede ayudar a la compañía a entender y desarrollar una narrativa fiscal más apropiada.
- 3. Comunicar de manera clara:** El reporte fiscal no siempre es leído por personas expertas, por lo que es necesario desarrollar una narrativa que pueda prevenir malentendidos y construir confianza.
- 4. Revisar las regulaciones:** actuales y potenciales, nacionales e internacionales, pues éstas proporcionarán una pauta sobre las tendencias de sostenibilidad y transparencia fiscal.
- 5. Realizar un "benchmarking":** comparando a las empresas líderes en estrategia fiscal con las prácticas propias de la empresa para identificar áreas de oportunidad, observando además el cambio de las perspectivas de los grupos de interés y las nuevas normativas de reporte.

Adicionalmente, es importante considerar otros aspectos de gestión como:

- 1. Gobernanza:** donde se asigne el órgano o área del negocio encargado de la revisión, aprobación y principios de acción de la estrategia fiscal.

55. GRI 207 (2019): Fiscalidad.



2. **Formalización de la estrategia fiscal:** donde se describan los principios fiscales, enfoque de gestión, e iniciativas para el desarrollo de mejores prácticas.
3. **Marco de control:** donde se defina el proceso por el que se supervisa y mantiene la gobernanza fiscal.

Ideas clave

- La transparencia fiscal requiere de una estrategia formal, supervisada por la alta dirección, y con enfoques sostenibles que permita incrementar la confianza de los grupos de interés y dar cada vez mayor alcance al reporte fiscal.
- Los enfoques sostenibles pueden afectar y mejorar la transparencia fiscal, incrementando el alcance del reporte (por ejemplo, en asuntos como el impuesto al carbono, enfatizar el vínculo entre la transparencia y el gobierno), así como alinear la estrategia fiscal con los valores corporativos.
- Aparte de las normas españolas aplicables, la Unión Europea requerirá, para 2024, que todas las grandes empresas se adhieran al CbCR (“Country by Country Report”) – un estándar de la OCDE para reportar la asignación de ingresos, ganancias e impuestos.



56. Asale, R.-. (n.d.). innovación | Diccionario de la lengua española. «Diccionario De La Lengua Española» - Edición Del Tricentenario, <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>

4.3.4. Otros Temas Transversales

4.3.4.1. Finanzas Sostenibles

Como se mencionó en el apartado 3.2, las Finanzas Sostenibles, o Inversiones Socialmente Responsables (ISR), son aquellas que se realizan aplicando los criterios ESG.

Si bien los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo eran hasta hace unas dos décadas conceptos relativamente secundarios en la actividad empresarial, en la actualidad son uno de los ejes estratégicos en los procesos de inversión de las gestoras de activos a nivel nacional e internacional. Apoyándose en los índices de sostenibilidad, los inversores pueden tomar decisiones teniendo en cuenta el nivel de desempeño de una empresa en los criterios ESG.

Las finanzas sostenibles han cobrado una especial relevancia en los últimos años y en Europa el punto de inflexión se sitúa en un momento concreto: el 8 de marzo de 2018, en el que la Comisión Europea adopta el Plan de Acción para financiar el desarrollo sostenible. El Plan se puso en marcha con el objeto de reorientar los flujos de capital hacia las inversiones sostenibles; su finalidad, por tanto, es transformar la economía europea en un sistema más ecológico, resiliente y circular.

Los elementos anteriormente comentados, así como la presión ejercida por cada vez más colectivos ciudadanos, han sido los verdaderos detonantes para que las finanzas sostenibles estén ocupando un pilar central en el diseño presente y futuro de los servicios financieros. Así, las finanzas sostenibles persiguen el fomento del crecimiento económico, como cualquier otro producto financiero, pero siempre teniendo presentes los criterios ESG.

Actualmente, el desafío que afrontan las finanzas sostenibles recae en la necesidad de la regulación y unificación de todas las normativas emitidas en esta materia. Para saber más sobre estas normativas, se recomienda la lectura del TCFD (“Task Force on Climate-related Financial Disclosures”), del Plan de Acción de Finanzas Sostenibles, del Reglamento Europeo de Divulgación de Información sobre Finanzas Sostenibles (SFDR), y del Reglamento de Taxonomía Ambiental (Reglamento UE 2020/852).

4.3.4.2. Innovación Sostenible

La innovación⁵⁶ consiste en la creación o modificación de un producto o proceso, y su introducción en el mercado. Para seguir siendo competitivo en un mercado en constante cambio, hay que adaptarse a este cambio e incluso intentar ser los primeros en presentar mejoras e innovaciones. Por ello, una cultura empresarial orientada a la innovación, ya sea en los productos y/o en los procesos, es un motor de crecimiento.

Por otra parte, en línea con el objetivo final de ser más sostenible y de contribuir a la solución de nuevos retos sociales y ambientales, la innovación se convierte en un vehículo hacia la sostenibilidad. En este contexto, es donde surge el concepto de Innovación Sostenible: aquélla orientada a desarrollar nuevos procesos, productos y servicios que proporcionen respuesta a los retos sociales y ambientales, tanto propios de la empresa como a los que se enfrenta la sociedad, al mismo tiempo que se genera valor para la compañía.

Para que la innovación sostenible resulte exitosa y perdure en la cultura empresarial es esencial establecer objetivos concretos, para poder crear sistemas de gestión (estrategias, procesos y procedimientos usados en una organización que tienen como fin asegurarle el cumplimiento de sus objetivos) que guiarán a la empresa en su consecución. Al establecer estos componentes, será más fácil analizar e identificar las áreas de mejora en las que aplicar la innovación sostenible.

Así, por ejemplo, si uno de los objetivos de la empresa es disminuir su huella de carbono en un 10% para un horizonte temporal determinado, deberá realizar los cambios y mejoras necesarias en sus productos y/o procesos a través de la innovación, con el fin de alcanzar el citado objetivo.

Para más información y ejemplos exitosos sobre la innovación responsable se recomienda la lectura del

Catálogo de Buenas Prácticas en Innovación
Responsable del Club de Excelencia en Sostenibilidad, así como la publicación “*ESG-Driven Innovation of Strategy& de PwC*”⁵⁷, en la que se proponen 6 aspectos clave en cuanto a la innovación relacionada con los criterios ESG:

1. Innovar más allá de los requisitos regulatorios, para responder a las demandas de los clientes.
2. Alinear la innovación impulsada por criterios ESG con las prioridades del negocio. Esto asegura que las estrategias de innovación estén orientadas a un propósito y entregar el valor correcto a los grupos de interés.
3. Adoptar un modelo operativo híbrido de negocio para la innovación que pueda responder rápidamente a los cambios en un entorno altamente dinámico.
4. Construir un ecosistema de innovación con socios externos para obtener acceso a capacidades complementarias y aumentar el “pool” de valor.
5. Aprovechar las oportunidades de financiación externa para la innovación, con el fin de optimizar costes y los horizontes temporales de la transformación ESG.
6. Adoptar métricas de impacto de la innovación que incluyan nuevos conceptos como valor para la sociedad y el medioambiente.



57. Innovation for a sustainable world. (2022). In <https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/industries/chemicals/esg-driven-innovation-in-the-chemical-industry/strategyand-esg-innovation-chemicals.pdf>. strategy& Part of the PwC network.

4.3.4.3. Gestión Responsable de la Cadena de Suministro

Las cadenas de suministro de una empresa son el origen de una gran parte de sus impactos ambientales y sociales. Las cadenas de suministro también tienen un gran potencial y brindan oportunidades para mitigar o eliminar riesgos e impactos materiales para el medio ambiente y la sociedad.

Algunas de las áreas más relevantes a considerar en una gestión responsable de la cadena de suministro son:

- Medioambiente.
- Derechos Humanos.
- Prácticas laborales.
- Anticorrupción.

Dependiendo del tamaño y del sector al que pertenezca cada empresa, el impacto será mayor o menor en alguna de estas áreas. Sin embargo, el esquema a seguir para una eficaz gestión de la cadena de suministro será generalmente el mismo, que se pueden resumir de la siguiente manera:

1. Mapeo de la cadena de suministro.
2. Identificación de impactos de sostenibilidad significativos, evaluación de riesgos y oportunidades, y determinación de áreas de acción.
3. Análisis de desviaciones con los objetivos de la empresa y definición de acciones correctoras o de mejora para alcanzarlos.
4. Adaptación de estructuras y procesos internos.

5. Formulación de requisitos vinculantes para proveedores.
6. Evaluación del desempeño de sostenibilidad de los proveedores y desarrollo de competencias.
7. *Reporting* y transparencia.

Con esta implementación, además de contribuir al valor de la sociedad y del medioambiente, se evita y minimiza el riesgo corporativo, aumenta el potencial de innovación y optimización de las operaciones, y mejora la reputación de la empresa ante los consumidores, inversores y administraciones.

El grado de análisis que requiere una eficaz gestión de la cadena de suministro es alto, por lo que se ha de incluir en los procesos internos ya establecidos de la empresa y se ha de contar con datos de confianza, lo cual puede representar retos para la compañía. En cualquier caso, la empresa debería basarse en su Análisis de Doble Materialidad para identificar aquellas áreas que pueden suponer impactos, riesgos y oportunidades materiales, de manera que se pueda priorizar las actividades de gestión y los recursos.

Por ejemplo, para una empresa que se dedique al sector de la agricultura, la mayor parte de la atención del análisis de la cadena de suministro debería centrarse en las prácticas laborales, pues es un sector muy dependiente de la mano de obra, y en temas medioambientales tales como la gestión del agua, la protección de la biodiversidad y las emisiones causadas por el transporte de alimentos. Por otro lado, una empresa en el sector de tecnología debería centrarse más en la gestión de sus residuos electrónicos y las materias primas para la fabricación de elementos específicos (tales como oro, coltán, entre otros) y los impactos medioambientales generados por su extracción.



Anexos

5



5.1. Marco legislativo y normativo

En este Anexo, que complementa la información proporcionada en el apartado 3.3 de la presente Guía, se enumeran y describen de forma resumida los principales documentos legislativos, normativos y de otro tipo publicados a nivel internacional, europeo y nacional, tanto relativos a la sostenibilidad en general como a sus diferentes dimensiones, temas y asuntos específicos, presentándose de forma cronológica dentro de cada uno de los tres ámbitos de alcance geográfico mencionados.

Dado el elevado número de legislaciones y normativas publicadas sobre esta materia a lo largo de las últimas décadas, la enumeración que se presenta a continuación no pretende ser exhaustiva y completa, por lo que se han seleccionado aquellas que, según el consenso más generalizado, se consideran más relevantes y representativas.

Además, se debe tener en cuenta que en estos momentos estamos asistiendo a una notable actividad en la publicación de legislaciones y normativas en esta materia, a nivel internacional, europeo y nacional, por lo que se recomienda que las empresas efectúen el seguimiento continuo de dichas novedades que complementarán la relación de documentos que se mencionan en este Anexo.

5.1.1. Internacional

Normas Internacionales del Trabajo de la OIT

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. Fue fundada el 11 de abril de 1919, en el marco de las negociaciones del Tratado de Versalles. Su Constitución, sancionada en 1919, se complementa con la Declaración de Filadelfia de 1944.

Las *Normas Internacionales del Trabajo* son instrumentos jurídicos preparados por los mandantes de la OIT (gobiernos, empleadores y trabajadores) que establecen unos principios y unos derechos básicos en el trabajo. Las recomendaciones adoptadas por la Conferencia Internacional del Trabajo son una guía para la acción de los gobiernos en un determinado campo y se comunican a todos los Estados miembro de la Organización Internacional del Trabajo para su examen y posterior ejecución por medio de la legislación nacional.

Declaración Universal de los Derechos Humanos

El 10 de diciembre de 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó y proclamó la *Declaración Universal de Derechos Humanos*, que





recoge en sus 30 artículos los Derechos Humanos considerados básicos.

Esta Declaración fue elaborada como respuesta a los “actos de barbarie ultrajantes para la conciencia de la humanidad” cometidos durante la II Guerra Mundial y tiene como propósito promover el bienestar y la libertad sobre la base de la dignidad y la igualdad inalienables de todas las personas.

Informe “Nuestro Futuro Común” o Informe Brundtland

Emitido en **1987** por la Comisión de Naciones Unidas sobre el Medioambiente y el Desarrollo, el Informe Brundtland incluía la primera definición de Desarrollo Sostenible: “El crecimiento que satisface las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer las suyas”, por lo que este informe se ha convertido en un referente fundacional del Desarrollo Sostenible.

En este informe se destacan los tres componentes de la Sostenibilidad (ambiental, económica y social), se resalta la importancia del medioambiente en el crecimiento económico y, a su vez, la necesidad de crecimiento para reducir la pobreza en el mundo.

Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro

Esta Cumbre o Conferencia de Naciones Unidas sobre Medioambiente y Desarrollo, celebrada en **1992**, constituyó un hito decisivo en las negociaciones internacionales sobre las cuestiones de medioambiente y de desarrollo, convirtiéndose en el primer compromiso global a favor de un nuevo modelo de Desarrollo Sostenible.

De este Cumbre derivaron 5 documentos relevantes en materia de Sostenibilidad: “Declaración sobre Medioambiente y Desarrollo”, “Convención sobre Cambio Climático”, “Convención sobre Biodiversidad”, “Declaración sobre los Bosques” y “Agenda 21 Local”.

Protocolo de Kyoto

El Protocolo de Kyoto (Japón), desarrollado en **1997**, es un acuerdo internacional ([kpspan.pdf\(unfccc.int\)](http://kpspan.pdf(unfccc.int))) de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC; Protocolo de Kyoto|CMNUCC), que tiene por objetivo reducir las emisiones de seis gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global: dióxido de carbono (CO_2), gas metano (CH_4) y óxido nitroso (N_2O), y los otros tres son gases industriales fluorados: hidrofluorocarbonos (HFC), perfluorocarbonos (PFC) y hexafluoruro de azufre (SF_6).

Pacto Mundial de Naciones Unidas (“UN Global Compact”)

Es una iniciativa voluntaria de Naciones Unidas (unglobalcompact.org) que promueve el Desarrollo Sostenible y la Responsabilidad Social Empresarial, a través del compromiso de Presidentes y Directores Generales/CEOs de las empresas y organizaciones adheridas, para implantar sus 10 Principios de Sostenibilidad universales. La iniciativa fue anunciada el 31 de enero de 1999 por el entonces Secretario General de Naciones Unidas, Kofi Annan, en la reunión anual del Foro Económico Mundial (“*World Economic Forum*”, WEF) y el documento se presentó oficialmente el 26 de julio de **2000** en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York.

Los 10 Principios se refieren a Derechos Humanos, normas Laborales, protección Medioambiental y lucha contra la Corrupción. El Pacto Mundial pretende difundir las responsabilidades fundamentales que tienen las empresas y organizaciones respecto a las personas y el medioambiente, mediante la integración de sus 10 Principios en la cultura organizativa, estrategia, políticas y operaciones.

Directrices de la OCDE para empresas multinacionales

Estas Directrices (oecd.org), publicadas en su primera versión en **2000**, contienen Principios y Normas no vinculantes para una conducta empresarial responsable dentro del contexto global, conformes con las leyes aplicables y las normas reconocidas

internacionalmente. Constituyen un código de conducta empresarial responsable, exhaustivo y acordado multilateralmente, que los gobiernos se han comprometido a promover.

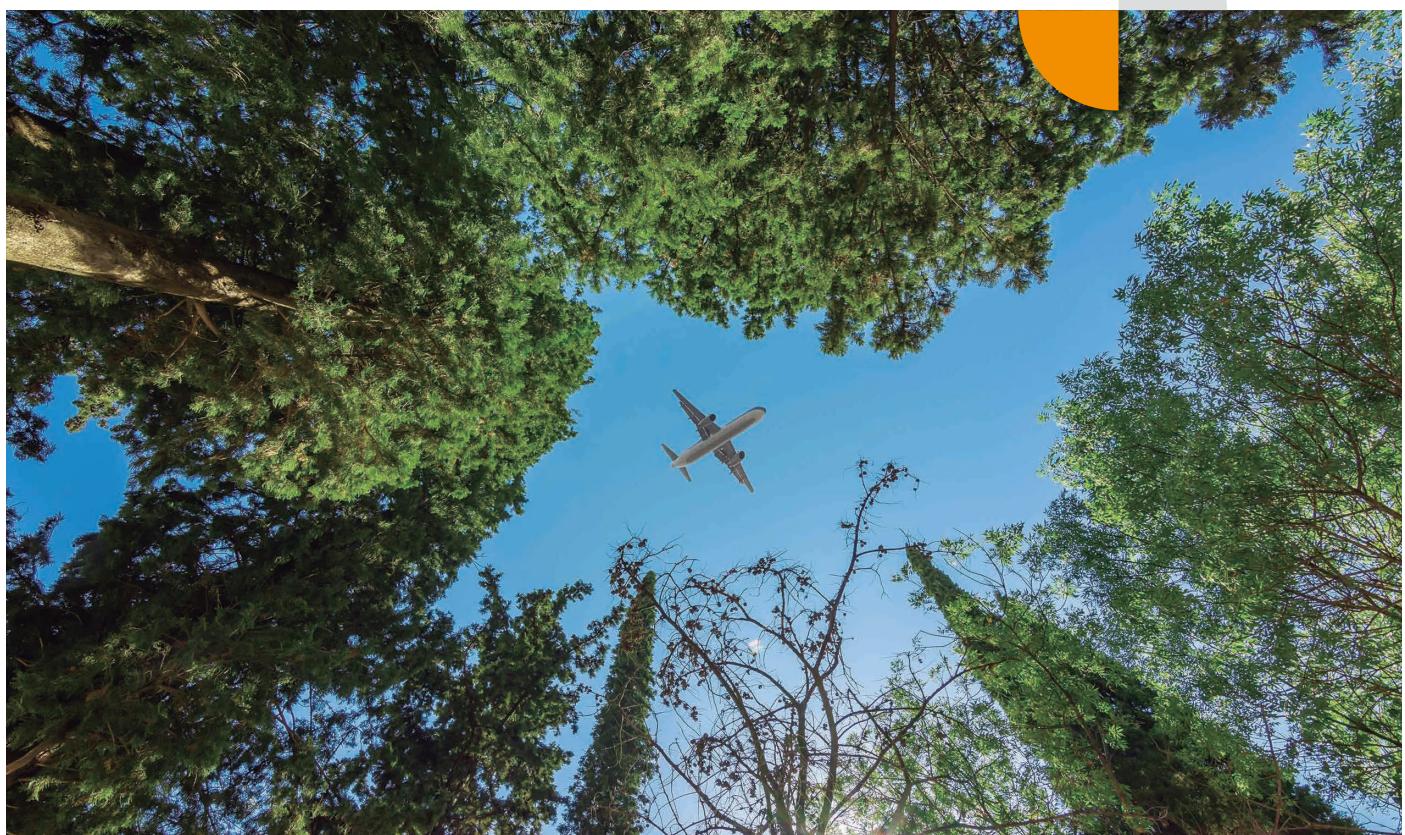
Estándares de “Global Reporting Initiative” (GRI)

El objetivo de estos Estándares ([GRI Standards](http://gri.org)) es ayudar a las empresas a identificar, recopilar e informar sobre los impactos vinculados a cuestiones económicas, sociales y medioambientales, así como la gestión de éstos de forma clara y comparable.

Desde la primera versión completa de estos Estándares en el año **2000**, se han emitido diversas versiones de los mismos, estando actualmente en vigor la versión completa de los Estándares Específicos de Octubre de 2016, tras la cual se ha producido la actualización de algunos Estándares Específicos entre 2018 y 2020, así como la actualización de sus 3 Estándares Universales en Octubre de 2021.

CDP (“Carbon Disclosure Project”)

CDP es una organización sin fines de lucro, fundada en el año **2000** y con sede en el Reino Unido, Alemania y Estados Unidos, que ayuda a empresas y ciudades a divulgar su impacto medioambiental. Su objetivo es estudiar las implicaciones del cambio climático para las principales empresas del mundo que cotizan en bolsa.



Desde 2003, CDP realiza una encuesta anual para recopilar información sobre las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) de las empresas.

ISO 26000

ISO 26000 es una Norma internacional de ISO emitida en **2010** que ofrece guía en materia de Responsabilidad Social. Está diseñada para ser utilizada de forma voluntaria por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición.

A diferencia de otras normas ISO, no es certificable y no contiene requerimientos formales, siendo su objetivo ofrecer buenas prácticas y recomendaciones en este ámbito de la gestión empresarial.

Principios Rectores sobre las Empresas y Derechos Humanos

Aprobados el 16 de junio de **2011** ([guidingprinciplesbusinesshr](#)), su objetivo es mejorar las normas y prácticas en relación con las empresas y los Derechos Humanos, con el fin de obtener resultados tangibles para las personas y comunidades afectadas, y contribuir así también a una globalización socialmente sostenible.

Estos Principios Rectores aplican a todos los Estados y a todas las Empresas, tanto multinacionales como de otro tipo, con independencia de su tamaño, sector, ubicación, propietarios y estructura. Se basan en el reconocimiento del deber de los Estados de Proteger los Derechos Humanos, de la responsabilidad de las Empresas de Respetar los Derechos Humanos, y de la necesidad de aplicar mecanismos de Reparación efectivos en caso de incumplimiento.

Estándares SASB (“Sustainability Accounting Standards Board”)

SASB es una organización sin ánimo de lucro fundada en **2011**, cuya misión es ayudar a las empresas a identificar, gestionar y reportar los temas de sostenibilidad más relevantes para los inversores.

Para ello, SASB ha desarrollado unos estándares específicos para recopilar información de las empresas, inversores y otros participantes del mercado. Cada conjunto de estándares se enfoca en lo que SASB ha determinado que son los temas financieramente más materiales o relevantes para cada sector. Actualmente los estándares SASB ([IFRS-SASB Standards](#)) han sido adoptados por la “*International Financial Reporting Standards Foundation*” (IFRS) a través de su “*International Sustainability Standards Board*” (ISSB).

Marco de Informes Integrados del IIRC (“Integrated Reporting Framework” del “International Integrated Reporting Council”)

El IIRC es una coalición global de reguladores, inversores, empresas, entidades de normalización, profesionales de contabilidad y ONGs, que en **2013** publicó la primera edición del Marco de Informes Integrados, habiendo sido actualizado en 2021 ([Integrated Reporting Framework](#)).

El objetivo principal de los Informes Integrados es explicar a los proveedores de capital financiero cómo la estrategia, gobierno corporativo, desempeño y perspectivas futuras de la empresa (en el contexto de su entorno y de sus relaciones con grupos de interés) aseguran la capacidad de creación de valor en el tiempo para los seis diferentes capitales (financiero, producción, intelectual, humano, social y ambiental) contemplados en este Marco.

Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS (“Sustainable Development Goals”, SDG)

Los [ODS](#), aprobados el 25 de septiembre de **2015** por los líderes mundiales en una Asamblea General histórica de Naciones Unidas, están constituidos por 17 Objetivos y 169 Metas a alcanzar en el período 2015-30, con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Conforman la denominada Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y para su consecución se establece como necesaria la participación conjunta de gobiernos, sector privado y sociedad civil.

Por lo que respecta a las empresas, los ODS proporcionan un marco global para que puedan identificar y evaluar sus impactos económicos, sociales y medioambientales, a nivel local, regional y global, y de esta forma determinar cómo pueden contribuir a los diferentes ODS.

Acuerdo de París sobre el Cambio Climático (COP-21)

Este [Acuerdo](#), alcanzado el 12 de diciembre de **2015**, consiste en un tratado internacional legalmente vinculante para abordar el cambio climático y sus impactos negativos, estableciendo los objetivos a alcanzar a largo plazo, entre los cuales se incluyen la reducción sustancial de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y la financiación a los países en desarrollo para que puedan mitigar las consecuencias del cambio climático.



TCFD (“Task Force on Climate-related Financial Disclosures”)

El TCFD (fsb-tcfd.org), o Grupo de Trabajo sobre Informaciones Financieras relacionadas con el Clima, fue creado en diciembre de 2015 por el “*Financial Stability Board*” para desarrollar información consistente de los riesgos financieros relacionados con el clima, para que las empresas, las entidades financieras y los inversores proporcionen información a los grupos de interés.

El TCFD publicó sus Recomendaciones finales en junio de **2017**, que pretenden aplicar a todas las empresas con deuda o capital cotizadas en el G20 y, además, a los gestores y propietarios de activos.

Declaración Tripartita de Principios sobre las empresas multinacionales y la política social, de la Organización Internacional del Trabajo

Esta Declaración es el instrumento de la OIT que proporciona orientación directa a las empresas multinacionales en lo que respecta a la política social y a prácticas incluyentes, responsables y sostenibles en el lugar de trabajo. Tiene por objeto fomentar la contribución positiva que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico y social y a la consecución del trabajo decente para todos, y minimizar y resolver los impactos negativos a que puedan dar lugar las operaciones de las empresas.

Estos principios no pretenden introducir o mantener desigualdades de trato entre las empresas multinacionales y las nacionales, y reflejan prácticas adecuadas para todas. Las empresas multinacionales y las nacionales, siempre que los principios de esta Declaración sean pertinentes para ambas, deberían estar sujetas a las mismas expectativas en lo que respecta a su conducta en general y a las prácticas sociales en particular.

Se trata del único instrumento mundial en este ámbito y del único que ha sido elaborado y adoptado por los gobiernos, los empleadores y los trabajadores en todo el mundo. Se adoptó hace 40 años y se ha actualizado en varias ocasiones, por última vez en marzo de **2017**.

5.1.2. Europa

Libro Verde de la Comisión Europea sobre RSE

La Comisión Europea publicó el 18 de julio de **2001** la Comunicación COM(2001)366 “Fomentar un marco europeo para la RSE”, conocida también como el Libro Verde de la UE sobre la RSE. Posteriormente, el 2 de julio de 2002 se publicó la Comunicación COM(2002)347, titulada La RSE: Contribución empresarial al Desarrollo Sostenible.

Ambas comunicaciones establecían las bases del significado del Desarrollo Sostenible en la UE, entendida como la “Integración voluntaria por las empresas de las preocupaciones medioambientales y sociales en sus operaciones comerciales y relaciones con los grupos de interés”.

Directiva de Información No Financiera

La Directiva 2014/95/UE (NFRD) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 22 de octubre de **2014**, modificó la Directiva 2013/34/UE en lo que respecta a la divulgación de Información No Financiera e información sobre Diversidad por parte de determinadas grandes empresas y determinados grupos.

La Directiva NFRD fue creada para aportar más transparencia a los resultados sociales y medioambientales de las grandes empresas, y establece criterios específicos sobre qué tipo de empresas deben divulgar información no financiera y las directrices que deben seguir.

Esta Directiva ha sido recientemente modificada por la Directiva (UE) 2022/2464, de 14 de diciembre, a la que se hace referencia posteriormente.

Directiva de Fomento de la Implicación a largo plazo de los Accionistas

La Directiva 2017/828, de 17 de mayo de **2017**, se refiere a la integración de los aspectos ESG en las estrategias de inversión para garantizar que las decisiones de los inversores/accionistas se adoptan con vistas a fomentar una estabilidad a largo plazo de la sociedad y tengan en cuenta factores medioambientales y sociales.

Plan de Acción de Finanzas Sostenibles

El Plan de Acción de Finanzas Sostenibles, comunicado el 8 de marzo de **2018**, es una normativa relevante de la UE, ya que reconfigura completamente la inversión sostenible en los 27 países de la Unión Europea, implantando unas normas comunes para la clasificación de los fondos.

El objetivo es aclarar cómo los gestores de activos, las compañías de seguros y los asesores de inversión o de seguros deben integrar los riesgos de sostenibilidad y otros factores de sostenibilidad en los ámbitos de los requisitos organizativos, las condiciones de funcionamiento, la gestión de riesgos y la evaluación del mercado objetivo.

Reglamento Europeo de Divulgación de Información sobre Finanzas Sostenibles (SFDR, “Sustainable Financial Disclosures Regulation”)

Este Reglamento UE 2019/2088 (SFDR), del Parlamento Europeo y del Consejo, del 27 de noviembre de **2019**, sobre divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros, establece estándares obligatorios de divulgación Ambiental, Social y de Gobernanza (ESG) para el sector financiero, y tiene como objetivo lograr una mayor transparencia por parte de los agentes financieros.

Para ello, establece normas para la publicación de Información No Financiera, con el fin de evaluar mejor el nivel de sostenibilidad de los productos financieros.

Por otra parte, es preciso destacar que, además de afectar directamente a las empresas financieras, este Reglamento afecta indirectamente a todas las empresas porque las empresas financieras, para poder reportar la información que les es requerida, la tendrán que solicitar a las empresas que financian.

Pacto Verde Europeo (“EU Green Deal”)

El Pacto Verde Europeo, presentado el 11 de diciembre de **2019** por la Comisión Europea, es un paquete de iniciativas políticas cuyo objetivo es situar a la UE en el camino hacia una transición ecológica, con el objetivo último de alcanzar la neutralidad climática en 2050.

En él se recogen, entre otras, medidas de control de la contaminación, políticas sociales y acciones contra el cambio climático, leyes de sostenibilidad, reducción de las emisiones de GEI, eficiencia energética, economía circular y economía verde.

Reglamento de Taxonomía Ambiental

El Reglamento de Taxonomía UE 2020/852, del Parlamento Europeo y del Consejo, del 18 de junio de **2020**, constituye un elemento clave del Pacto Verde Europeo al establecer un marco para facilitar las inversiones sostenibles. Incluye un sistema de clasificación unificado y legalmente vinculante para clasificar las actividades económicas como ambientalmente sostenibles (lo que se define como “actividades alineadas con la taxonomía”).

La Taxonomía europea es una parte del desarrollo reglamentario de la Comisión Europea que pretende vincular al sector financiero en la consecución de los objetivos de descarbonización de la economía europea y en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.

Como complemento al citado Reglamento de Taxonomía, el 9 de diciembre de 2021 se publicó el Acto Delegado de Taxonomía Climática relativo a los objetivos de Mitigación y de Adaptación al Cambio Climático, y el 2 de febrero de 2022 se publicó otro Acto Delegado relativo a los cuatro objetivos restantes de la Taxonomía Ambiental: Protección del Agua, Economía Circular, Control de la Contaminación y Biodiversidad.

Adicionalmente, el 13 de junio de **2023**, la Comisión Europea aprobó un nuevo conjunto de criterios taxonómicos de la UE para actividades económicas que contribuyen sustancialmente a uno o más de los objetivos medioambientales no climáticos: uso sostenible y protección del agua y los recursos marinos, transición a una economía circular, prevención y control de la contaminación, protección y restauración de la biodiversidad y los ecosistemas.

Como complemento, la Comisión adoptó enmiendas específicas al Acto Delegado sobre Taxonomía Climática de la UE, que amplía las actividades económicas que contribuyen a la mitigación y adaptación al cambio climático no incluidas hasta ahora, en particular en los sectores de manufactura y transporte.

Pacto Europeo por el Clima

El Pacto Europeo por el Clima, que forma parte del Pacto Verde Europeo, surgió el 9 de diciembre de **2020** como una iniciativa de la Comisión Europea para visibilizar y ofrecer un espacio para la acción para la ciudadanía activamente comprometida en la lucha contra el cambio climático.

Se trata de una iniciativa a escala de la UE que invita a las personas, las comunidades y las organizaciones a participar en la acción por el clima y a construir una Europa más verde.

Directiva sobre la Diligencia Debida de las empresas en materia de Sostenibilidad

El 23 de febrero de **2022** la Comisión Europea presentó la propuesta de esta Directiva (“Proposal for a Directive on Corporate Sustainability Due Diligence”), que pretende exigir que determinadas empresas (europeas y de terceros países) establezcan procesos de identificación, prevención y diseño de acciones correctoras (remedios) para impactos adversos sobre los Derechos Humanos y el medioambiente que puedan ser provocados por la propia empresa, sus filiales y por entidades que formen parte de su cadena de suministro.

El incumplimiento de estas obligaciones puede conllevar la imposición de sanciones y un régimen de responsabilidad civil, y en ella se contemplan, entre otros aspectos, obligaciones específicas para los Consejeros de las empresas obligadas (aunque solamente para las constituidas en la Unión Europea).

Con la presentación de esta propuesta de Directiva, se inicia el procedimiento legislativo europeo y, tras su entrada en vigor, se prevé un plazo de dos años para su transposición por los Estados miembro.

Directiva de Información de Sostenibilidad Corporativa (CSRD, “Corporate Sustainability Reporting Directive”) y Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad NEIS

La Directiva (UE) 2022/2464 (CSRD) del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de **2022**, modifica, entre otras, la Directiva sobre divulgación de Información No Financiera (NFRD) mencionada anteriormente, y establece las condiciones y requisitos relativos a la presentación de Información sobre Sostenibilidad por parte de las empresas. Esta Directiva entró en vigor el 5 de enero de 2023 y deberá ser transpuesta por los Estados Miembros antes del 6 de julio de 2024.

La CSRD implica numerosas novedades con relación a la Directiva 2014/95/UE, entre ellas merecen especial mención el uso de estándares comunes de reporte (NEIS) para garantizar la coherencia del contenido de los Informes de Sostenibilidad Corporativa en la Unión Europea, así como el requisito de que la Información de Sostenibilidad debe ser verificada.



5.1.3 España

Ley Orgánica de Igualdad efectiva de Hombres y Mujeres

La Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo de **2007**, supone un punto de inflexión en las políticas de igualdad en España. El principio de igualdad de trato entre mujeres y hombres supone la ausencia de toda discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, y, especialmente, las derivadas de la maternidad, la asunción de obligaciones familiares y el estado civil.

Esta Ley Orgánica ha sido complementada por otras legislaciones, entre las cuales merecen especial mención el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación; el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro; y el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, sobre igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

Ley 2/2011 de Economía Sostenible

Esta Ley 2/2011, de 4 de marzo de **2011**, obliga a las Sociedades Mercantiles Estatales y Entidades Públicas Empresariales de la Administración General del Estado a aplicar los principios de la ley en su gestión, contemplando requisitos relativos a aspectos tales como: la aplicación de criterios ambientales en los procesos productivos; la optimización del consumo energético en sus instalaciones; la elaboración de Informes Anuales de Buen Gobierno y de Sostenibilidad; favorecer la adopción de la RSE por sus proveedores y la inclusión en los procesos de contratación de condiciones de ejecución sobre Gases de Efecto Invernadero y aspectos ambientales.

Ley 31/2014 por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital

La Ley 31/2014, de 3 de diciembre de **2014**, modifica la Ley de Sociedades de Capital para mejorar el Gobierno Corporativo. Las principales novedades introducidas por esta Ley afectan a los órganos de gobierno de las sociedades; así, las modificaciones relativas a la Junta General de Accionistas están orientadas a revitalizar el funcionamiento de este órgano, buscando una intervención más efectiva en la actividad social y fomentando una mayor participación de los socios o accionistas.

La modificación de los preceptos relativos a los administradores constituye quizá la parte medular de la reforma. Entre otros, afecta al deber de diligencia, cuyo tratamiento es suavizado para facilitar la toma de decisiones empresariales en entornos de riesgo e incertidumbre, y al deber de lealtad, cuyo tratamiento obedece, en cambio, a una política de mayor severidad.

Ley 11/2018 sobre Información No Financiera y Diversidad

La Ley 11/2018, de 28 de diciembre de **2018**, supone la transposición al ordenamiento jurídico español de la Directiva Europea 2014/95/UE, y modifica el Código de Comercio, la Ley de Sociedades de Capital y la Ley de Auditoría de Cuentas, en materia de Información No Financiera y Diversidad.

Tiene como objetivo la identificación de riesgos, para mejorar la sostenibilidad y aumentar la confianza de los inversores, los consumidores y la sociedad en general. Con esta Ley se busca incrementar la divulgación de la Información No Financiera (criterios ESG) con el fin de facilitar la supervisión y gestión del rendimiento de las empresas y su impacto en nuestra sociedad.

Es preciso destacar que esta Ley está previsto que sea sustituida por una nueva Ley en trámite destinada a transponer al ordenamiento jurídico español la reciente Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, mencionada anteriormente, y que deberá ser transpuesta por los Estados Miembros antes del 6 de julio de 2024.

Código de Buen Gobierno de la CNMV para sociedades cotizadas

Este Código, cuya última revisión es de junio de **2020**, recoge disposiciones voluntarias de autorregulación de quienes ejercen el gobierno de las sociedades cotizadas que, a manera de compromiso ético, buscan garantizar una gestión eficiente, íntegra y transparente.

Por lo que respecta a la Sostenibilidad, este Código contempla diversos Principios y Recomendaciones relacionados con la RSC/Sostenibilidad en aspectos tales como la Política de RSC, el Informe de Información No Financiera o la Comunicación con Grupos de Interés, así como las correspondientes responsabilidades del Consejo de Administración y de la Junta General de Accionistas.

Ley de Cambio Climático y Transición Energética

La Ley 7/2021, de 20 de mayo, tiene por objeto facilitar la descarbonización de la economía española y su transición a un modelo circular que garantice el uso racional de los recursos, así como la adaptación al cambio climático y la implantación de un modelo de desarrollo sostenible que genere empleo de calidad y contribuya a la reducción de las desigualdades.

La ley establece un marco para facilitar la equidad en la transición a una economía descarbonizada, ofreciendo herramientas de aprendizaje y

transparencia obligatorias que ayuden a detectar y evaluar riesgos y oportunidades y mejorar las decisiones de inversión.

Estrategia Española de Economía Circular (EECC)

La Estrategia Española de Economía Circular, España Circular 2030 (EECC), presentada en **2022**, sienta las bases para impulsar un nuevo modelo de producción y consumo en el que el valor de productos, materiales y recursos se mantengan en la economía durante el mayor tiempo posible, en la que se reduzcan al mínimo la generación de residuos y se aprovechen con el mayor alcance posible los que no se pueden evitar. La Estrategia contribuye así a los esfuerzos por lograr una economía sostenible, descarbonizada, eficiente en el uso de los recursos y competitiva.

“España Circular 2030” marca objetivos para esta década que permitirán, entre otros, reducir en un 30% el consumo nacional de materiales, mejorar un 10% la eficiencia en el uso del agua y recortar un 15% la generación de residuos respecto a 2010, lo que posibilitará situar las emisiones de Gases de Efecto Invernadero del sector residuos por debajo de los 10 millones de toneladas en 2030.

Estrategia Española de Movilidad Sostenible (EEMS)

Esta Estrategia, aprobada el 30 de abril de **2022**, está orientada a garantizar que los sistemas de transporte respondan a las necesidades económicas, sociales y ambientales, reduciendo al mínimo sus repercusiones negativas.

Los objetivos y directrices de la EEMS se concretan en 48 medidas estructuradas en cinco áreas: territorio, planificación del transporte y sus infraestructuras; cambio climático y reducción de la dependencia energética; calidad del aire y ruido; seguridad y salud; y gestión de la demanda.

Entre las medidas contempladas, se presta especial atención al fomento de una movilidad alternativa al vehículo privado y el uso de los modos más sostenibles, señalando la necesidad de cuidar las implicaciones de la planificación urbanística en la generación de la movilidad.



5.2. Alineación del Plan Director de Sostenibilidad con los ODS

Como se ha indicado en el apartado “4.2.5 Definición del Plan Director de Sostenibilidad”, es conveniente identificar cómo las actuaciones del Plan Director de Sostenibilidad están alineadas con los correspondientes Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y sus respectivas Metas, con el fin de mostrar y cuantificar la contribución de la empresa a los mismos.

En este Anexo se resumen los principales aspectos a tener en cuenta al realizar la citada alineación entre el Plan Director de Sostenibilidad y los ODS.

Los ODS, aprobados el 25 de septiembre de 2015 por los líderes mundiales de 193 Estados en una Asamblea General histórica de Naciones Unidas, están constituidos por 17 Objetivos y 169 Metas a alcanzar en el período 2015-30, con el fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. Conforman la denominada “Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” y para su consecución se establece como necesaria la participación conjunta de gobiernos, sector privado y la sociedad civil.

Por lo que respecta a las empresas, los ODS proporcionan un marco global para que puedan identificar y evaluar sus impactos económicos, sociales y medioambientales, a nivel local, regional y global, y de esta forma determinar cómo pueden contribuir a los diferentes ODS. Las empresas, como ciudadanos corporativos, tienen un papel relevante en el éxito del logro de estos Objetivos.

Al mismo tiempo, los ODS pueden suponer notables beneficios para las empresas, tales como:

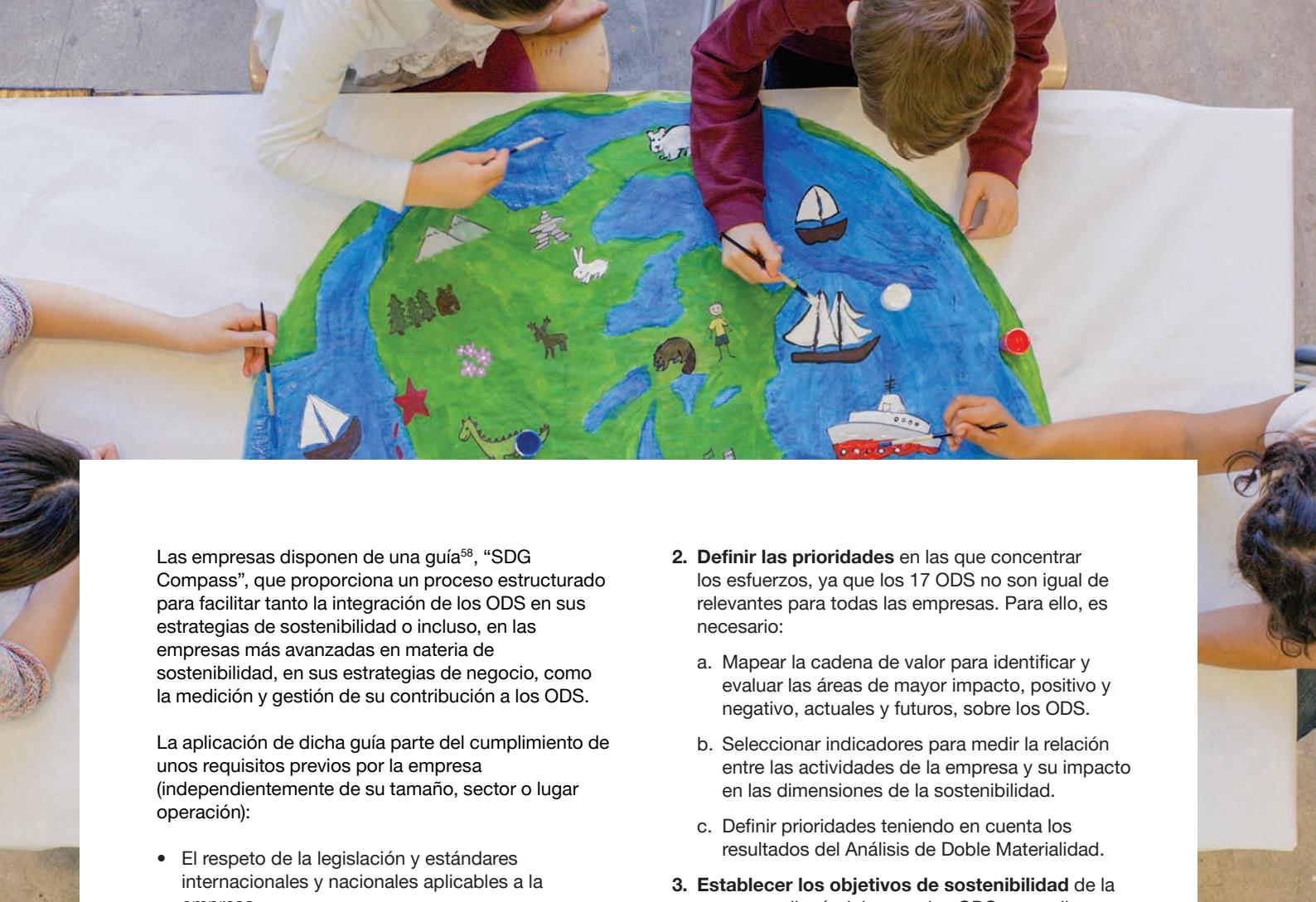
- El desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, a través de la innovación en productos y servicios que proporcionen soluciones para los retos ambientales y sociales (Ver apartado 4.3.4.2 “Innovación Sostenible”).
- Facilitan la identificación y gestión de riesgos materiales.
- Favorecen el éxito de la empresa a largo plazo al mejorar su desempeño, productividad y eficiencia.
- Refuerza las relaciones con empleados, clientes y otros grupos de interés.
- Fortalecen su posicionamiento estratégico de mercado, su reputación y su “licencia para operar”, al mostrar el valor que añade a la sociedad.



Figura 12. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



Fuente: Naciones Unidas.



Las empresas disponen de una guía⁵⁸, “SDG Compass”, que proporciona un proceso estructurado para facilitar tanto la integración de los ODS en sus estrategias de sostenibilidad o incluso, en las empresas más avanzadas en materia de sostenibilidad, en sus estrategias de negocio, como la medición y gestión de su contribución a los ODS.

La aplicación de dicha guía parte del cumplimiento de unos requisitos previos por la empresa (independientemente de su tamaño, sector o lugar operación):

- El respeto de la legislación y estándares internacionales y nacionales aplicables a la empresa.
- El respeto y promoción de los derechos universales, tales como: los 10 Principios del Pacto Mundial (relativos a Derechos Humanos, Laborales, Medioambientales y de lucha contra la Corrupción); los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos; los Principios de la Organización Internacional del Trabajo sobre política social; o las Directrices de la OCDE sobre empresas multinacionales.

El proceso estructurado que propone la citada guía consta de 5 etapas que se resumen a continuación y que son consistentes con la metodología expuesta en el proceso de elaboración e implantación del Plan Director de Sostenibilidad (ver capítulo 4 de la presente Guía):

1. **Comprender los ODS**, así como las responsabilidades y oportunidades que suponen para la empresa. Los retos globales de sostenibilidad representan al mismo tiempo oportunidades de mercado para las empresas capaces de desarrollar y proporcionar soluciones innovadoras y efectivas para dichos retos. Con este enfoque se promueve la sostenibilidad a través de inversiones en recursos, soluciones y buenas prácticas para minimizar sus impactos negativos y maximizar los positivos.

2. **Definir las prioridades** en las que concentrar los esfuerzos, ya que los 17 ODS no son igual de relevantes para todas las empresas. Para ello, es necesario:

- a. Mapear la cadena de valor para identificar y evaluar las áreas de mayor impacto, positivo y negativo, actuales y futuros, sobre los ODS.
- b. Seleccionar indicadores para medir la relación entre las actividades de la empresa y su impacto en las dimensiones de la sostenibilidad.
- c. Definir prioridades teniendo en cuenta los resultados del Análisis de Doble Materialidad.

3. **Establecer los objetivos de sostenibilidad** de la empresa, alineándolos con los ODS; para ello, se debe:

- a. Definir el alcance de los objetivos y seleccionar los KPIs aplicables, cubriendo todas las prioridades de sostenibilidad y considerando tanto las operaciones propias de la empresa, como las de su cadena de valor.
- b. Definir la base de referencia de cada objetivo y el tipo de objetivos a emplear (relativos o absolutos).
- c. Establecer el nivel de ambición de los objetivos.
- d. Comunicar el compromiso con los ODS.

4. **Integrar los ODS en la empresa**, lo cual implica:

- a. Su inclusión en los diferentes aspectos del negocio: oferta de productos/servicios, segmentos de clientes, cadena de suministro, materias primas, logística, final de la vida útil del producto, etc.
- b. Su inclusión en las diferentes funciones (I+D+i, desarrollo de negocio, compras, operaciones, recursos humanos, etc.).
- c. Participar en alianzas con la cadena de valor, sectoriales, público-privadas, etc.

5. **Informar y comunicar el progreso en la contribución a los ODS**, con indicadores comunes para satisfacer las expectativas de los diferentes grupos de interés.

58. SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. (2015). In <https://sdgcompass.org/>. GRI.

5.3. Buenas Prácticas

Este Anexo de la Guía tiene por objeto mostrar algunos ejemplos de buenas prácticas de empresas en actividades relacionadas con la elaboración e implantación de Planes Directores, clasificadas en función de aquellas que están relacionadas con la definición del plan en sí mismo y aquellas que están relacionadas con las diferentes dimensiones de la Sostenibilidad.

5.3.1. Buenas Prácticas Medioambientales (E)

Uno de los elementos más relevantes en la gestión medioambiental es el cambio climático. Por ello, las compañías consideran clave el establecimiento de metas concretas para reducir las emisiones de sus operaciones. Ejemplo de ello son **BASF** y **Saint-Gobain** quienes han establecido planes de descarbonización, en su camino a la neutralidad climática.



Hoja de ruta de descarbonización de BASF

BASF se está fijando objetivos muy ambiciosos en su camino hacia la neutralidad climática y tiene la intención de alcanzar la meta de cero emisiones netas para 2050.



BASF ha anunciado su intención de reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero en todo el mundo en un 25 % para 2030 en comparación con la línea base de 2018, a pesar del crecimiento orgánico planificado para el resto de la década y la construcción de una gran planta de producción integrada en el sur de China, con una inversión total de 10.000 millones de euros. En 2018, las emisiones globales del Grupo BASF ascendieron a 21,9 millones de toneladas métricas de CO2 equivalente. En 1990, esta cifra era aproximadamente el doble.

El nuevo objetivo de emisiones para 2030 supone una reducción de casi un 60% respecto a los niveles de 1990, superando así el objetivo de la Unión Europea (-55%).

En España, siete plantas de BASF ya funcionan al 100% con electricidad verde procedente de fuentes renovables.

BASF planea invertir hasta 1.000 millones de euros para 2025 y de 2.000 a 3.000 millones de euros adicionales para 2030 para alcanzar su objetivo de reducción del 25%. Hoy BASF ya está trabajando en diferentes proyectos para lograr sus objetivos:

1. Junto con SABIC y Linde, BASF está trabajando en la creación de una instalación piloto para desarrollar el primer caqueador de vapor del mundo calentado con electricidad renovable en lugar de gas natural.
2. BASF está desarrollando una tecnología para producir hidrógeno a partir de gas natural sin emisiones de CO2 (metano pirólisis).
3. En colaboración con Siemens Energy, BASF está investigando posibilidades para la construcción de un sistema de electrólisis de agua con membrana de intercambio de protones y una capacidad de 50 MW para la producción de hidrógeno usando electricidad sin emisiones de CO2 en el sitio de Ludwigshafen en Alemania.

OBJETIVO: Es fundamental hacer compatible esta transición hacia la neutralidad climática con la preservación de la competitividad de la industria y del sector químico en España y en Europa. En BASF estamos convencidos de la necesidad de actuar contra el cambio climático y estamos dando pasos en esa dirección. Hoy, sin embargo, la mayoría de las tecnologías emergentes aún no son competitivas, por lo que se necesita el apoyo de todos los agentes involucrados: desde las instituciones públicas, con una legislación orientada a resultados que preserve la competitividad, hasta los consumidores, que valoren productos con precios algo más elevados para esos bienes que contribuyen a evitar el calentamiento global.

Fuente: BASF.

Neutralidad de carbono de Saint-Gobain: hacia la construcción y la industria sostenibles

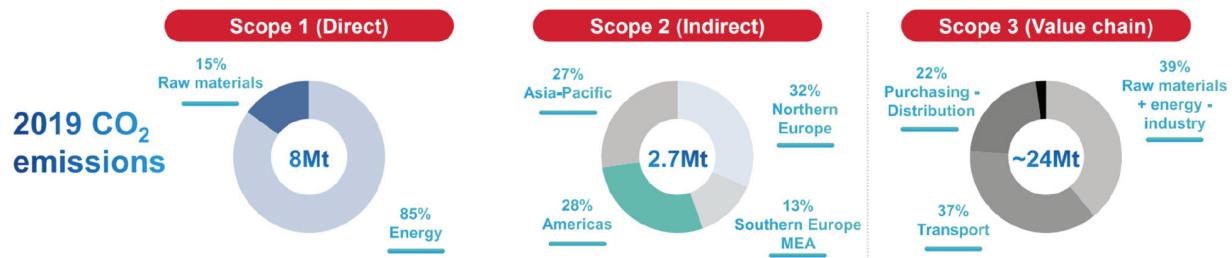


El reto de Saint-Gobain es satisfacer las crecientes necesidades con menos carbono y recursos. Próximo paso: Trazar el camino para llegar a cero emisiones netas de carbono en 2050.

Para ello, 2030 es nuestro próximo milestone, en el que disminuiremos un 33% nuestras emisiones para los Scope 1 + 2 (directas e indirectas) y en un 16% las de Scope 3 (cadena de valor). Frente a este reto ofrecemos las mejores soluciones bajas en co2 y sostenibles a nuestros mercados y permitimos a nuestros clientes descarbonizar sus procesos.

Estos nuevos objetivos para 2030 han sido validados por la iniciativa Science-Based Targets (SBT)¹ que los considera alineados con el compromiso 2050 net-zero del Grupo. Para alcanzar sus objetivos, Saint-Gobain dedicará un gasto de capital específico y un presupuesto de I+D de alrededor de 100 millones de euros al año hasta 2030.

Actuamos en los 3 ámbitos de emisión:



Palancas de acción:

1. Innovar en nuestros procesos: aprovechar nuestras capacidades únicas de innovación ecológica:

- Industria 4.0:
 - Implantar ampliamente la tecnología 4.0, incluidos sensores y herramientas de adquisición de datos
 - Aprovechar los datos recopilados para racionalizar y optimizar los procesos
- Reciclaje
 - Acelerar la eliminación de materiales para nuestros clientes en nuestros puntos de distribución
 - Mejorar el diseño de nuestros productos para facilitar el reciclado
 - Adaptar nuestros procesos de producción para dar cabida a una mayor proporción de contenido reciclado
- Reducción de los materiales vírgenes
- Captura de carbono
 - Desarrollar tecnologías CCU1 para integrarlas en nuestros procesos de producción
 - Validar las soluciones técnicas y desplegarlas gradualmente en toda la huella industrial

2. Reducir el consumo de energía/transición a la energía libre de carbono: optimizar ahora, pasar a la energía limpia a medio plazo

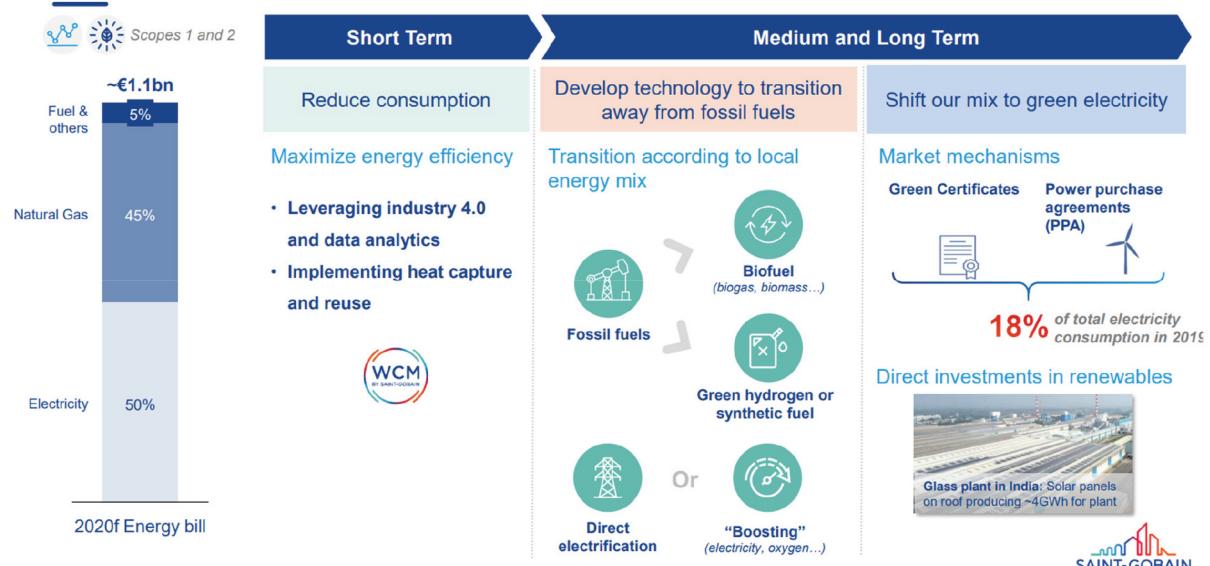


Las medidas a corto plazo incluyen reducir el consumo y maximizar la eficiencia energética mediante:

- Aprovechamiento de la industria 4.0 y el análisis de datos
 - Aplicación de la captura y reutilización de calor

Las medidas a medio y largo plazo incluyen:

- Desarrollar tecnología para abandonar los combustibles fósiles
 - Transición según la combinación energética local
 - Cambiar nuestra combinación hacia la electricidad verde
 - Mecanismos de mercado; green certificates, power purchase agreements (PPA)
 - Inversión directa en energías renovables (planta de vidrio en la India: paneles solares en el tejado que producen - 4GWh por cada planta).



3. Proveedores y logística: abordar las emisiones en proveedores y transporte:

- Implicar a todos nuestros proveedores:
 - Carta de compras responsables
 - Adopción del enfoque SBT
 - Transparencia de los datos
 - Benchmarking, criterios de selección
 - Reducir las emisiones del transporte:
 - Optimizar la logística
 - Mejorar la eficiencia del combustible
 - Utilizar combustibles descarbonizados
 - Sustituir la carretera por el ferrocarril y el agua

Ejemplos:

 - Fret21: en el marco de la COP21, presionar a los transportistas para que reduzcan las emisiones de CO2
 - Evoluvert: Camiones alimentados con GNV1 en los centros de distribución de Point.P
 - Control Tower: monitorización de la tasa de llenado de camiones, optimización de rutas en LATAM

4. Además de sus esfuerzos por convertirse en carbono neutral en sus operaciones, Saint-Gobain brinda soluciones a sus clientes y usuarios finales para abordar los desafíos climáticos y ambientales que enfrentan. En la industria de la construcción, que representa alrededor del 40% de las emisiones globales de CO2, Saint-Gobain desarrolla y comercializa soluciones para mejorar la eficiencia energética en los edificios y soluciones con una huella de carbono reducida, como para la construcción ligera, diseñadas para reemplazar las tradicionales, materiales de construcción pesados más intensivos en carbono.

Fuente: Saint - Gobain.

Además, identificar los aspectos sobre los cuales las compañías generan mayor impacto es la base para la definición del Plan Director de Sostenibilidad. Así, para **Coca-Cola** el recurso hídrico es un aspecto material y como parte de su gestión sostenible ha establecido el correspondiente compromiso y ha definido acciones específicas con relación a la reducción del consumo de agua empleada en la producción de bebidas, a la protección y regeneración de la misma, y a la devolución a la naturaleza del agua contenida en sus bebidas.



Fuente: Coca-Cola.

5.3.2. Buenas Prácticas Sociales (S)

Un buen porcentaje de la gestión social de las organizaciones se focaliza en su talento humano y el de sus proveedores, ya que son indispensables para el desarrollo del negocio; por ejemplo, **Vodafone** ha definido un programa denominado “Recárgate” que busca mejorar el bienestar de sus trabajadores a través de 5 pilares donde se desarrollan actividades que contribuyen a la integración de hábitos saludables.

Recárgate

Cuanto más te cuidas mejor te sientes

SITUACIÓN DE PARTIDA

TRAS UNA COMPARATIVA DE LOS RECONOCIMIENTOS MÉDICOS ANTES Y DESPUÉS DE LA PANDEMIA DE LA COVID 19 ENCONTRAMOS UN **AUMENTO DE HÁBITOS NO SALUDABLES**
(Alimentación desequilibrada, trastornos del sueño, sedentarismo)

PERJUDICIALES PARA LA SALUD CON EL CONSECUENTE **AUMENTO DEL RIESGO DE DESARROLLAR PATOLOGÍAS MÉDICAS**
(Aumento de colesterol, triglicéridos, glucosa, tensión arterial y riesgo cardiovascular)

OBJETIVOS

TANTO EL BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS COMO EL APOYO AL NUEVO SISTEMA DE TRABAJO HÍBRIDO SE CONVIERTEN EN PRIORIDADES ESTRÁTÉGICAS A NIVEL GLOBAL.

CON ESTO VODAFONE LANZA EL PROGRAMA

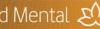
Recárgate

ACCIONES ADOPTADAS

- CREACIÓN DE UNA COMUNIDAD EN TEAMS DE RECÁRGATE. UN ESPACIO ABIERTO DE COMUNICACIÓN CONTINUA Y BIDIRECCIONAL PARA COLABORAR Y COMPARTIR EXPERIENCIAS

- TODOS LOS RECURSOS DISPONIBLES ONLINE Y A DEMANDA

LOS 5 PILARES DE Recárgate

Salud 	Salud Mental 	Nutrición 	Fisio 	Ejercicio 
-SERVICIO MÉDICO PRESENCIAL EN MADRID - BOOKING ONLINE	-APOYO PSICOLÓGICO CON ADESLAS -GUÍA DE SALUD MENTAL -WEBINARS	-ASESORAMIENTO -VENDING SALUDABLE -WEBINARS	-SESIONES PRESENCIALES -FISIOTERAPIA VIRTUAL	-CLASES VIRTUALES NUEVAS CADA SEMANA

Recárgate

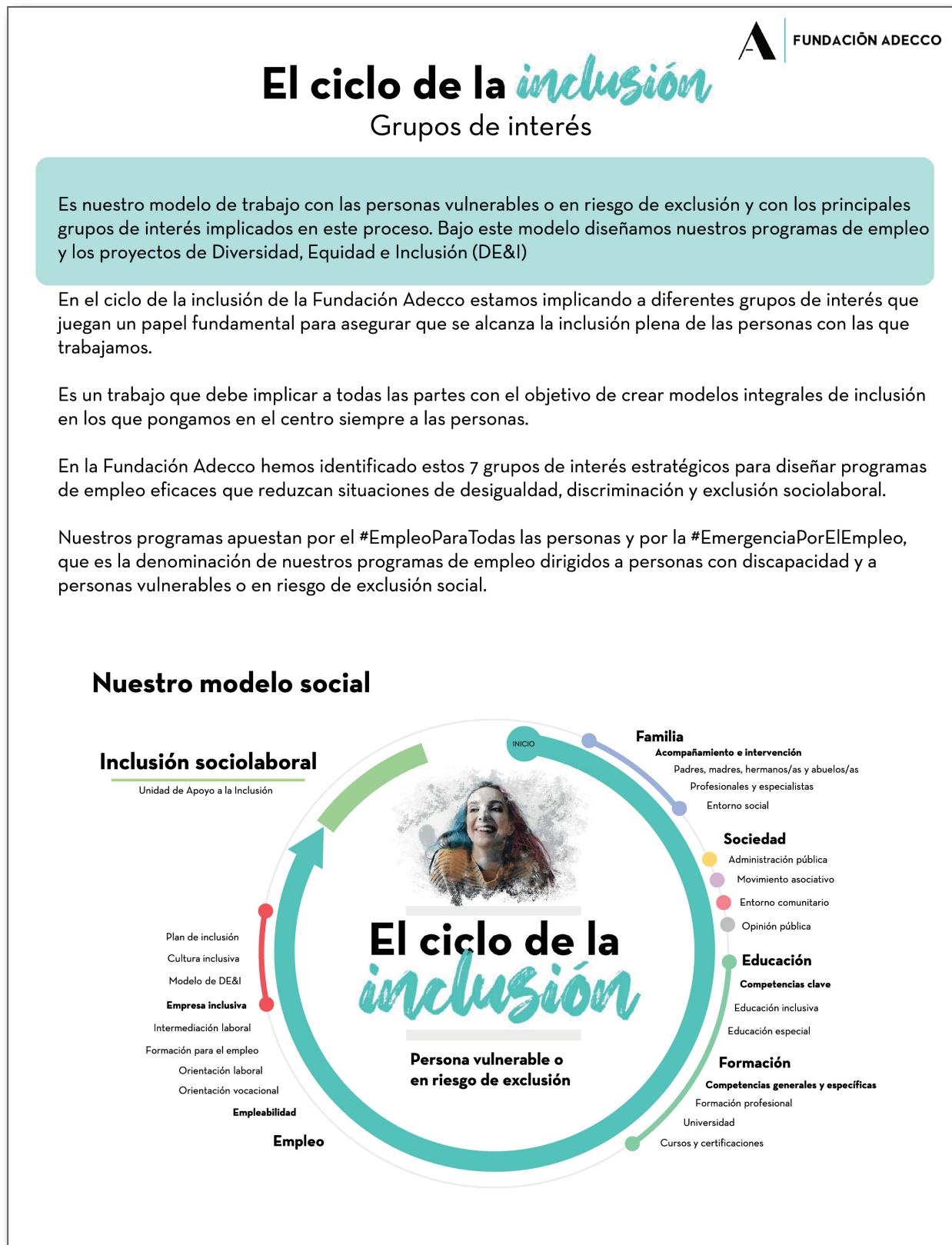
EN CIFRAS

1245	93%	50%	+1089	500%	30%
EMPLEADOS APUNTADOS	USUARIOS ACTIVOS	DESCENSO MALA ALIMENTACIÓN	CLASES RECIBIDAS	AUMENTO EN USO DEL MÉDICO ONLINE	DESCENSO SEDENTARISMO

Fuente: Vodafone.

76 | Guía para la elaboración e implantación de Planes Directores de Sostenibilidad

Asimismo, en el ámbito de la gestión de temas sociales, tienen especial relevancia las actuaciones orientadas a gestionar las necesidades de grupos de interés vulnerables, tal y como lo han enfocado **Fundación Adecco**, a través de "El ciclo de la inclusión", y **Endesa** con su Plan de acción para la inclusión de la discapacidad.



Fuente: Fundación Adecco.



Valuable 500: Plan de acción para la inclusión de la discapacidad en la agenda del Consejo de Administración

Iniciativa mundial que solicitaba la adhesión de 500 empresas privadas con el fin de promover e integrar el valor empresarial, social y económico de las personas con discapacidad en todo el mundo. Endesa aprobó su adhesión en 2020, convirtiéndose en la primera empresa del sector energético en adherirse a esta iniciativa, y diseñó un Plan de Acción a 3 años con más de 30 acciones para materializar su compromiso.

Este compromiso forma parte de la apuesta de Endesa por poner a las personas en el centro de su cultura y gestionar su negocio de forma inclusiva. Endesa es consciente de la riqueza que aportan la diversidad e inclusión a la sociedad en general y a la propia empresa, tanto desde el punto de vista interno, al enriquecer los enfoques de la compañía e impulsar la innovación, como desde el punto de vista externo, generando nuevas oportunidades de negocio. Por tanto, la diversidad e inclusión son elementos clave de gestión, constituyendo, desde el punto de vista interno, uno de los cuatro pilares de su plan de evolución cultural (Liderazgo y Autodesarrollo, Bienestar, Diversidad e Inclusión y Reconocimiento), como desde el punto de vista externo, desarrollando productos y servicios inclusivos.

El Plan de Acción asociado a **Valuable 500** se enmarca en este enfoque, que va más allá del estricto cumplimiento normativo, con una visión más estratégico de la integración de la discapacidad que eleva el compromiso y su seguimiento al más alto nivel de decisión de la compañía.



Objetivos

- Concienciación y formación en materia de discapacidad:** Acciones de sensibilización para concienciar, interna y externamente, a toda la plantilla y colectivos específicos.
- Mejora de la empleabilidad:** Desarrollo de nuevas iniciativas internas y soluciones tecnológicas que permiten mejorar la empleabilidad de personas con discapacidad en la compañía.
- Reducción de barreras y mejora de la accesibilidad:** Análisis de todas las situaciones que pueden producirse tanto con personal interno como externo a las instalaciones de la compañía, con el fin de eliminar cualquier posible barrera de accesibilidad.
- Mejora de productos y servicios:** Estudio y análisis de soluciones existentes para mejorar la inclusión de nuestros clientes.

Acciones adoptadas

El Plan de Acción tiene una vigencia de 3 años y está compuesto por 33 acciones distribuidas en los 4 ejes comentados arriba. En 2022, su segundo año de vigencia, se han completado 14 acciones que, junto con las completadas en 2021, componen el 100% de las acciones diseñadas. Adicionalmente a lo diseñado en el Plan de Acción, se desarrollaron 7 nuevas iniciativas durante 2021 y 2022.

Resultados o avances conseguidos

Se ha alcanzado un total de 43.000 beneficiarios y con las 5 acciones externas con clientes completadas y lanzadas se estima obtener un total de 440.000 beneficiarios potenciales.

Durante 2022 se han incorporado a la plantilla de Endesa 18 personas con discapacidad y 10 becas de personas con discapacidad.

En 2023, se continuarán desarrollando acciones para impulsar la integración de personas con discapacidad en la plantilla de Endesa y se ejecutarán acciones para continuar mejorando la accesibilidad de nuestros canales de atención para clientes.

El plan de acción es supervisado anualmente por el Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo.



Reducir barreras

Reducir las barreras de incorporación de las personas con discapacidad.



Dar apoyo

Apoyar a los empleados con discapacidad.



Difundir la inclusión

Difundir la cultura de inclusión de la discapacidad en la sociedad.



Diseñar soluciones

Desarrollar servicios y procesos orientados a dar soluciones a personas con discapacidad.

Fuente: Endesa.



5.3.3. Buenas Prácticas de Sostenibilidad con la Cadena de Suministro (G)

Como se menciona en el apartado 4.2.6 Plan de Comunicación Interna y Externa, comunicar la estrategia de Sostenibilidad es tan importante como definirla. Así, el **Grupo FCC** ha definido una campaña de difusión y comunicación interna de su Política de Sostenibilidad, y al mismo tiempo desarrolla iniciativas para involucrar a sus proveedores en temas de sostenibilidad.



BUENAS PRÁCTICAS FCC - ASG

Guía para la Elaboración e Implantación de Planes Directores de Sostenibilidad

CLUB DE EXCELENCIA EN SOSTENIBILIDAD

Estrategia Global de Sostenibilidad

En 2022, el Consejo de Administración de FCC ha aprobado la **Política de Sostenibilidad** del Grupo FCC, reformulando la anterior Política de Responsabilidad Social vigente desde 2016, y estableciendo las principales prioridades de desarrollo sostenible sobre las dimensiones ambiental, social y de gobernanza (ESG por sus siglas en inglés).

A este respecto, se ha llevado a cabo una campaña de difusión y comunicación interna de la Política, informando sobre sobre los tres ejes estratégicos (ESG), los principales compromisos del Grupo en materia de sostenibilidad y la tutela del desempeño, que se dirige desde los máximos órganos de gobierno de la compañía a los que responde el Comité de Sostenibilidad de FCC.

Durante el ejercicio, además, se ha impartido a la plantilla una acción formativa y de sensibilización en materia de Sostenibilidad.

Los contenidos de la actividad formativa se han repartidos en tres módulos:

Módulo I- *Introducción y contexto de la sostenibilidad y los ejes ESG*: inmersión en la materia a través de su recorrido histórico; los principales hitos y compromisos regulatorios; los conceptos básicos de las tres dimensiones ESG y la exposición de las tendencias, desafíos, riesgos y oportunidades que implica la sostenibilidad.

Módulo II- *FCC y la gestión en materia de sostenibilidad*: bloque específico que aterriza la gestión de la sostenibilidad del Grupo FCC con la Política de Sostenibilidad y la estrategia del Grupo y sus diferentes negocios, exponiendo:

- La gestión de la compañía sobre los grandes desafíos globales a los que se enfrenta, el alineamiento con la Agenda 2030 y los ODS, y la apuesta por las soluciones sostenibles, innovadoras y eficientes con un impacto real en la sociedad y en el entorno.
- La conservación y gestión Ambiental en FCC: sobre el desempeño en la lucha contra el cambio climático, la transición a un modelo de economía circular, la gestión hídrica responsable y la preservación del capital natural.
- El impacto y desarrollo Social positivo en el Grupo, a partir de la contribución al bienestar social, cultural, económico y laboral de las comunidades; el respeto de los Derechos Humanos y la importante labor de creación de empleo y gestión de las personas trabajadoras de la compañía.

Proveedores

El Grupo FCC basa su gestión con la cadena de suministro sobre los principios del **aprovisionamiento sostenible y las compras responsables**, lo que implica establecer relaciones duraderas y sólidas con sus proveedores, promoviendo prácticas y compromisos alineados con la gestión de la compañía en materia de sostenibilidad y sobre criterios ambientales, sociales y de buen gobierno (ASG).

El marco para garantizar las relaciones comerciales responsables y sostenibles se articula en torno al **Código Ético y de Conducta de FCC, el Manual de Compras y las Condiciones Generales de Contratación**, que marcan los principios básicos que se deben acatar y que están relacionados con los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas; el respeto de los Derechos Humanos y laborales fundamentales; el comportamiento ético y contrario a la corrupción, el soborno y el fraude; la gestión medioambiental y de la seguridad y salud laboral, entre otros.

Asimismo, el Grupo FCC tiene implantado un **Procedimiento de homologación y evaluación de proveedores** para garantizar y comprobar el cumplimiento de los compromisos por parte de proveedores. En el proceso, se evalúan y catalogan a los proveedores en función de los riesgos asociados a criterios de gobierno, operativos, laborales, sociales, ambientales y sobre ciberseguridad y protección de datos.

Como resultado de la evaluación y en función de la calificación, se procede a la homologación del proveedor o su derivación a un proceso de *Due Diligence* (en caso de una calificación asociada a un riesgo alto sobre la relación comercial). El proceso se completa con la propuesta de medidas y recomendaciones orientadas a la mejora de la actividad, y se hace seguimiento del desempeño a través de encuestas periódicas.

Proceso de Homologación de Proveedores FCC

```
graph LR
    A([Cumplimentar registro y cuestionario acorde con los requerimientos (laborales, ambientales, sociales, etc.)]) --> B{Evaluación parámetros}
    B --> C[Aprobar la homologación (calificación A-B-C)]
    B --> D[Clasificarse al proveedor con un riesgo alto (D) o "red flag"]
    C --> E([Expedición Certificado de Homologación
    Recomendaciones orientadas a la mejora de su actividad])
    D --> F([Análisis interno o Proceso de Due Diligence])
```

Fuente: FCC.

5. Anexos | 79

5.4. Glosario de Términos y Acrónimos

Este Anexo describe los principales términos y acrónimos mencionados en esta Guía, ordenados alfabéticamente:

- **Acción social.** Conjunto de actuaciones realizadas por la empresa para contribuir a la mejora del entorno social en el que opera. Algunas de las más comunes son las siguientes: programas de donaciones, mecenazgo y patrocinio; la promoción del voluntariado corporativo de empleados; el establecimiento de fundaciones corporativas para llevar a cabo este tipo de fines.
- **Análisis de Ciclo de Vida (ACV):** Proceso objetivo para evaluar los impactos ambientales originados por un producto, proceso o servicio desde su origen en las materias primas hasta su eliminación final (“de la cuna a la tumba”).
- **AENOR:** Asociación Española de Normalización.
- **Análisis de Riesgos Medioambientales:** Herramienta de gestión para la identificación y estimación de riesgos a partir del cálculo de la probabilidad de que se produzca un daño al medioambiente y las consecuencias de éste.
- **“Benchmarking”:** Técnica de evaluación por medio de la cual una organización compara su desempeño en cualquier área de gestión con otra organización reconocida como modelo de referencia en dicha área. La evaluación ayuda a la organización a identificar buenas prácticas, conocer sus carencias o áreas de mejora y establecer estándares con los que puede medir su progreso en el área en cuestión.
- **Buen gobierno:** Incorporación de pautas de buena gestión y ética en los negocios.
- **CbCR:** “Country by Country Report”. (Estándar de OCDE para reportar ingresos, beneficios e impuestos)
- **Certificación:** Proceso por el cual una entidad autorizada y acreditada (pública o privada) evalúa y reconoce que un producto, servicio u organización logra los requisitos predeterminados en un estándar.
- **CDP:** “Carbon Disclosure Project”.
- **Círculo PDCA de Mejora de Deming (PHVA, en español):** Proceso general en el que se basan la mayoría de los procesos de gestión en la empresa orientados a la mejora continua y que consta de cuatro fases consecutivas: Planificar (*Plan*), Hacer (*Do*), Verificar (*Check*) y Actuar en consecuencia (*Act*).
- **CMNUCC:** Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático.
- **CNMV:** Comisión Nacional del Mercado de Valores.
- **Código de Conducta (Código de Comportamiento Ético):** Documento que recoge las directrices de la organización en materia de los derechos y estándares básicos a los que la empresa compromete a adherirse en sus relaciones con los grupos de interés (“stakeholders”).
- **Código de Gobierno:** Declaración formal y escrita de los valores y compromisos de la organización en cuanto a la estructura y funcionamiento de sus órganos de gobierno.
- **CSRД:** “Corporate Sustainability Reporting Directive”.
- **Cuadro de Mando Integral (“Balanced Scorecard”):** Herramienta para la gestión de las empresas en el corto, medio y largo plazo, que combina indicadores financieros y no financieros, permitiendo adelantar tendencias y analizar la idoneidad en la definición e implantación de políticas estratégicas. Asimismo, ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores clave para la gestión de la empresa.
- **Desarrollo Sostenible (Sostenibilidad):** Aquél que sobre la base de un crecimiento económico continuado, contribuye al desarrollo social y a la protección del medioambiente, posibilitando el incremento de valor de las compañías para los diferentes grupos de interés.
- **DDHH:** Derechos Humanos.
- **DJSI:** “Dow Jones Sustainability Index”.
- **DNSH:** “Do No Significant Harm”. Concepto empleado en el marco de la aplicación de la Taxonomía UE.
- **Ecodiseño:** Metodología de diseño de productos orientada a usar eficientemente los recursos naturales durante el ciclo de vida del producto, integrar los aspectos ambientales, y combinar las mejoras ambientales con la innovación y la reducción de costes.
- **Ecoeficiencia:** Concepto definido por el “World Business Council for Sustainable Development” (WBCSD) como la creación de más bienes y servicios, usando menos recursos y generando menos residuos y contaminación.
- **Eco-innovación:** Desarrollo de nuevos productos y servicios que, reduciendo el impacto ambiental, permiten a una organización la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio.
- **EEEC:** Estrategia Española de Economía Circular.
- **EEMS:** Estrategia Española de Movilidad Sostenible.
- **EFRAG:** “European Financial Reporting Advisory Group”.
- **EIP:** Entidad de Interés Público.
- **ESG:** Se refiere a las tres dimensiones de la Sostenibilidad (en inglés: “Environment, Social and Governance”).
- **ESRS:** “European Sustainability Reporting Standards”. Primer conjunto de Normas Europeas de Información sobre Sostenibilidad (NEIS), desarrolladas por EFRAG.
- **GEI:** Gases de Efecto Invernadero.
- **Gobierno Corporativo:** Conjunto de mecanismos de una organización establecidos en el Consejo de Administración y que comprenden, entre otros, un reglamento de la estructura y funcionamiento del Consejo, así como de la Junta General de Accionistas.

- **GRI** (“*Global Reporting Initiative*”): Es la organización internacional independiente que ayuda a las empresas y otras organizaciones a asumir la responsabilidad de sus impactos, proporcionándoles el lenguaje común global para comunicar esos impactos.
- **Grupos de Interés (“Stakeholders”)**: Conjunto de los colectivos que pueden ser afectados por una organización o sus actividades, o tener influencia sobre éstas. Los grupos de interés incluyen: accionistas e inversores, empleados y sus representantes, socios estratégicos, clientes y consumidores, proveedores, distribuidores, creadores de opinión y de conocimiento, comunidades locales y países, reguladores y administraciones públicas, instituciones financieras, etc.
- **IFRS**: “*International Financial Reporting Standards*”.
- **IIRC**: “*International Integrated Reporting Council*”.
- **Impacto ambiental**: Alteración positiva o negativa de la calidad ambiental, provocada o inducida por cualquier acción de una persona o de una organización.
- **Indicadores ESG**: Indicadores que ofrecen información sobre la gestión ambiental, social y de gobierno corporativo de una organización.
- **Índices de sostenibilidad**: Índices bursátiles que permiten realizar el seguimiento y evaluación del comportamiento ético, ambiental y social de las empresas, además del financiero, en el tiempo.
- **Inversión Socialmente Responsable (Inversión Sostenible o Inversión Ética)**: Inversión que se realiza aplicando criterios ESG y está orientada a conseguir objetivos éticos, medioambientales y sociales, conjuntamente con los financieros.
- **IPCC**: “*Intergovernmental Panel on Climate Change*”.
- **ISSB**: “*International Sustainability Standards Board*”.
- **KPI**: “*Key Performance Indicator*”.
- **Marketing responsable**: Marketing respetuoso con el público en general, que no es ofensivo para ningún grupo de interés de la organización, ni para ningún colectivo de la sociedad, y que proporciona información veraz de las características del producto, servicio u organización en cuestión.
- **MSCI**: “*Morgan Stanley Capital International*”.
- **NFRD**: “*Non-Financial Reporting Directive*”.
- **OCDE**: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
- **ODS**: Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- **OIT**: Organización Internacional del Trabajo.
- **ONG**: Organización No Gubernamental.
- **Reputación Corporativa**: Reconocimiento que los grupos de interés de una compañía realizan del comportamiento corporativo de ésta, a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus diferentes grupos de interés.
- **RSC/RSE**: Responsabilidad Social Corporativa/ Empresarial.
- **SASB**: “*Sustainability Accounting Standards Board*”.
- **SFDR**: “*Sustainable Finance Disclosure Regulation*”.
- **TCFD**: “*Taskforce on Climate-related Financial Disclosures*”.
- **TNFD**: “*Taskforce on Nature-related Financial Disclosures*”.
- **WBCSD**: “*World Business Council for Sustainable Development*”.
- **WEF**: “*World Economic Forum*”.



Equipo de trabajo

Club de Excelencia en Sostenibilidad

Juan Alfaro de la Torre
Secretario General

Candela García Villalba
Responsable de Proyectos

José Manuel Sedes García
Director del Proyecto

Clara López Madurga
Responsable de Proyectos

Angel Fraile Coracho
Profesor asociado del IE
Business School

PwC*

Pablo Bascones Illundain
Socio de PwC. Responsable
de Sostenibilidad y Cambio
Climático

Adriana Beltrán Opayome
Senior Manager PwC,
Sostenibilidad y Cambio
Climático

Fundación PwC

Santiago Barrenechea
Presidente de la Fundación PwC

Marta Colomina
Directora General de la
Fundación PwC

(*) Agradecemos también la contribución de personal de PwC a la revisión de capítulos del informe: Ana María Rodríguez, Borja Morán, Michele Menghini, Paulina Rodríguez, Cristina Osaba y Álvaro Arjona.



El Club de Excelencia en Sostenibilidad es una asociación empresarial compuesta por un grupo de grandes empresas, cuya misión consiste en impulsar el desarrollo sostenible desde el sector empresarial, compartiendo prácticas responsables para contribuir a la excelencia de las empresas y al progreso de la sociedad. El Club de Excelencia en Sostenibilidad está constituido por las siguientes empresas socias: ABB, Fundación Adecco, BASF España, Endesa, FCC, Renault, Iberdrola, Orange, Saint-Gobain, Redeia y Vodafone.

El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 152 países con más de 327.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es. PwC se refiere a la firma miembro española y, en ocasiones, puede referirse a la red de PwC. Cada firma miembro es una entidad legal separada e independiente. Consulta www.pwc.com/structure para obtener más detalles.